บัณฑิต จันทร์โรจนกิจ

เอกสารข้อมูล

สนับสนุนโดย
มูลนิธิคอนราด อเดนาวร์

สถาบันนโยบายศึกษา
(IPPS)

บริษัท การบินไทย จำกัด

บัณฑิต จันทร์โรจนกิจ

ชื่อหนังสือ บริษัท การบินไทย จำกัด
ผู้เขียน บัณฑิต จันทร์โรจนกิจ

พิมพ์ครั้งที่ 1 1,000 เล่ม
ปีที่พิมพ์ ธันวาคม พ.ศ. 2537

เจ้าของ สถาบันนโยบายศึกษา
12-18 ตรอกโรงไหม ถ.เจ้าฟ้า แขวงชนะสงคราม
เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200
โทร. 280-1035 ต่อ 445, 204 โทรสาร 282-6880

ดำเนินการจัดพิมพ์ มาสเตอร์เพรส

พิมพ์ที่ บริษัท สุขุมและบุตร จำกัด
649 ซอยเกษมสุข ถนนประชาราษฎร์บำเพ็ญ
เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

ISBN **974-89234-4-4**

คำนำ

"บริษัท การบินไทย จำกัด พ.ศ. 2535-2537" เป็นหนึ่งในเอกสารข้อมูลซึ่งสถาบันนโยบายศึกษานำเสนอในปี 2537 อีกสองเรื่องคือ "การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย" และ "โครงการทางด่วนพิเศษ ขั้นที่สอง"

ในการจัดทำเอกสารข้อมูลนี้ สถาบันนโยบายศึกษามีแนวทางที่จะนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งด้านนโยบาย การบริหาร ลำดับเหตุการณ์สำคัญ และข้อมูลพื้นฐานองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร นักวิชาการ และสาธารณชนทั่วไป

สถาบันฯ ขอขอบคุณอาจารย์รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ ผู้ควบคุมดูแลการเก็บรวบรวมข้อมูลและการเรียบเรียงเอกสารข้อมูลชุดดังกล่าว และหวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์แก่ท่านบ้างไม่มากก็น้อย

ปาริชาต โชติยะ
ผู้อำนวยการ
ธันวาคม 2537

Abstract

The Thai Airways International

By Bandit Chanrojanakij

"The Thai Airways International" is one of the three volumes of DATA PAPER that IPPS introduced in 1994. The objective of the data paper is to provide information on important state and semistate organizations that have played a key role in national development.

This volume is divided into 8 chapters. Chapter 1 presents administration, chapter 2 policies, chapter 3 practice and case studies, chapter 4 purchasing policy and practices, chapter 5 the listing of the company at SET, chapter 6 the clash of TG 311, chapter 7 profit and loss, and chapter 8 chronology.

The data paper project is under the supervision of *Mr. Rangsan Thanapornpan* of Thammasat University. IPPS hopes that this data paper will be useful for state officials, MPs, scholars and the public.

Parichart Chotiya
Director
December 1994

สารบัญ

หน้า

1. การบริหาร **1**

1.1 การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ 1

1.2 การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ 5

1.3 พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ กับการบินไทย 15

1.4 การเมืองกับการบินไทย : จากการโอนอำนาจบริหารถึงการเลือก กรรมการผู้อำนวยการใหญ่คนใหม่ 21

1.5 การโยกย้ายพนักงาน 34

1.6 ความขัดแย้ง 38

1.7 การบริหารทั่วไป 42

1.8 การบินไทยกับประชาชน 43

2. นโยบาย **44**

2.1 นโยบายทั่วไป 44

2.2 การปรับเงินเดือนพนักงานการบินไทย 50

2.3 การปรับค่าโดยสาร 51

2.4 นโยบายเส้นทางบิน 54

2.5 เส้นทางบินไทย-กัมพูชา 56

2.6 นักการเมืองกับการเปิดเส้นทางบินในประเทศ 56

2.7 การแก้ปัญหาเส้นทางบินแม่ฮ่องสอน 58

2.8 การบินเอกชน 59

2.9 การก่อหนี้สาธารณะ 60

2.10 การปรับโครงสร้างการบริหารการตลาด 62

2.11 บริษัทครัวการบินไทย จำกัด 63

2.12 บริษัทครัวการบินภูเก็ต 65

2.13 ระบบการสำรองที่นั่ง AMADEUS 66

2.14 การปรับปรุงระบบบัญชี 67

2.15 การยกเลิกโครงการศูนย์ซ่อมเครื่องยนต์อากาศยานแห่งที่ 2 (น้ำพอง) 71

2.16 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 72

2.17 การปลดประจำการเครื่องบิน 73

3. ประพฤติกรรม **77**

3.1 ประพฤติกรรมทั่วไป 77

หน้า

3.2 เรื่องอื้อฉาวกรณีการจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ฝึกลูกเรือ และศูนย์ซ่อมเครื่องยนต์อากาศยานแห่งที่ 2 83
3.3 กรณีเครื่องบินแชลเลนเจอร์ 86
3.4 ทหารกับการบินไทย 89
3.5 ความคืบหน้าการสอบสวนการจัดซื้อเครื่องฝึกบินจำลอง (ซิมูเลเตอร์) 91
3.6 โครงการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบิน (Inflight Phone) 93

4. การจัดซื้อ **101**

5. การบินไทยกับการเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย **112**

6. เครื่องบินแอร์บัส เที่ยวบินที่ TG 311 ของการบินไทยตก **120**

7. ผลการประกอบการ **122**
7.1 ผลกระทบจากเหตุการณ์พฤษภาคม 2535 122
7.2 ผลการประกอบการ 124
7.3 การปรับตัวแก้ไขปัญหารายได้ตกต่ำ 131
7.4 การปรับแผนหารายได้ 133

8. ลำดับเหตุการณ์เกี่ยวกับการบินไทย **134**

สารบาญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1-1 การแก้ไขข้อบังคับของบริษัทการบินไทย จำกัด 4
1-2 รายชื่อกรรมการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด (ก่อนวันที่ 7 กันยายน 2535) 8
1-3 ที่ปรึกษาประธานกรรมการบริษัท (ตั้งแต่วันที่ 20 เมษายน 2535) 9
1-4 รายชื่อกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด ชุดใหม่ที่จะถูกเสนอเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2535 9
1-5 รายชื่อคณะกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด ที่ได้รับเลือกตั้งเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2535 13
1-6 รายชื่อคณะกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด ที่ได้รับเลือกตั้งเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2535 15
1-7 เงื่อนไขสัญญาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นต่าง ๆ 41

ตารางที่ 2-1 ประมาณการประจำปี 2535/36 ของบริษัทการบินไทย จำกัด 45
2-2 ประมาณรายการได้ประจำปี 2535/36 เทียบกับผลการดำเนินงานจริง 45
2-3 ประมาณการรายได้จากเส้นทางบินปี 2535/36 55
2-4 จำนวนผู้โดยสารผ่านท่าอากาศยานแม่ฮ่องสอน 59
2-5 ผลการดำเนินงานของบริษัทครัวการบินไทย ปี 2533-2536 65
2-6 เครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด ที่เตรียมปลดประจำการ 74
2-7 เครื่องบินที่ถูกเสนอให้มีการปลดจากฝูงบิน 76
2-8 เครื่องบินที่ถูกเสนอให้ปลดจากฝูงบินพร้อมเหตุผลในการปลด 76

ตารางที่ 3-1 กำหนดเวลาการชำระเงินค่าเครื่องบินชอร์ต 6 ลำ 78
3-2 ค่าใช้จ่ายของเครื่องบินแชลเลนเจอร์ 86
3-3 ผลการใช้เครื่องบินแชลเลนเจอร์ ตั้งแต่ 27 พฤษภาคม 2535-21 พฤษภาคม 2536 89

ตารางที่ 4-1 เครื่องบินที่จะถูกปลดประจำการภายใน 7 ปี ตามแผนวิสาหกิจการบินไทย 2534/35-2540/41 102
4-2 การจัดซื้อเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจการบินไทย 2534/35-2540/41 102
4-3 เครื่องบินที่ต้องชะลอการรับมอบออกไป 106
4-4 กำหนดวันรับมอบเครื่องบิน 108
4-5 เปรียบเทียบผลทางการเงิน ระหว่างทางเลือกที่ 1 และ 2 ในระยะ 5 ปี (2536/37-2540/41) 110

หน้า

ตารางที่ 5-1 ผลการประกอบการของบริษัทการบินไทย จำกัด ระหว่างเดือนตุลาคม 2534-มีนาคม 2535 114
5-2 ผลการประกอบการตามประมาณการของการบินไทย และตามประมาณการของบริษัท ครอสบี้ ซิเคียวริติส จำกัด (ปีงบประมาณ 2535) 114
5-3 แสดงงบการเงินของ Projection กับ Actnal ปี 2535 116
5-4 ประมาณการประจำปี 2536 บริษัทการบินไทย จำกัด 117
5-5 เปรียบเทียบงบการเงินของสายการบินต่าง ๆ 117
5-6 ความเคลื่อนไหวของราคาหุ้นบริษัทการบินไทย จำกัด 23 กรกฎาคม 2535-30 ธันวาคม 2536 118

ตารางที่ 7-1 การยกเลิกเที่ยวบินของการบินไทย 122
7-2 ตัวเลขกำไร-ขาดทุนในเส้นทางระหว่างประเทศ ช่วงระหว่างวันที่ 17-28 พฤษภาคม 2535 123
7-3 การประมาณการรายได้ของการบินไทย เทียบกับรายได้ในปีก่อน ๆ 2532-2536 124
7-4 การเปรียบเทียบอัตรากำไร 3 สายการบิน 125
7-5 ประมาณการผลการดำเนินงานของการบินไทย ปีงบประมาณ 2536 126
7-6 เปรียบเทียบกำไรในไตรมาสที่ 4 ของปี 2534-35 129
7-7 เปรียบเทียบกำไรสุทธิ 2534-2537 129
7-8 กำไรสุทธิไตรมาสที่ 1-3 ของปีงบประมาณ 2536 130
7-9 ผลการดำเนินงานจากธุรกิจขนส่งของบริษัทการบินไทย 130
7-10 สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทอื่น ๆ ของการบินไทย 131
7-11 จำนวนเที่ยวบินในภูมิภาคอเมริกาเหนือต่อสัปดาห์ 132

สารบาญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1-1 ผังโครงสร้างเดิม บริษัท การบินไทย จำกัด 36
1-2 ผังโครงสร้างใหม่ บริษัท การบินไทย จำกัด 37

1. การบริหาร

1.1 การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิบริษัท การบินไทย จำกัด

ท่ามกลางเรื่องอื้อฉาวในการบริหารภายในบริษัท การบินไทย จำกัด พนักงานระดับล่างของการบินไทยเรียกร้องให้ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ผู้บัญชาการทหารอากาศลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทการบินไทย นำไปสู่การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของการบินไทย มิให้เป็นการผูกขาดตำแหน่งโดยผู้นำกองทัพอากาศอีกต่อไป อันสอดคล้องต่อ พ.ร.บ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ที่ต้องการให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทมหาชนภายใน 2 ปี

เดือนมิถุนายน 2535 มีเสียงเรียกร้องจากหลายฝ่ายให้ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทการบินไทยจำกัด มีรายงานข่าวว่า บริษัทตัวแทนจำหน่ายตั๋วเครื่องบินต่างประเทศบางแห่งไม่ยอมขายตั๋วเครื่องบินของการบินไทย เนื่องจาก พล.อ.อ.เกษตร พัวพันกับการปราบปรามประชาชนในเดือนพฤษภาคม 2535 แหล่งข่าวจากกระทรวงการคลังกล่าวว่า นายพนัส สิมะเสถียร รมว.การคลัง ซึ่งได้รับแรงกดดันจากมติมหาชนที่ต้องการให้ลดอำนาจทหารที่มาแทรกแซงรัฐวิสาหกิจ ร่วมกับนายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม ได้หารือเพื่อหาแนวทางดำเนินการลดอำนาจทหารที่ครอบงำรัฐวิสาหกิจหลาย ๆ แห่ง *(**The Nation**, June 25, 1992)* นายนุกูล ยืนยันว่าการปรับปรุงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ต้องค่อย ๆ พิจารณาและดูผลงาน กรณีบริษัทการบินไทยจะต้องแก้หนังสือบริคณห์สนธิ โดยให้กระทรวงการคลังเรียกประชุมผู้ถือหุ้น แต่ต้องทำตามมติคณะกรรมการการบินไทยด้วย *(**มติชน** 2 กรกฎาคม 2535)* ต่อมานายนุกูลและนายพนัสได้หารือร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ *(**The Nation**, July 3, 1992)*

อย่างไรก็ตาม การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิมิได้ราบรื่นนัก เพราะมีปัญหาระหว่างกระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ กับกระทรวงคมนาคมซึ่งเป็นกระทรวงต้นสังกัดว่า ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ ม.ร.ว.จัตุมงคล โสณกุล อธิบดีกรมบัญชีกลาง กล่าวว่า กระทรวงการคลังเป็นเพียงตัวแทนรัฐบาลเท่านั้น หากเกิดปัญหาที่กระทรวงต้นสังกัดคือกระทรวงคมนาคม ไม่สามารถแก้ไขได้ จึงให้กระทรวงการคลังเข้าไปดำเนินการ *(**มติชน** 7 กรกฎาคม 2535)* ในกรณีนี้นายนุกูล ประจวบเหมาะ ยืนยันว่าเป็นหน้าที่ของกระทรวงการคลัง *(**แนวหน้า** 8 กรกฎาคม 2535)* ส่วนนายพนัส สิมะเสถียร กล่าวว่า กระทรวงการคลังไม่มีแนวคิดที่จะเรียกประชุมผู้ถือหุ้นแต่อย่างใด ควรจะเป็นเรื่องของกระทรวงคมนาคมดำเนินการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นและแก้ไขโครงสร้างบริษัทฯ ส่วนกระทรวงการคลังก็จะดูเหตุผลและความถูกต้องตามกฎหมาย ตนมิได้มีเจตนาจะหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว *(**แนวหน้า** 10 กรกฎาคม 2535)*

เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ครม. จึงมีมติให้แก้ไขข้อบังคับตามหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัทการบินไทย จำกัด (ดูรายละเอียดในตารางที่ 1-1) ทั้งนี้ให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 นายอานันท์ ปันยารชุน ยืนยันว่า การแก้ไขครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อการดำรงตำแหน่งของกรรมการชุดปัจจุบัน นายมนตรี เจนวิทย์การ โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี แถลงมติคณะรัฐมนตรีถึงสาเหตุในการแก้ไขว่าเพื่อให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 ซึ่งบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม 2535 ให้

แปรสภาพบริษัทที่มีหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นบริษัทมหาชนภายใน 2 ปี นอกจากนี้ การดำเนินงานของบริษัทยังประสบปัญหากำไรจากการดำเนินการต่ำกว่าประมาณการ และมีปัญหาโครงสร้างของบริษัทที่ไม่เอื้ออำนวยให้เปลี่ยนแปลงทันกับภาวะการลงทุน *(ผู้จัดการ 14 กรกฎาคม 2535)* อนึ่ง กระทรวงการคลังซึ่งถือหุ้นในนามรัฐบาล 90% มีอำนาจหน้าที่เป็นนิติบุคคลแทนรัฐบาลในการแต่งตั้งกรรมการบริษัทการบินไทยฯ

สำหรับกระบวนการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธินั้น คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้กระทรวงคมนาคม แจ้งให้คณะกรรมการฯ มีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2535 ให้เรียกประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อขอมติพิเศษแก้ไขข้อบังคับของบริษัทการบินไทย จำกัด และเรียกประชุมอีกครั้งหนึ่งเพื่อรับรองมติพิเศษภายใน 45 วันหลังการประชุมครั้งแรก

พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ผบ.ทอ. และประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัดให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงหนังสือบริคณห์สนธิเป็นเรื่องของผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ ทางกองทัพไม่มีปัญหาอะไรทั้งสิ้น แม้ว่าการบินไทยจะถือกำเนิดจากกองทัพอากาศก็ตาม *(กรุงเทพธุรกิจ 15 กรกฎาคม 2535)* ส่วน พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กล่าวว่า การแก้ไขดังกล่าวอยู่ระหว่างการดำเนินงานของกระทรวงการคลังยังไม่ทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง และการประชุมในวันที่ 24 กรกฎาคม 2535 ก็มิได้บรรจุเรื่องดังกล่าวในวาระการประชุม *(ผู้จัดการ 17 กรกฎาคม 2535)* นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง ยืนยันว่า คณะรัฐมนตรีมีมติให้คณะกรรมการบริษัทฯ ประชุมในวันที่ 23 กรกฎาคม 2535 เพื่อขอมติพิเศษจากผู้ถือหุ้นในการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ *(ผู้จัดการ 20 กรกฎาคม 2535)* ซึ่งนายนุกูล ประจวบเหมาะ เปิดเผยว่าได้ทำหนังสือแจ้งไปยังบริษัทการบินไทย จำกัด ให้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี โดยจะนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ในวันที่ 24 กรกฎาคม 2535 และย้ำว่าการแก้ไขมิได้เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเด็ดขาด *(แนวหน้า 21 กรกฎาคม 2535)* ต่อมานายธรรมนูญ หวังหลี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการเงินและการบัญชี บริษัทการบินไทย จำกัด เปิดเผยว่าในการประชุมคณะกรรมการการบินไทยในวันที่ 24 กรกฎาคม 2535 มีเรื่องสำคัญคือ การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ *(แนวหน้า 22 กรกฎาคม 2535)*

พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ได้ยื่นหนังสือลาออกจากประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2535 ยังผลให้ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผบ.ทอ. คนใหม่ ดำรงตำแหน่งรักษาการประธานฯ จนกว่าจะมีการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ และมีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ในที่สุดที่ประชุมบริษัทการบินไทยฯ มีมติเห็นชอบในการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ และจะมีการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นวิสามัญครั้งที่ 1 ในวันที่ 11 สิงหาคม 2535 เพื่อรับรองการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ และในวันที่ 26 สิงหาคม 2535 จะมีการประชุมวิสามัญครั้งที่ 2 เพื่อรับรองมติการประชุมวิสามัญครั้งที่ 1 การประชุมในวันนั้นจะมีผลให้คณะกรรมการชุดดังกล่าวหมดสภาพ และจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ซึ่งคณะกรรมการชุดใหม่จะเลือกประธาน และรองประธานคนใหม่ให้เสร็จสิ้นในวันเดียวกัน *(ผู้จัดการ 25-26 กรกฎาคม 2535)*

วันที่ 11 สิงหาคม 2535 มีการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 3/2535 โดยมีนายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคมเป็นประธานการประชุมในฐานะรองประธานคณะกรรมการการบินไทย เนื่องจาก พล.อ.อ. กันต์ พิมานทิพย์ ผบ.ทอ. ในฐานะประธานกรรมการไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ เพราะติดราชการ นายมหิดลได้ดำเนินการประชุมให้มีการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ ซึ่งเป็นวาระแรกโดยเป็นการลงคะแนนเสียงลับ โดยให้ผู้

ถือหุ้นกรอกแบบฟอร์มและให้พนักงานการบินไทยนับ แต่มีผู้ทักท้วงว่าควรแต่งตั้งกรรมการนับคะแนน นายมหิดลจึงแต่งตั้งผู้แทนกระทรวงการคลังและผู้ถือหุ้น 2 คน เป็นพยานในการนับคะแนน ผลปรากฏว่ามีผู้เห็นชอบกับการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับ 1,300,231,326 หุ้น งดออกเสียง 1,300 หุ้น ไม่เห็นด้วย 1,600 หุ้น เห็นด้วยบางข้อ 1,400 หุ้น ไม่เห็นด้วยกับข้อ 6 จำนวน 200 หุ้น จากผู้เข้าประชุมมีจำนวนหุ้น 1,300,315,572 หุ้น คะแนนเสียงเกิน 3 ใน 4 จึงมีการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับตามวาระที่เสนอมา ต่อมาในวาระที่สองซึ่งเป็นวาระอื่น ๆ มีผู้ถือหุ้นต้องการซักถามการดำเนินงานของบริษัท แต่นายมหิดลชี้แจงว่า ต้องเป็นคำถามที่เกี่ยวกับวาระที่หนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับเท่านั้น จึงสร้างความไม่พอใจแก่ผู้ถือหุ้นอย่างมาก นายมหิดลมอบหมายให้นายโกเมน ภัทรภิรมย์ อัยการสูงสุดชี้แจง โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่จะมิให้ซักถามเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท นายมหิดลจึงปิดประชุม *(ผู้จัดการ 12 สิงหาคม 2535)*

วันที่ 26 สิงหาคม 2535 มีการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 4/2535 เพื่อรับรองการประชุมในวันที่ 11 สิงหาคม 2535 และยืนยันการแก้ไขระเบียบข้อบังคับ โดยมี พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ เป็นประธานในที่ประชุม วาระที่หนึ่งเป็นเรื่องที่ประธานแจ้งให้ทราบ วาระที่สอง เรื่องการพิจารณารับรองรายงานการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 3/2535 เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2535 เป็นการลงคะแนนลับ ผลการลงคะแนนผู้ถือหุ้นเห็นด้วยกับรายงานการประชุม วาระที่สาม เรื่องการพิจารณายืนยันการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อบังคับของบริษัทข้อ 6, 7, 9 และ 10 ซึ่งที่ประชุมออกเสียงรับรองการแก้ไขดังกล่าว แต่ในวาระที่สี่ เรื่องพิจารณาการพ้นตำแหน่งของกรรมการและการแต่งตั้งกรรมการใหม่ มีผู้แย้งว่าไม่สามารถกระทำได้ เพราะการเปลี่ยนคณะกรรมการบริษัทจะมีผลต่อเมื่อมีการจดทะเบียนเกี่ยวกับการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัทที่กระทรวงพาณิชย์ภายใน 90 วันเสียก่อน โดยนับจากการประชุมวิสามัญครั้งที่ 3/2535 มีผู้เสนอให้เลื่อนการประชุมในวาระที่สี่ออกไป แม้ว่าจะมีเสียงโต้แย้งจากกระทรวงการคลังให้ประชุมต่อ และนายโกเมน ภัทรภิรมย์ อัยการสูงสุดยืนยันว่าสามารถกระทำได้ แต่ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ได้สั่งให้ปิดประชุม โดยให้เหตุผลว่า มีผู้ถือหุ้นแย้งมาจึงเลื่อนการประชุม เมื่อจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์แล้วจึงจะนำมาพิจารณาใหม่ *(ผู้จัดการ 27 สิงหาคม 2535)* อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิได้เสร็จสิ้นไปแล้ว ยังคงค้างแต่การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารในวาระที่สี่ ซึ่งจะจัดให้มีการประชุมในวันที่ 7 กันยายน 2535 ต่อไป

ตารางที่ 1-1

การแก้ไขข้อบังคับของบริษัท การบินไทย จำกัด

ข้อความเดิม	ข้อความใหม่	เหตุผล
ข้อ 6. ให้มีกรรมการไม่เกิน 15 คน ประกอบด้วยผู้บัญชาการทหารอากาศ ปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้แทนการท่าอากาศยาน ผู้แทนกระทรวงคมนาคม ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการใหญ่บริษัท การบินไทย จำกัด รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด และผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกิน 4 คน	ข้อ 6. ให้มีกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คนและไม่มากกว่า 16 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่จะกำหนดเป็นครั้งคราว	เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของการเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ซึ่งตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 ได้กำหนดให้บริษัทที่มีหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ภายใน 2 ปีจากวันที่ 16 พฤษภาคม 2535 ซึ่งกฎหมายมีผลบังคับใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับการแก้ไขในข้อ 6.
ข้อ 7. การเลือกตั้งและการถอดถอนกรรมการเป็นอำนาจของที่ประชุมใหญ่ที่ประชุมใหญ่ของบริษัทจะเลือกตั้งผู้ซึ่งดำรงตำแหน่ง และผู้ที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเสนอแต่งตั้งเป็นผู้แทนกับผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกิน 4 คน ตามนัยข้อ 8 เป็นกรรมการของบริษัท	ข้อ 7. การเลือกตั้งและการถอดถอนกรรมการเป็นอำนาจหน้าที่ของที่ประชุมใหญ่	
กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ (1) พ้นจากตำแหน่งในกรณีที่เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง หรือส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจแจ้งเปลี่ยนแปลงผู้แทนในกรณีที่เป็นกรรมการโดยเป็นผู้แทนส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ (2) ถูกศาลพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลาย (3) เมื่อตกเป็นผู้ไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ (4) ถูกศาลพิพากษาให้จำคุก เว้นแต่ความผิดฐานประมาท หรือความผิดฐานลหุโทษ	กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ (1) ถูกศาลพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลาย (2) เมื่อตกเป็นผู้ไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ (3) ถูกศาลพิพากษาให้จำคุก เว้นแต่ความผิดฐานประมาท หรือความผิดฐานลหุโทษ (4) ปรากฏว่าการเลือกตั้งมีข้อบกพร่อง (5) ทำการค้าแข่งขันกับบริษัท ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม นอกจากจะได้รับความยินยอมของที่ประชุมใหญ่	

ข้อความเดิม	ข้อความใหม่	เหตุผล
(5) ปรากฏว่าการเลือกตั้งมีข้อบกพร่อง (6) ทำการค้าแข่งกับบริษัท ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม นอกจากจะได้รับความยินยอมของที่ประชุมใหญ่ (7) ทำการบกพร่องในตำแหน่งหรือกระทำผิดด้วยข้อบังคับ ระเบียบข้อบังคับหรือเป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว และที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติให้ออกจากตำแหน่ง (8) เป็นกรรมการพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (9) ที่ประชุมใหญ่เห็นสมควรด้วยเหตุอื่นใดให้พ้นหน้าที่	(6) ทำการบกพร่องในตำแหน่งหรือกระทำผิดด้วยข้อบังคับ ระเบียบข้อบังคับหรือเป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว และที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติให้ออกจากตำแหน่ง (7) เป็นกรรมการพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (8) ที่ประชุมใหญ่เห็นสมควรด้วยเหตุอื่นใดให้พ้นหน้าที่	
ข้อ 9. เมื่อมีตำแหน่งกรรมการซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งขึ้นว่างลงเพราะเหตุอื่น นอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้กรรมการที่ยังคงดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะนั้นเลือกตั้งบุคคลตามที่ระบุในข้อ 6. เป็นกรรมการซ่อมตำแหน่งที่ว่าง แต่ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งซ่อมตำแหน่งที่ว่างจะอยู่ในตำแหน่งได้เพียงถึงวาระเลือกตั้งกรรมการในที่ประชุมใหญ่ครั้งถัดไปเท่านั้น	ข้อ9. เมื่อมีตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้กรรมการที่ยังคงดำรงตำแหน่งอยู่ขณะนั้น เลือกตั้งบุคคลที่เหมาะสมขึ้นเป็นกรรมการซ่อมตำแหน่งที่ว่าง แต่ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งซ่อมตำแหน่งที่ว่างจะอยู่ในตำแหน่งได้เพียงถึงวาระเลือกตั้งกรรมการในที่ประชุมใหญ่ครั้งถัดไปเท่านั้น	เพื่อให้สอดคล้องกับการแก้ไขในข้อ 10.
ข้อ 10. ให้ผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นประธานกรรมการ และให้ปลัดกระทรวงคมนาคมเป็นรองประธานกรรมการ	ข้อ 10. ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ ในกรณีที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร จะเลือกกรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนเป็นรองประธานกรรมการก็ได้	เพื่อให้สอดคล้องกับการแก้ไขในข้อ 6.

ที่มา : กรุงเทพธุรกิจ 25-26 กรกฎาคม 2535

1.2 การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ

หลังจากการลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด ของ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2535 พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัท การบินไทย จำกัด ทำให้ตำแหน่งประธานฯ ว่างลง ตามระเบียบเดิมผู้ที่จะรักษาการแทนก็คือ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์

ผู้บัญชาการทหารอากาศคนใหม่ จนกว่าการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิจะดำเนินการเสร็จ จึงจะมีการเลือกคณะกรรมการบริหารชุดใหม่ในวันที่ 26 สิงหาคม 2535

แต่ปรากฏว่ามีผู้เสนอให้เลื่อนการพิจารณาออกไป พล.อ.อ.กันต์ ได้สั่งปิดประชุม สร้างความกังขาแก่ผู้ร่วมประชุมอย่างมาก จนมีการคาดการณ์ว่าเป็นการดึงเกมให้ตั้งกรรมการในรัฐบาลชุดหน้า ส่งผลให้นายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม เข้ามาดำเนินการเอง จนเกิดความขัดแย้งกับ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร เพราะรัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุน โดยนายนุกูล ต้องการให้ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แทน พล.อ.อ.วีระ ในเวลาเดียวกันก็มีการเปิดโปงเรื่องอื้อฉาวของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย โดยมีผู้ส่งข้อมูลให้ ป.ป.ป.พิจารณา จนกระทั่งนายอานันท์ ปันยารชุน ต้องเข้ามาไกล่เกลี่ยพร้อมกับ พล.อ.บรรจบ บุนนาค จึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการได้ในที่สุด

ก่อนหน้าที่การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิจะแล้วเสร็จ มีการคาดการณ์ว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด คนใหม่ อาจเป็นนายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง หรือนายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคม *(**ผู้จัดการ** 6 สิงหาคม 2535)* ระหว่างที่ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ได้ลาออกไป ผู้ที่รักษาการแทนคือ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ โดยภายหลังจากการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิแล้ว ประธานคณะกรรมการบริหารการบินไทยไม่จำเป็นจะต้องมาจากตำแหน่งผู้บัญชาการทหารอากาศอีกต่อไป ซึ่งผู้ที่คาดว่าจะถูกเสนอชื่อก็คือ นายบัณฑิต บุณยะปานะ ***(Bangkok Post,** August 11, 1992)*

สำหรับตำแหน่งผู้บริหารการบินไทยหรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่คนใหม่นั้น มีการกล่าวกันว่า น่าจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ แสดงความเห็นด้วย แต่ยังยืนยันว่า กองทัพอากาศควรจะมีส่วนในการดูแลการบินไทยต่อไป *(**กรุงเทพธุรกิจ** 25 สิงหาคม 2535)* แหล่งข่าวจากกองทัพอากาศกล่าวว่า มีการหารือกับรัฐบาลว่าจะให้ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ต่ออีก 1 ปี เพราะจะเกษียณอายุ และให้รัฐบาลใหม่เป็นผู้พิจารณาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งแทน เพื่อลดแรงกดดัน *(**มติชน** 25 สิงหาคม 2535)*

ต่อมามีกระแสข่าวว่า ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด น่าจะเป็นนายสุธี สิงห์เสน่ห์ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง แต่นายสุธีปฏิเสธ โดยอ้างว่าจะมีอายุครบ 65 ปี ซึ่งจะทำให้พ้นสภาพการเป็นกรรมการตาม พ.ร.บ. ว่าด้วยคุณสมบัติพนักงานรัฐวิสาหกิจ *(**กรุงเทพธุรกิจ** 26 สิงหาคม 2535)* ส่วนนายบัณฑิต บุณยะปานะ มีข่าวว่า ขอถอนตัวเพราะมีปัญหาเรื่องอาวุโสและบารมี และมีข่าวว่าได้ทาบทามนายพนัส สิมะเสถียร ซึ่งสามารถทำได้เนื่องจากข้อบังคับบริษัทไม่ห้ามข้าราชการการเมืองเป็นกรรมการ แต่ติดที่ว่านายพนัส ยังเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง จึงอาจให้ พล.อ.อ.กันต์ เป็นประธานจนกว่านายพนัส จะพ้นจากตำแหน่งรัฐมนตรีหลังการเลือกตั้งในวันที่ 13 กันยายน 2535 *(**มติชน** 26 สิงหาคม 2535)*

ในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นบริษัท การบินไทย จำกัด ครั้งที่ 4/2535 เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2535 มี 4 วาระ โดยวาระแรกเป็นการแจ้งให้ที่ประชุมทราบ วาระที่สองเป็นการรับรองการประชุมวิสามัญครั้งที่ 3/2535 เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2535 วาระที่สามเป็นการยืนยันการแก้ไขข้อบังคับของบริษัทในหนังสือบริคณห์สนธิ และวาระที่สี่เป็นการพิจารณาการพ้นตำแหน่งของกรรมการและการแต่งตั้งกรรมการใหม่ ซึ่งในวาระที่หนึ่งถึงวาระที่สามที่ประชุมได้ผ่านความเห็นชอบหมด แต่ในวาระที่สี่มีผู้เสนอให้เลื่อนการพิจารณาคือนายชัยยุทธ เทวกุล

เสนอว่าการพิจารณาเรื่องการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริษัท จะมีผลต่อเมื่อมีการจดทะเบียนเกี่ยวกับการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัทที่กระทรวงพาณิชย์ภายใน 90 วัน นับแต่มีการประชุมวิสามัญครั้งที่ 3/2535 โดยมีนายนคร เขมกนก และนายสะอาด สบศาสตราศร อภิปรายสนับสนุนให้เลื่อนวาระที่สี่ออกไป แม้ว่านายมนัส ลีวีระพันธ์ ผู้แทนกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่จำนวน 1,299,994,426 หุ้น จะยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของบริษัทได้รับการยืนยันจากผู้ถือหุ้นแล้ว นายโกเมน ภัทรภิรมย์ อัยการสูงสุดก็ได้ให้ความเห็นว่า ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 72 ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงผู้แทนที่เป็นนิติบุคคลถ้าไปทำนิติกรรมกับบุคคลภายนอกจะต้องไปจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ก่อน แต่ถ้าเป็นเรื่องภายในระหว่างผู้บริหารและผู้ถือหุ้น ซึ่งได้รับมติพิเศษยืนยันถูกต้องแล้ว ข้อบังคับก็สามารถใช้ได้ เว้นแต่ถ้ามีนิติกรรมกับคนภายนอกเท่านั้น แต่ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ประธานในที่ประชุมได้กล่าวว่า เรื่องนี้มีปัญหาจึงขอเลื่อนการพิจารณาออกไป เมื่อมีการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์จึงนำมาพิจารณาใหม่และสั่งปิดการประชุม

ภายหลังการประชุมนายโกเมนยืนยันว่า การตั้งกรรมการตามวาระที่สี่สามารถกระทำได้ แต่การสั่งปิดประชุมและการเลื่อนประชุมเป็นอำนาจของประธาน ส่วนการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์สามารถกระทำก่อนหรือหลังการเลือกกรรมการก็ได้ *(ผู้จัดการ 27 สิงหาคม 2535)*

แหล่งข่าวกล่าวว่า นายนุกูล ประจวบเหมาะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมไม่พอใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมาก เพราะได้มีการพูดคุยกับ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร และนายบัณฑิต บุณยะปานะ ในช่วงเช้าก่อนการประชุมเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการจัดการประชุมแล้ว แต่เหตุที่เกิดขึ้นถือว่าไม่ทำตามข้อตกลง เพราะต้องการกีดกัน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ มิให้มาดำรงตำแหน่งแทน พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร โดยดึงเกมให้การแต่งตั้งกรรมการชุดใหม่ล่าช้าออกไป มีรายงานข่าวเพิ่มเติมว่า หลังการประชุม นายนุกูลได้เรียก พล.อ.อ.วีระเข้าพบ และแจ้งให้ทราบว่าจะไม่เสนอชื่อ พล.อ.อ.วีระ เป็นผู้บริหารการบินไทยชุดใหม่ *(มติชน 27 สิงหาคม 2535)* (ดูตารางที่ 1-4)

ในวันที่ 27 สิงหาคม 2535 คณะกรรมการบริษัทการบินไทยฯ ได้ประชุมนัดพิเศษ เพื่อจัดให้มีการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 5 เพื่อพิจารณาการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ของบริษัทอีกครั้งหนึ่ง โดยกำหนดให้ประชุมในวันที่ 7 กันยายน 2535 ซึ่งเดิมนายนุกูลต้องการให้ประชุมในวันที่ 5 กันยายน แต่ พล.อ.อ.กันต์ติดภารกิจเดินทางไปต่างประเทศ จึงเลื่อนเป็นวันที่ 7 กันยายน *(ผู้จัดการ 28 สิงหาคม 2535)*

มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า การที่ พล.อ.อ.กันต์ ปิดประชุม และเลื่อนการพิจารณาการเลือกคณะกรรมการชุดใหม่นั้น แสดงถึงท่าทีของกองทัพอากาศที่ต้องการให้ พล.อ.อ.วีระ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่จนเกษียณอายุในปี 2536 บางคนมองว่า พล.อ.อ.กันต์ต้องการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ และการกระทำครั้งนี้ได้รับความเห็นชอบจาก พล.อ.อ.วรนาถ อภิจารี นอกจากนี้เป็นการทวงสัญญาสุภาพบุรุษจากรัฐบาลโดยกองทัพอากาศยอมถอนตัวจากการบินไทย แต่รัฐบาลต้องการให้กองทัพอากาศครอบครองการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยเป็นการแลกเปลี่ยน *(**The Nation**, August 28, 1992)* แต่นายนุกูลกลับมองว่า พล.อ.อ.กันต์ไม่เข้าใจกฎหมาย ถึงแม้ว่า นายโกเมน ภัทรภิรมย์ อัยการสูงสุด จะยืนยันว่าถูกต้องตามกฎหมายก็ตาม ส่วนนายมนัสกล่าวว่า ตนแปลกใจที่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ทั้งหมดส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ของการบินไทยและราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยตรง

ตารางที่ 1-2

รายชื่อกรรมการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด

(ก่อนวันที่ 7 กันยายน 2535)

1. พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์	ผู้บัญชาการทหารอากาศ	ประธานกรรมการ
2. นายมหิดล จันทรางกูร	ปลัดกระทรวงคมนาคม	รองประธาน
3. นายบัณฑิต บุณยะปานะ	ปลัดกระทรวงการคลัง	กรรมการ
4. นายวิทยา เวชชาชีวะ	ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ	
5. พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์	ตัวแทนกองทัพอากาศ	
6. นายพิสิฏฐ ภัคเกษม	เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	
7. นายโกเมน ภัทรภิรมย์	อัยการสูงสุด	
8. พล.อ.ท.ถาวร เกิดสินธุ์	ผู้ว่าการการท่าอากาศยานฯ	
9. นายสว่าง ศรีนิลทา	รองปลัดกระทรวงคมนาคม	
10. พล.ร.อ.วิเชษฐ การุณยวนิช	ผู้บัญชาการทหารเรือ	
11. พล.อ.วิโรจน์ แสงสนิท		
12. นายเอกกมล คีรีวัฒน์	ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย	
13. นายมาโนช พรพิบูลย์	รองผู้ว่าการการท่าอากาศยานฯ	
14. พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	
15. ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	

ที่ปรึกษา

1. พล.อ.อ.กมล เดชะตุงคะ	
2. พล.อ.อ.พะเนียง กานตรัตน์	
3. นายพนัส สิมะเสถียร	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง
4. พล.อ.อ.ประพันธ์ ธูปะเตมีย์	
5. ม.ล.เชิงชาย กำภู	
6. พล.อ.อ.วรนาถ อภิจารี	

*ที่มา : **Bangkok Post,** August 11, 1992.*

ตารางที่ 1-3
ที่ปรึกษาประธานกรรมการบริษัท (ตั้งแต่วันที่ 20 เมษายน 2535)

1. พล.อ.อ.ประชุม ฉายศิริ	ผู้ช่วย ผบ.ทอ.
2. นายทนง พิทยะ	รองประธานกรรมการบริหารเครือชินวัตร
3. นายเรวัต ฉ่ำเฉลิม	อัยการพิเศษฝ่ายอุทธรณ์ สำนักงานอัยการสูงสุด
4. น.ต.ฐิติ นาครทรรพ	ที่ปรึกษาประธานกรรมการการท่าอากาศยานฯ
5. นางวิไล จวงพานิช	อนุกรรมการคณะกรรมการ ป.ป.ป.
6. นายกระจ่าง พูลพิพัฒน์	กรรมการการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย
7. นายเมตตา พุ่มชูศรี	รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
8. นายสรรเสริญ อุทัยเฉลิม	วุฒิสมาชิก
9. พล.อ.อ. เกษม ทวีวัฒน์	หัวหน้าคณะนายทหารฝ่ายเสนาธิการทหารอากาศ
10. พล.อ.ท. วีระพงษ์ สิงหะเสนี	ผู้ช่วยเสนาธิการทหารอากาศฝ่ายยุทธบริการ
11. พล.อ.ท. เกียรติศักดิ์ เทพกุญชร	ผู้บัญชาการหน่วยอากาศโยธิน

ที่มา : ผู้จัดการ 10-16 สิงหาคม 2535

ตารางที่ 1-4
รายชื่อกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด ชุดใหม่
ที่ถูกเสนอเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2535

1. พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์
2. พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์
3. นายมหิดล จันทรางกูร
4. นายรุ่งโรจน์ ศรีประเสริฐสุข
5. นายโกเมน ภัทรภิรมย์
6. นายมาโนช พรพิบูลย์
7. นายมนัส ลีวีระพันธ์
8. นายบัณฑิต บุณยะปานะ
9. นายวิจิตร สุพินิจ

ที่มา : กรุงเทพธุรกิจ 27 สิงหาคม 2535

หมายเหตุ : รายชื่อคณะกรรมการชุดใหม่ จะมีการนำเสนอเพียง 11 คน จากเดิม 15 คน โดยอีก 2 คน จะเป็นผู้แทนจากบริษัทเอกชน และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งคณะกรรมการชุดใหม่จะคัดเลือกภายหลัง

ในระหว่างที่ยังไม่มีการประชุม มีกระแสข่าวปรากฏออกมาเรื่อย ๆ เช่น การล้มการประชุมเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2535 เพราะมีคนบางคนสูญเสียผลประโยชน์ การเสนอชื่อนายปิ่น จักกะพาก เป็นกรรมการ และถูกวิจารณ์ว่าไม่เหมาะสม เพราะเป็นบริษัทเอกชนที่ปรึกษาให้กับหุ้นการบินไทย *(กรุงเทพธุรกิจ 29-30 สิงหาคม 2535)* โดยเฉพาะข่าวที่ว่า นายนุกูล ประจวบเหมาะ ให้ พล.อ.อ. วีระ กิจจาทร เซ็นหนังสือลาออกตั้งแต่วันที่ 26 สิงหาคม 2535 ซึ่ง พล.อ.อ.วีระ ยอมปฏิบัติตามอย่างไม่มีเงื่อนไข เนื่องจากได้รับปากกับ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ว่าจะอยู่ในตำแหน่งจนถึงเดือนกันยายน 2535 เพื่อเปิดทางให้คนใหม่ ซึ่งคาดว่าจะเป็น พล.อ.อ.ประชุม ฉายศิริ *(ผู้จัดการ 27 กรกฎาคม - 2 สิงหาคม 2535)* แต่ต่อมาในวันที่ 28 สิงหาคม 2535 พล.อ.อ.วีระกลับทำหนังสืออีกฉบับระบุว่า ตามที่นายนุกูลต้องการให้ตนลาออก โดยนำใบลาออกมาให้ตนเซ็นนั้นได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าตนได้รับเชิญมาเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ตามความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ หากต้องการให้ลาออกก็ควรต้องผ่านกรรมการบริษัท และตนพร้อมจะลาออก แต่ต้องเป็นไปตามข้อบังคับ

แหล่งข่าวกล่าวว่า การที่ พล.อ.อ.วีระ เปลี่ยนท่าทีเพื่อแสดงการไม่ยอมรับ ร.ต.ท. ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ที่ถูกเสนอชื่อขึ้นมารับตำแหน่งแทน *(ผู้จัดการ 31 สิงหาคม 2535)* ขณะเดียวกันกลุ่มช่างและนักบิน โดยนายจำเนียร ทองเทพ ตัวแทนสมาคมนักบินไทยและพนักงานการบินไทยฝ่ายช่างได้เข้าพบ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ เพื่อแสดงความยินดีในการเข้ารับตำแหน่ง ผบ.ทอ. และประธานกรรมการบริษัทการบินไทยฯ ซึ่ง พล.อ.อ.กันต์ ได้กล่าวขอร้องให้ทุกคนทำงานสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่บริษัทฯ *(มติชน 31 สิงหาคม 2535)* ก่อนหน้านี้มีข่าวว่า กลุ่มนักบินของการบินไทย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักบินจากกองทัพอากาศจะเคลื่อนไหวคัดค้านการปลด พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร แต่ก็มีข่าวว่านักบินบางส่วนเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงภายในการบินไทย

ด้านนายนุกูล ประจวบเหมาะ ได้ชี้แจงว่า การลาออกของ พล.อ.อ.วีระ เป็นไปตามข้อตกลงระหว่าง พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ กับนายบัณฑิต บุณยะปานะ ซึ่งเห็นควรให้เปลี่ยนผู้อำนวยการใหญ่ เพราะที่ผ่านมาภาพพจน์ของการบินไทยตกต่ำมาก อย่างไรก็ตาม การที่ พล.อ.อ.วีระขอยกเลิกใบลาออกถือว่าเป็นสิทธิ์ของ พล.อ.อ.วีระ ตราบใดที่ยังไม่ได้ประกาศออกไปเป็นทางการ ซึ่งจะมีผลในวันที่ 30 กันยายน 2535 นายนุกูลกล่าวว่าตนรู้สึกแปลกใจที่ พล.อ.อ.วีระทำเช่นนั้น เพราะไม่ใช่วิสัยของสุภาพบุรุษ และเป็นผู้รับผิดชอบหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์อย่างสูง *(แนวหน้า 1 กันยายน 2535)* ส่วน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ที่มีข่าวว่าจะได้ดำรงตำแหน่งแทน พล.อ.อ.วีระ ตนเห็นว่าเหมาะสมแล้ว และที่มีข่าวว่านักบินจำนวนหนึ่งจะเคลื่อนไหวนั้นต้องทำในขอบเขต หากเกิดอะไรขึ้นต้องรับผิดชอบ และไม่อยากให้เกิดความแตกแยกภายในการบินไทย *(ผู้จัดการ 1 กันยายน 2535)*

สำหรับข่าวที่ว่า พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ได้เดินทางไปพบนายศักดิ์ สนองชาติ ประธาน ป.ป.ป. เพื่อให้ข้อมูล นายศักดิ์กล่าวว่าไม่เกี่ยวกับกองทัพอากาศหรือส่วนราชการ และข่าวกล่าวว่าเป็นข้อมูลการทุจริตภายในการบินไทยที่เกี่ยวข้อง และมีผลต่อการแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของบริษัท การบินไทย จำกัด ด้วย *(มติชน 1 กันยายน 2535)*

มีรายงานข่าวว่า ในระยะดังกล่าวเป็นการต่อสู้ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ภายในการบินไทย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย กับกลุ่มของ พล.อ.อ.วีระ โดยกลุ่มของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ซึ่งถูกขนานนามว่าเป็นทีม 4 เสือ หรือ Gang of Four ที่เข้ามาร่วมงานตั้งแต่ยุคที่การบินไทยยังร่วมประกอบการกับสายการบิน SAS ซึ่งภายหลังที่ พล.อ.อ.ประหยัด ดิษยะศริน กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เกษียณอายุ พล.อ.อ.วรนาถ อภิจารี

ผบ.ทอ. ขณะนั้นจึงส่ง พล.อ.อ.วีระเข้ามาเพื่อแก้ไขสถานการณ์ผลประโยชน์และการคอรัปชั่นในการบินไทย กลุ่มของ พล.อ.อ.วีระ ถูกระบุว่าประกอบด้วยกัปตันสะอาด สมศาสตราศร ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการนักบิน กัปตันอนันต์ ทองอนันต์ นายกสมาคมนักบินไทย กัปตันปรีชา ถาวรประดิษฐ์ ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายปฏิบัติการการบินและบริการ กัปตันจำเนียร ทองเทพ ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน ส่วนกลุ่มของ ร.ต.ท.ฉัตรชัยถูกระบุว่าประกอบด้วย กัปตันอุดม กฤษณัมพก รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กัปตันแสวง บุณยินทุ ผู้ตรวจการบริษัท กัปตันชูศักดิ์ พาชัยยุทธ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง และกัปตันโยธิน ภมรมนตรี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายปฏิบัติการบิน โดยทั้งกัปตันชูศักดิ์และกัปตันโยธินอยู่ระหว่างการถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนเรื่องการจัดซื้อเครื่องฝึกบินจำลอง Airbus 300-600 ซึ่งมี ร.ต.ท.ฉัตรชัยเป็นประธาน ตามรายงานกล่าวว่า หากกลุ่มใดสามารถสร้างฐานะใหม่ในกลุ่มนักบิน ซึ่งเป็นหัวใจของการบินไทย และได้รับการสนับสนุนจากพนักงานต้อนรับฝ่ายช่างและฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้นดินก็จะมีอิทธิพลมาก *(กรุงเทพธุรกิจ 1 กันยายน 2535)*

ผลจากความขัดแย้งที่เริ่มมีกระแสรุนแรงขึ้น ทำให้นายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรี เรียก พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร พล.อ.บรรจบ บุนนาค รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง นายนุกูล ประจวบเหมาะ เข้าพบเพื่อเจรจาหาลู่ทางแก้ไขปัญหาภายในของการบินไทย ซึ่งนายอานันท์ เป็นผู้แถลงผลการเจรจาด้วยตนเอง นายอานันท์ กล่าวว่า การเจรจาครั้งนี้เป็นการวางแผนเพื่อดำเนินการประชุมในวันที่ 7 กันยายน 2535 ให้เป็นไปตามข้อตกลง และการบินไทยยังจำเป็นต้องมีทหารอากาศร่วมอยู่ 1 คน เพราะเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การแต่งตั้งกรรมการชุดใหม่จะเป็นไปตามขั้นตอน ไม่มีการดึงเกมถึงรัฐบาลหน้าอย่างแน่นอน *(**ผู้จัดการ** 2 กันยายน 2535)* พร้อมกันนี้ พล.อ.อ.กันต์ กล่าวปฏิเสธข่าวที่ตนไปพบ นายศักดิ์ สนองชาติ ประธาน ป.ป.ป.เพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับ ร.ต.ท.ฉัตรชัยไปมอบนั้นไม่เป็นความจริงด้านนายนุกูลเปิดเผยกรณีที่มีข่าวว่า ร.ต.ท.ฉัตรชัยมีบริษัททำธุรกิจด้านการบินจริง แต่มีเพียง 10% โดยจะขายเมื่อใดก็ได้ และไม่มีผลกระทบต่อการบินไทย หาก ร.ต.ท.ฉัตรชัยได้รับตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ก็ควรลาออกจากบริษัทดังกล่าว *(**มติชน** 2 กันยายน 2535)* ในส่วนของนักบินโดยสมาคมนักบินนำโดยกัปตันอนันต์ ทองอนันต์ นายกสมาคมฯ จะจัดชุมนุมเพื่อสนับสนุนพล.อ.อ.วีระ กิจจาทร เป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ต่อไป ในวันที่ 3 กันยายน 2535 แต่ครั้นถึงเวลาก็ไม่มีการชุมนุมแต่อย่างใด สำหรับนายพนัส สิมะเสถียร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และนายนุกูล ประจวบเหมาะ ออกมาปฏิเสธข่าวความขัดแย้งระหว่างคนทั้งสอง *(**มติชน** 3 กันยายน 2535)*

อย่างไรก็ตาม ปัญหาการแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่คนใหม่ยังไม่ยุติ เพราะตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีหนังสือเตือนมายังการบินไทยให้ทำตามกฎข้อบังคับ ขอความร่วมมือเรื่องแจ้งให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทราบก่อนประชุมล่วงหน้า 14 วัน แม้ว่าไม่ผิดข้อบังคับข้อ 8 เพราะไม่ได้ปิดสมุดทะเบียนพักการโอนหุ้นก็ยังไม่ถูกต้อง *(**ผู้จัดการ** 3 กันยายน 2535)* นายบัณฑิต บุณยะปานะ ยืนยันว่าสามารถประชุมได้แม้ว่าจะไม่ได้แจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ล่วงหน้า 14 วัน โดยการบินไทยได้ทำหนังสือชี้แจงความจำเป็นที่ต้องประชุมผู้ถือหุ้นในวันดังกล่าว *(**มติชน** 3 กันยายน 2535)*

นอกจากนี้ เป็นที่คาดว่า พล.อ.อ.วีระจะไม่เข้าประชุม เพราะลาพักร้อน 14 วัน ตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน 2535 ส่วน พล.อ.อ.กันต์ ติดราชการต่างประเทศ *(**The Nation**, September 3, 1992)* แต่ในช่วงหลัง พล.อ.อ.

กันต์แสดงท่าทียอมรับ ร.ต.ท.ฉัตรชัยมากขึ้น แหล่งข่าวกล่าวว่าการที่นักบินไม่ชุมนุมกันในวันที่ 3 กันยายน เพราะ พล.อ.อ.กันต์ได้ปรามไว้ และเกี่ยวพันกับการโยกย้ายทหารในวันที่ 8 กันยายน 2535 เนื่องจากเกรงว่าจะมีผลต่อตำแหน่ง ผบ.ทอ. ของ พล.อ.อ.กันต์ และลูกน้องส่วนหนึ่งของ พล.อ.อ.กันต์ยังไม่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามา เหตุการณ์ภายในการบินไทยจึงเกี่ยวพันกับการโยกย้ายกำลังพลของกองทัพอากาศอย่างแยกไม่ได้ *(กรุงเทพธุรกิจ 4 กันยายน 2535)* พล.อ.อ.กันต์กล่าวเพิ่มเติมว่า หากจะมีการชุมนุมคัดค้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย ก็เป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องปรามและนักบินต้องมีวินัย เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท *(**แนวหน้า** 4 กันยายน 2535)* ส่วนการประชุมในวันที่ 7 กันยายนนั้น หากมีผู้คัดค้านก็เป็นความรับผิดชอบของกระทรวงการคลัง *(**Bangkok Post,** September 4, 1992)*

ก่อนที่ พล.อ.อ.กันต์ จะเดินทางไปราชการที่ประเทศจีนได้ให้สัมภาษณ์ว่า กลุ่มนักบินที่ประท้วงเป็นเรื่องของศักดิ์ศรีซึ่งจะแก้กันภายหลัง *(**ผู้จัดการ** 5-6 กันยายน 2535)* แหล่งข่าวคาดว่าคงเป็นเรื่องการทุจริตภายในซึ่งเกี่ยวพันกับ ร.ต.ท.ฉัตรชัย แต่นายนุกูลกล่าวว่าเป็นเรื่องเก่าแล้ว หากพบว่าผิดจริงก็ต้องดำเนินการตามขั้นตอน ขณะเดียวกันก็มีรายงานว่ากลุ่มผู้ถือหุ้นรายย่อยและพนักงานการบินไทยบางกลุ่มกำลังยื่นเรื่องต่อ ป.ป.ป.ให้สอบสวนนายบัณฑิต บุณยะปานะ ว่าทำผิดข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ *(**มติชน** 6 กันยายน 2535)*

มีการวิเคราะห์ว่าลึกลงไปแล้ว นายนุกูลไม่มีทางเลือกที่ดีกว่า ร.ต.ท.ฉัตรชัย ในการขจัดอิทธิพลของกองทัพอากาศออกไปจากการบินไทย แต่ก็นับว่าเหมาะสมที่สุดแล้ว นอกจากนี้ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ยังเป็นผู้ใกล้ชิด พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ อดีตนายกรัฐมนตรีอีกด้วย *(**The Nation,** September 5, 1992)* ยิ่งใกล้วันประชุมก็มีข่าวการทุจริตที่พัวพันกับ ร.ต.ท.ฉัตรชัยถูกเปิดโปงเรื่อย ๆ (ดูหัวข้อ 3.1 ประพฤติกรรม) *(**มติชน** 7 กันยายน 2535)* ขณะเดียวกันก็มีข่าวว่า พนักงานการบินไทยสนับสนุน ร.อ.อุดม กฤษณัมพก ขึ้นเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แทน พล.อ.อ.วีระที่ลาออกไป *(**The Nation,** September 7, 1992)*

ในที่สุด การประชุมวิสามัญครั้งที่ 5/2535 ซึ่งมีนายมหิดล จันทรางกูร เป็นประธาน แทน พล.อ.อ.กันต์ ซึ่งติดราชการต่างประเทศ ก็มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ซึ่งมีนายบัณฑิต บุณยะปานะ เป็นประธาน และกรรมการอื่น ๆ อีก 9 คน รวมเป็น 12 คน (ดูตารางที่ 1-5) และมีการประชุมกรรมการต่อเพื่อคัดเลือกกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่ปรึกษาประธานกรรมการ รองประธานฯ และประธาน เป็นที่น่าสังเกตว่า นายวิทยา เวชชาชีวะ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ พล.ร.อ.วิเชษฐ การุณยวนิช ผบ.ทร. พล.อ.วิโรจน์ แสงสนิท รองปลัดกระทรวงกลาโหมและ พล.อ.ท.ถาวร เกิดสินธุ์ ผู้ว่าการการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ไม่ได้รับการเสนอชื่อเช่นเดียวกับนายวิจิตร สุพินิจ และนายมนัส ลีวีระพันธุ์ ที่เคยคาดว่าจะได้รับการเสนอชื่อเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2535 แต่ก็ไม่ได้รับการเสนอชื่อในที่สุด ทั้งนี้คาดว่าจะมีการแต่งตั้งเพิ่มขึ้นในส่วนของผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศภายหลัง *(**ผู้จัดการ** 8 กันยายน 2535)*

ตารางที่ 1-5

รายชื่อคณะกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด ที่ได้รับเลือกตั้งเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2535

1. นายบัณฑิต บุณยะปานะ	ปลัดกระทรวงการคลัง	ประธาน
2. พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์	ผู้บัญชาการทหารอากาศ	รองประธาน
3. นายมหิดล จันทรางกูร	ปลัดกระทรวงคมนาคม	กรรมการ
4. นายพิสิฏฐ ภัคเกษม	เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	กรรมการ
5. นายโกเมน ภัทรภิรมย์	อัยการสูงสุด	กรรมการ
6. พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์		กรรมการ
7. นายรุ่งโรจน์ ศรีประเสริฐสุข	อธิบดีกรมการบินพาณิชย์	กรรมการ
8. นายสม จาตุศรีพิทักษ์	กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารนครหลวงไทย	กรรมการ
9. นายเอกกมล คีรีวัฒน์	เลขาธิการคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	กรรมการ
10. นายมาโนช พรพิบูลย์	รองผู้ว่าการการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย	กรรมการ
11. นายปิ่น จักกะพาก	กรรมการผู้จัดการบริษัทเงินทุนเอกธนกิจ	กรรมการ
12. ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์		กรรมการ

ที่มา : ผู้จัดการ 8 กันยายน 2535

สำหรับเรื่องการทุจริตภายในที่มีข่าวว่า ร.ต.ท.ฉัตรชัย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่คนใหม่เกี่ยวพันอยู่นั้น นายบัณฑิต บุณยะปานะ ประธานกรรมการฯ กล่าวว่าเป็นเพียงคำกล่าวหาเท่านั้น *(มติชน 8 กันยายน 2535)* อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการชุดนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นครั้งใหม่ในเดือนธันวาคม มีรายงานข่าวว่า สายการบินต่างประเทศแสดงความชื่นชมในการดำรงตำแหน่งของ ร.ต.ท. ฉัตรชัยและคาดว่าจะทำให้ภาพพจน์ของการบินไทยดีขึ้น *(**The Nation**, September 8, 1992)*

มีรายงานเพิ่มเติมว่า เดิมในการประชุมเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2535 นั้น นายนุกูลได้เตรียมการให้นายบัณฑิต บุณยะปานะ เป็นประธานการบินไทยไว้ล่วงหน้า ดังจะเห็นได้จากการที่นายบัณฑิตลาออกจากการเป็นประธานกรรมการโรงงานยาสูบ เพราะนายบัณฑิตเป็นประธานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจถึง 3 แห่ง ซึ่งตามกฎหมายจะเป็นประธานเกิน 3 แห่งไม่ได้ รวมไปถึงการให้ พล.อ.อ.วีระ เซ็นหนังสือลาออกจากตำแหน่งไว้ก่อน และให้ นายพนัส สิมะเสถียร เซ็นมอบอำนาจเต็มเพื่อให้สามารถเข้าไปแก้ไขเรื่องภายในการบินไทยได้แต่ก็ยังเกิดปัญหาจนต้องเลื่อนมาประชุมในวันที่ 7 กันยายน ซึ่งต้องอาศัยบารมี พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ให้นายอานันท์ ปันยารชุน เข้ามาแก้ไขในที่สุด *(แนวหน้า 11-17 กันยายน 2535)*

เมื่อคณะกรรมการฯ ชุดดังกล่าวครบวาระได้มีการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2535 โดยมีวาระสำคัญคือการพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2535 โดยมีนายบัณฑิต บุณยะปานะ เป็น

ประธานในที่ประชุมมีผู้เข้าร่วมประชุม 476 ราย คิดเป็น 1,301 ล้านหุ้น โดยประมาณจากจำนวนหุ้นที่เรียกชำระแล้วทั้งหมด 1,400 ล้านหุ้น กรรมการที่ขาดประชุม คือ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ และนายเอกกมล คีรีวัฒน์

วาระการประชุมที่สำคัญคือ วาระที่ 6 การพิจารณาเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่แทนชุดเดิมซึ่งหมดวาระลง นายมนัส ลีวีระพันธ์ อธิบดีกรมบัญชีกลาง ตัวแทนผู้รับมอบอำนาจจากกระทรวงการคลังในฐานะของผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นผู้เสนอให้คณะกรรมการชุดเดิมทั้ง 12 คน เป็นกรรมการต่อไปอีกวาระหนึ่ง พร้อมทั้งเสนอรายชื่อกรรมการเพิ่มอีก 2 คน ได้แก่ พล.อ.อ.ประชุม ฉายศิริ ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ และนายประชา คุณะเกษม ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ *(ผู้จัดการรายวัน 22 ธันวาคม 2535)* นายมนัส ให้เหตุผลว่า พล.อ.อ.ประชุม เป็นผู้ที่รู้งานด้านการบินเป็นอย่างดี ส่วนนายประชา ปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็นผู้เหมาะสมที่จะเจรจาสิทธิการบินกับต่างประเทศ *(กรุงเทพธุรกิจ 22 ธันวาคม 2535)*

ทางด้านผู้ถือหุ้น นายศุภชัย วัฒนางกูร ในฐานะตัวแทนจากกองมรดก จอมพลอากาศเฉลิมเกียรติ วัฒนางกูร เสนอให้มีผู้บริหารระดับสูงของการบินไทยร่วมเป็นกรรมการอีก 4 คน ได้แก่ กัปตันอุดม กฤษณัมพก รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายเทคนิค กัปตันโยธิน ภมรมนตรี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายสนับสนุนการบิน นายธรรมนูญ หวังหลี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการเงินและบัญชี และเรือโทชูศักดิ์ พาชัยยุทธ ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายช่าง นายศุภชัย อธิบายว่าเพื่อให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ในอนาคตได้เรียนรู้งานก่อนที่ ร.ต.ท.ฉัตรชัย เกษียณอายุในเดือนกันยายน 2535

ที่ประชุมลงคะแนนเลือกกรรมการโดยการลงคะแนนลับ ผลปรากฏว่ามีผู้เห็นด้วยกับข้อเสนอของกระทรวงการคลัง จำนวน 1,301,018,700 เสียงหรือประมาณ 99% ของผู้ออกเสียง มีบัตรเสีย 5,900 เสียง คณะกรรมการชุดใหม่ จึงมีจำนวน 14 คน (ดูตารางที่ 1-6) อย่างไรก็ดี ตามข้อบังคับบริษัทการบินไทย จำกัด ข้อที่ 6 สามารถมีกรรมการได้ไม่เกิน 15 คน นายมนัส กล่าวว่าขณะนี้ยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีกรรมการให้ครบ 15 คน

ก่อนหน้านี้มีรายงานข่าวว่า พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผู้บัญชาการทหารอากาศอาจได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการฯ แทนนายบัณฑิต แต่ก็ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด (**กรุงเทพธุรกิจ** 21 ธันวาคม 2535) สำหรับข่าวบางกระแสที่นายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคมวิ่งเต้นมาเป็นกรรมการแทนนายรุ่งโรจน์ ศรีประเสริฐสุข *(มติชน 11 ธันวาคม 2535)* ก็ไม่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนายปิ่น จักกะพาก จากบริษัทเอกธนกิจที่ทำหน้าที่อันเดอร์ไรเตอร์กระจายหุ้นให้กับการบินไทยและนายสม จาตุศรีพิทักษ์ จากธนาคารนครหลวงไทย ซึ่งเคยถูกวิจารณ์ถึงความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งกรรมการฯ ยังคงได้รับเลือกให้เป็นกรรมการฯ

เป็นที่น่าสังเกตว่า คณะกรรมการบริษัทการบินไทยในยุค พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล มีนายทหารจากกองทัพอากาศ 4 คน กองทัพบก 1 คน และกองทัพเรือ 1 คน รวมกรรมการจากสายทหาร 6 คน เมื่อมีการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิในสมัยรัฐบาลนายอานันท์ 2 มีกรรมการสายทหารเพียง 2 คน สืบเนื่องจากแรงกดดันที่ต้องการลดอิทธิพลกองทัพ แต่ในการเลือกคณะกรรมการชุดใหม่นี้มีนายทหารจากกองทัพอากาศเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งคน รวมเป็น 3 คน นับเป็นการเพิ่มบทบาทของทหารอากาศอีกครั้งหนึ่ง หลังจากถูกลดทอนอำนาจในระยะเวลาสั้น ๆ เมื่อมีการถกเถียงถึงอำนาจการบริหารงานการบินไทยว่า ควรจะเป็นของกระทรวงคมนาคม

หรือกระทรวงการคลัง โดยนายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม อ้างมติ ครม. เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2521 เพื่อดึงอำนาจการบริหารงานจากกระทรวงการคลัง (ดูหัวข้อ 1.4 การเมืองกับการบินไทย) นายทวีผลักดันให้ นายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคม เข้าร่วมเป็นกรรมการบริษัทการบินไทยฯ ในตำแหน่งที่ว่างอีก 1 ตำแหน่ง กระทรวงการคลังและกระทรวงคมนาคมได้มีมติร่วมกันให้นายศรีสุข เป็นกรรมการฯ เพื่อเป็นตัวแทนกระทรวงคมนาคมในสายงานที่รับผิดชอบด้านการขนส่งทางอากาศ *(กรุงเทพธุรกิจ 1 พฤษภาคม 2536)* โดยผ่านความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2536 และสั่งการให้ปลัดกระทรวงฯดำเนินการต่อไป *(ผู้จัดการรายวัน 21 พฤษภาคม 2536)*

ตารางที่ 1-6

รายชื่อคณะกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด ที่ได้รับเลือกตั้งเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2535

1. นายบัณฑิต บุณยะปานะ	ปลัดกระทรวงการคลัง
2. พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์	ผู้บัญชาการทหารอากาศ
3. นายมหิดล จันทรางกูร	ปลัดกระทรวงคมนาคม
4. นายพิสิฎฐ ภัคเกษม	เลขาธิการสภาพัฒน์ฯ
5. นายโกเมน ภัทรภิรมย์	อัยการสูงสุด
6. พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์	เสนาธิการทหารอากาศ
7. นายรุ่งโรจน์ ศรีประเสริฐสุข	อธิบดีกรมการบินพาณิชย์
8. นายเอกกมล คีรีวัฒน์	เลขาธิการ ก.ล.ต.
9. นายสม จาตุศรีพิทักษ์	กรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารนครหลวงไทย
10. นายมาโนช พรพิบูลย์	รองผู้ว่าการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย
11. นายปิ่น จักกะพาก	กรรมการผู้จัดการบริษัทเงินทุนเอกธนกิจ
12. ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัทการบินไทย จำกัด
13. พล.อ.อ.ประชุม ฉายศิริ	ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ
14. นายประชา คุณะเกษม	ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

ที่มา : ผู้จัดการรายวัน 22 ธันวาคม 2535

1.3 พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ กับ การบินไทย

การเลือกตั้งคณะกรรมการบริษัทการบินไทยชุดใหม่ เมื่อเดือนธันวาคม 2535 นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลังยังคงเป็นประธานกรรมการฯ ส่วน พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผู้บัญชาการทหารอากาศยังคงดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการนั้น มีรายงานข่าวว่าเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการบินไทยกับกองทัพอากาศ ที่เห็นได้ชัดจากการลาออกจากตำแหน่งรองประธานกรรมการฯ ของ พล.อ.อ.กันต์ ติดตามมาด้วย

การขอพื้นที่ของกองทัพอากาศที่การบินไทยขอใช้เป็นโรงซ่อมบำรุงฯ จนนายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังต้องมาไกล่เกลี่ย ในที่สุด พล.อ.อ.กันต์ ก็ยอมระงับการลาออกของตนเองกลับมาดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการเช่นเดิม

ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทการบินไทย จำกัด กับกองทัพอากาศนั้น เป็นที่ทราบกันดีว่ามีความแนบแน่นมาตั้งแต่ยุคก่อตั้ง ด้วยเหตุที่การบินไทยต้องใช้สถานที่ของกองทัพอากาศเป็นที่ดำเนินการ จึงเป็นข้ออ้างที่กองทัพอากาศเข้ามาควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ของการบินไทย มีการวิจารณ์ว่านายทหารในกองทัพอากาศบางคนเคยใช้อภิสิทธิ์หลายประการ เช่น ขอตั๋วเครื่องบินฟรี ใช้อิทธิพลส่งตัวแทนเข้าประมูลสินค้าแบบผูกขาดกับการบินไทย จนถึงการขนขยะลงจากเครื่องบินที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องก็มีกลุ่มที่ผูกขาดดำเนินการอยู่แล้วทั้งสิ้น ในยุคที่กองทัพอากาศมีผู้นำที่เข้มแข็ง ทางฝ่ายนักการเมืองมักไม่กล้าเข้ามาแทรกแซง แต่ระยะหลังตั้งแต่ยุค พล.อ.อ.ประพันธ์ ธูปะเตมีย์ พล.อ.อ.วรนาถ อภิจารี และพล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล เป็นต้นมา ประธานกรรมการบริษัทการบินไทยที่มาจากกองทัพอากาศเริ่มหมดอำนาจลง กิจการสมทบของการบินไทยที่เคยทำรายได้ให้การบินไทย โดยเฉพาะกิจการกราวด์แฮนลิ่ง และกิจการสินค้าปลอดภาษี ถูกดึงไปอยู่ในการดำเนินการของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ก็เปิดโอกาสให้เอกชนที่มีนักการเมืองหนุนหลังเข้ามาดำเนินการต่อ *(มาตุภูมิรายสัปดาห์ 1-7 มกราคม 2536)*

หลังจากเหตุการณ์ไม่สงบในเดือนพฤษภาคม 2535 มีความพยายามลดอิทธิพลของกองทัพอากาศโดยการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหาร โดยเฉพาะในตำแหน่งประธานกรรมการที่เคยเป็นตำแหน่งผูกขาดของผู้บัญชาการทหารอากาศก็เปิดโอกาสให้คนนอกกองทัพมาดำรงตำแหน่งนี้ คือ นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง ส่วน พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการฯ นอกจากนี้ยังมีนายทหารอีกหนึ่งคน คือ พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์ เสนาธิการทหารอากาศเป็นกรรมการ รวมกรรมการจากสายกองทัพอากาศ 2 คน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 12 คน ต่อมาเมื่อคณะกรรมการฯ ชุดดังกล่าวหมดวาระลงในเดือนธันวาคม 2535 ได้มีการประชุมเลือกคณะกรรมการชุดใหม่ และเพิ่มตัวแทนจากกองทัพอากาศอีกหนึ่งคน คือพล.อ.อ.ประชุม ฉายศิริ ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ รวมกรรมการจากสายกองทัพอากาศ 3 คน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 14 คน ทั้งนี้ พล.อ.อ.กันต์ ยังดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการฯ เป็นที่น่าสังเกตว่ากรรมการชุดใหม่มีสัดส่วนของทหารอากาศเพิ่มขึ้น

หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ รายงานถึงข้อตกลงที่ไม่เป็นทางการว่า นายบัณฑิต บุณยะปานะ จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการฯ จนถึงสิ้นปี 2535 และในการเลือกตั้งคณะกรรมการครั้งใหม่จะให้ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการฯ แทน *(**Bangkok Post**, January 29, 1993)* แต่ก็ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งดังกล่าว ทำให้ พล.อ.อ.กันต์ ไม่พอใจจึงยื่นใบลาออกจากตำแหน่งรองประธานกรรมการฯ โดยมอบหมายให้ พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์ เสนาธิการกองทัพอากาศ และกรรมการบริษัทการบินไทย ในฐานะตัวแทนจากกองทัพอากาศไปยื่นหนังสือให้กับนายบัณฑิต ในการประชุมคณะกรรมการฯ เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2536 ปรากฏว่าไม่มีการพิจารณาหรือแจ้งให้ที่ประชุมทราบเรื่องการลาออกดังกล่าว ซึ่งนายบัณฑิตปฏิเสธว่าตนไม่ได้รับหนังสือลาออกของ พล.อ.อ.กันต์ *(ผู้จัดการรายวัน 30-31 มกราคม 2536)* แหล่งข่าวกล่าวว่านายบัณฑิตต้องการหารือกับพล.อ.อ.กันต์ ถึงเหตุผลที่ยื่นใบลาออก ส่วน พล.อ.อ.กันต์ มีภารกิจในช่วงเวลาดังกล่าวด้วยจึงไม่นำเรื่องเข้าพิจารณาในที่ประชุม *(กรุงเทพธุรกิจ 30 มกราคม 2536)*

สาเหตุที่พล.อ.อ.กันต์ ยื่นใบลาออกนั้น แหล่งข่าวกล่าวว่าเป็นเพราะ พล.อ.อ.กันต์ ไม่พอใจในการดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการฯ ทั้งที่ตลอดเวลาที่ผ่านมาประธานกรรมการฯ จะต้องเป็นผู้บัญชาการทหารอากาศโดยตำแหน่ง จึงรู้สึกเสียศักดิ์ศรีประกอบกับการฝากคนในกองทัพอากาศ ให้มาดำรงตำแหน่งในการบินไทยแต่ไม่ได้รับการพิจารณา นอกจากนี้ตั้งแต่ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้ออกคำสั่งปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานภายในการบินไทย ให้หน่วยงานสำคัญขึ้นตรงต่อตนเอง (ดูหัวข้อ 1.5 การโยกย้ายพนักงาน) *(มาตุภูมิรายสัปดาห์ 22-28 มกราคม 2536)* เป็นการลดบทบาทของคนจากกองทัพอากาศลงเรื่อย ๆ จึงเพิ่มแรงกดดันให้ พล.อ.อ.กันต์ มากขึ้น เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ กองทัพอากาศต้องการกลับมามีอิทธิพลในการบินไทยอีกครั้งหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากการเพิ่มจำนวนกรรมการบริษัทฯ จากกองทัพอากาศในการเลือกคณะกรรมการชุดใหม่ปลายปี 2535 การลาออกของ พล.อ.อ.กันต์ จึงถูกคาดการณ์ว่าเป็นการสร้างอำนาจการต่อรองบางอย่าง *(กรุงเทพธุรกิจ 1 กุมภาพันธ์ 2536)*

นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม กล่าวถึงข่าวการลาออกของพล.อ.อ.กันต์ จากตำแหน่งในการบินไทยว่ารู้สึกไม่สบายใจเนื่องจากการบินไทยต้องอาศัยสนามบินกองทัพอากาศในการดำเนินการตลอดจนการดูแลรักษาความปลอดภัย นอกจากนี้ยังได้รับการร้องเรียนอยู่เสมอว่ามีการเล่นพรรคเล่นพวกในการบินไทย แต่ไม่สามารถทำอะไรได้ เพราะไม่มีอำนาจในการสั่งการ *(สยามโพสต์ 2 กุมภาพันธ์ 2536)* ทางด้านสมาคมนักบินบริษัทการบินไทย มีรายงานว่านักบินที่มาจากกองทัพอากาศจะรวมตัวกันไปให้กำลังใจ พล.อ.อ.กันต์ และการลาออกของ พล.อ.อ.กันต์ จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการบินไทยอย่างแน่นอน เนื่องจากนักบินของการบินไทยในจำนวน 800 คนนั้น มาจากกองทัพอากาศถึง 80% รวมไปถึงการพึ่งพาอุปกรณ์ต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ *(แนวหน้า 2 กุมภาพันธ์ 2536)* กัปตัน ประกอบ สุขวรรณ นายกสมาคมนักบินการบินไทยกล่าวว่า การลาออกจากการบินไทยของผู้บัญชาการทหารอากาศจะทำให้นักบินขาดขวัญกำลังใจ และเป็นครั้งแรกที่การบินไทยไม่มีผู้บัญชาการทหารอากาศบริหารงาน ทั้งนี้กองทัพอากาศเป็นแหล่งฝึกนักบินที่ใหญ่ที่สุดของการบินไทย ซึ่งไม่สามารถจะหานักบินที่มีประสบการณ์ถึง 5,000 ชั่วโมงบินได้อีกแล้ว *(**Bangkok Post,** February 3, 1993)*

ในที่สุด พล.อ.อ.กันต์ ก็ยอมรับว่าตนเองได้ยื่นใบลาออกจากตำแหน่งรองประธานกรรมการฯ และให้เหตุผลว่าลาออกเพราะเห็นว่าไม่สามารถทำประโยชน์ให้การบินไทยได้ ตนต้องการแสดงให้เห็นว่ากองทัพอากาศไม่อยากเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบินไทย และจะไม่ส่งคนมาดำรงตำแหน่งแทนตน *(แนวหน้า 3 กุมภาพันธ์ 2536)* การลาออกของตนไม่ได้ถูกบีบบังคับหรือเกิดจากความขัดแย้ง แต่เป็นการตัดสินใจด้วยตัวเอง คงจะไม่ส่งผลกระทบต่อการบินไทย *(กรุงเทพธุรกิจ 3 กุมภาพันธ์ 2536)* ที่ผ่านมาตนเชื่อนายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม และนายกฯ อานันท์ ปันยารชุนในสมัยนั้นว่า ถ้ามีมืออาชีพเข้าไปบริหารการบินไทยแล้วราคาหุ้นจะดีขึ้น แต่ก็ไม่เห็นว่าดีขึ้น *(ผู้จัดการรายวัน 3 กุมภาพันธ์ 2536)*

ต่อมา พล.อ.อ.กันต์ ให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมว่า เบื่อระบบเล่นพรรคเล่นพวกในการบินไทย ไม่ชอบทำงานร่วมกับคนที่เอาเรื่องส่วนตัวมาปนกับเรื่องงาน การพิจารณาโยกย้ายควรคิดถึงความรู้ความสามารถ ส่วนการเอานักบริหารมืออาชีพมาดูแลตนเห็นว่ากรรมการตามเกมไม่ทัน ทางกองทัพอากาศไม่อยากจะเข้ามาก้าวก่ายในเมื่อการบินไทยสามารถยืนอยู่บนขาของตัวเองได้ และหากจะนำข้ออ้างเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกองทัพอากาศกับการบินไทย มาให้ตนอยู่ต่อนั้น คงไม่พิจารณาเพราะกองทัพไม่ได้ยึดติดในสิ่งที่มีผลประโยชน์

หรือเข้าไปครอบครอง ส่วนกรณีที่มีข่าวว่าตนนำเอกสารเกี่ยวกับ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ให้ ป.ป.ป. สอบสวนนั้นไม่เป็นความจริงแต่อย่างใด *(มติชน 4 กุมภาพันธ์ 2536)*

ทางด้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย กล่าวว่าไม่มีความขัดแย้งกับ พล.อ.อ.กันต์ ส่วนสาเหตุที่ราคาหุ้นการบินไทยไม่ดีขึ้น ทั้งที่เอามืออาชีพมาบริหารนั้น เป็นเพราะตนเพิ่งเข้ามาบริหารเพียง 3 เดือน คงต้องใช้เวลาบ้างราคาหุ้นการบินไทยขึ้นกับฐานะของตลาดและเป็นการลงทุนระยะยาว อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงในบริษัทที่ไม่เกี่ยวกับการขึ้นลงของราคาหุ้น สำหรับการเล่นพรรคเล่นพวกในการบินไทย ร.ต.ท.ฉัตรชัย กล่าวว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาเช่นนี้การโยกย้ายแต่ละครั้งเป็นไปเพื่อความเหมาะสม โดยได้รับความเห็นชอบจากกรรมการทุกครั้งมีการประเมินผลและจัดสรรคนให้เหมาะกับหน้าที่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัท *(แนวหน้า 4 กุมภาพันธ์ 2536)*

มีรายงานข่าวว่า กองทัพอากาศทำหนังสือถึงการบินไทยกลางเดือนมกราคม 2536 เพื่อขอพื้นที่โรงซ่อมเครื่องบินที่การบินไทยขอใช้พื้นที่ของกองทัพอากาศคืนจากการบินไทย โรงซ่อมดังกล่าวการบินไทยเพิ่งจะลงทุนปรับปรุงเพื่อใช้ซ่อมเครื่องบินขนาดใหญ่ ปัจจุบันสามารถรองรับเครื่องบินโบอิ้ง 737 ซึ่งเดิมโรงซ่อมนี้อยู่ในสภาพทรุดโทรม แหล่งข่าวกล่าวว่ากองทัพอากาศได้ทำหนังสือเป็นขั้นตอนมานานแล้ว แต่มีการเร่งดำเนินการอย่างจริงจังเมื่อเดือนมกราคมที่ผ่านมา การบินไทยยังมีโรงซ่อมอีก 4 แห่ง โดยเช่าพื้นที่ของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย มีสัญญาเช่าแบบปีต่อปี ล่าสุดการบินไทยลงทุนปรับปรุงโรงซ่อมทั้ง 4 แห่ง รวมทั้งโรงซ่อมที่กองทัพอากาศกำลังจะขอคืนใช้งบประมาณถึง 60 ล้านบาท รายงานข่าวกล่าวต่อไปด้วยว่า หาก พล.อ.อ.กันต์ ลาออกจริงก็จะประสบปัญหาการประสานงานรวมทั้งการใช้พื้นที่ของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่ง พล.อ.อ.กันต์ เป็นประธานฯ มีอำนาจหน้าที่ควบคุมและอนุมัติการใช้บริการในบริเวณท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยอยู่ด้วย ตามรายงานข่าวกล่าวถึงข่าวลือว่าทางกองทัพอากาศห้ามสมาชิกกอล์ฟที่เป็นพนักงานของการบินไทยเข้าใช้สนาม และไม่อนุญาตให้ใช้สนามกีฬาของกองทัพอากาศ เพื่อเตรียมแข่งขันกีฬารัฐวิสาหกิจและกีฬาของกระทรวงคมนาคม อย่างไรก็ดี นาวาอากาศโทธรณินทร์ ตัณฑเสน หัวหน้าแผนกแถลงข่าวสำนักงานเลขานุการกองทัพอากาศปฏิเสธข่าวดังกล่าว ซึ่งอาจเกิดจากความเข้าใจผิดหรือกองทัพอากาศมีความต้องการใช้สนามในวันเดียวกันก็เป็นได้ *(ผู้จัดการรายวัน 5 กุมภาพันธ์ 2536)*

หลังจาก พล.อ.อ.กันต์ ออกมาชี้แจง มีรายงานว่ากรรมการบริษัทฯ สายทหารอากาศอีก 2 คน คือ พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์ อาจจะยื่นหนังสือลาออกจากการบินไทย แต่อยู่ระหว่างการเจรจาภายในกองทัพอากาศ แหล่งข่าวกล่าวว่าท่าทีดังกล่าวอาจเป็นการแสดงให้เห็นถึงพลังและบทบาทของกองทัพอากาศในการบินไทย ซึ่งหากขาดกองทัพอากาศแล้วการบินไทยจะต้องประสบปัญหาหลาย ๆ ด้าน นอกจากนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าเที่ยวบินของการบินไทยเข้า - ออกไม่ตรงเวลาหลายเที่ยว อาจเกิดจากการสไตร์คเงียบของพนักงานบางกลุ่มในการบินไทย โดยในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2536 มีเครื่องบินล่าช้าถึง 4 เที่ยวบิน เป็นเส้นทางในประเทศ 3 เที่ยวบิน และเส้นทางต่างประเทศ 1 เที่ยวบิน

แม้ว่า พล.อ.อ.กันต์ จะกล่าวถึงความไม่เป็นธรรมในการโยกย้าย แต่ ร.ต.ท. ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ยังคงออกประกาศแต่งตั้งโยกย้ายภายในการบินไทย ทั้งในฝ่ายบริหารและฝ่ายช่าง จำนวน 2 คน ซึ่ง ร.ต.ท.ฉัตรชัย กล่าวว่ามิได้เป็นการย้ายล้างบาง แต่เป็นการย้ายโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการทั้งสิ้น *(กรุงเทพธุรกิจ 6 กุมภาพันธ์ 2536)* การลาออกของ พล.อ.อ.กันต์ คงจะมีผลต่อการบริหาร เพราะ พล.อ.อ.กันต์ เป็นผู้บริหาร

ในการบินไทย ส่วนกรณีที่กองทัพอากาศขอพื้นที่โรงซ่อมคืนนั้น เนื่องจากกองทัพอากาศต้องการใช้พื้นที่ ไม่เกี่ยวกับการลาออกของผู้บัญชาการทหารอากาศ *(**ผู้จัดการรายวัน** 6-7 กุมภาพันธ์ 2536)* ต่อมา พล.อ.อ.กันต์ ได้ยืนยันว่าการเรียกพื้นที่โรงซ่อมในเขตกองทัพอากาศคืน เป็นเรื่องที่ดำเนินการมาก่อนที่ตนจะลาออก พร้อมทั้งปฏิเสธว่าการลาออกของตนเป็นปัญหาส่วนตัว *(**The Nation,** February 8, 1993)*

ต่อมานักบินของการบินไทยได้จัดงานชุมนุมเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2536 ที่ตึกการบินไทยมีนักบินเข้าร่วมกว่า 200 คน เพื่อหารือเกี่ยวกับการลาออกของ พล.อ.อ.กันต์ แต่ทางผู้บริหารการบินไทยกล่าวว่าเป็นการพบปะกันปกติ และนักบินที่มาชุมนุมก็ไม่มีหน้าที่ต้องนำเครื่องบินขึ้นบินในวันนั้น หากมีการเฉื่อยงานหรือสไตรค์ก็เป็นเรื่องของผู้บริหารที่จะต้องแก้ปัญหา *(**Bangkok Post,** February 8, 1993)* มีรายงานข่าวภายหลังว่าอาจมีการเฉื่อยงานเกิดขึ้น เพราะมีการเตรียมกระบวนการไว้แล้ว เช่น การกันตัวนักบินมือหนึ่งไปต่างประเทศ และสั่งการข้ามประเทศเพื่อเลี่ยงการถูกเพ่งเล็ง การปฏิเสธที่จะนำเครื่องที่ไม่สมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ขึ้นบิน เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การบินต้องล่าช้าออกไป (DELAY) นอกจากนี้ยังมีคำเตือนถึงกลุ่มนักบินว่าห้ามตบเท้ากินเหล้ากันเด็ดขาดเพื่อรักษาภาพพจน์ ขณะเดียวกันผู้บริหารการบินไทยก็พยายามปรามการสไตรค์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น *(**ข่าวพิเศษ** 12-18 กุมภาพันธ์ 2536)* อย่างไรก็ดี พล.อ.อ.กันต์ กล่าวว่าไม่เห็นด้วยที่จะมีการสไตรค์หรือลาออกของนักบินสายกองทัพอากาศ เพราะจะทำให้บริษัทเสียหายและไม่ต้องการให้คนทั่วไปคิดว่ากองทัพอากาศกำลังกดดันการบินไทย

นักบินของการบินไทยที่มาจากกองทัพอากาศมีจำนวนประมาณ 500 คน หรือ 70% ของนักบินทั้งหมด ส่วนใหญ่ได้โอนสังกัดมายังการบินไทยแล้ว โดยบางสายทำงานใช้ทุนกองทัพอากาศแล้วโอนเข้ามาในการบินไทย แต่บางรายการบินไทยออกค่าใช้จ่ายให้นักบินผ่อนชำระ คงเหลือจำนวนนักบินที่ยังสังกัดกองทัพอากาศ และเรียกตัวกลับได้เพียง 20 คนเท่านั้น การเรียกนักบินกลับต้นสังกัดจึงไม่น่าจะมีผลกระทบต่อการบินไทย นอกจากนี้สัญญาการจ้างงานที่นักบินทำไว้กับการบินไทย ยังระบุให้แจ้งการลาออกล่วงหน้า 6 เดือน ประกอบกับสวัสดิการค่าตอบแทนที่การบินไทยจัดให้นักบินในอัตราสูง โอกาสที่นักบินจะรวมตัวกันลาออกจึงเป็นไปได้ยาก *(**แนวหน้า** 10 กุมภาพันธ์ 2536)*

ในที่สุด นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้เชิญ พล.อ.อ.กันต์ เข้าพบเพื่อปรึกษาถึงการลาออกของ พล.อ.อ.กันต์ *(**กรุงเทพธุรกิจ** 9 กุมภาพันธ์ 2536)* และนายบัณฑิต บุณยะปานะก็ได้ร่วมอยู่ด้วย หลังจากการพบปะกัน นายธารินทร์กล่าวว่าเป็นการพูดคุยธรรมดาเกี่ยวกับการปรับปรุงงานการบินไทยและกองทัพอากาศ เช่น เรื่องงบประมาณของกองทัพอากาศในปี 2537 สวัสดิการบ้านพักนายทหารชั้นผู้น้อย นายบัณฑิตกล่าวเพิ่มเติมว่าเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พล.อ.อ.กันต์รับปากว่าจะอยู่การบินไทยต่อไป และจะไม่มีการปรับโครงสร้างบุคคลในการบินไทย ซึ่งพล.อ.อ.กันต์ ได้กล่าวถึงผลของการพูดคุยว่าตนจะอยู่ในตำแหน่งรองประธานฯ จนถึงเกษียณอายุ (สิ้นเดือนกันยายน 2536) สำหรับปัญหาภายในการบินไทยต้องปรับปรุงและทางกองทัพอากาศก็ไม่ได้มีเงื่อนไขอะไร *(**ผู้จัดการรายวัน** 10 กุมภาพันธ์ 2536)* พล.อ.อ.กันต์กล่าวถึงผลกระทบจากการที่ตนกลับมาดำรงตำแหน่งในการบินไทยว่า ความเชื่อถือคงจะลดน้อยลง แต่คิดถึงเรื่องของส่วนรวมมากกว่า ประกอบกับมีการร้องขอจากผู้ใหญ่ในรัฐบาล จึงต้องยอมเสียชื่อเสียศักดิ์ศรีของตนเอง *(**ผู้จัดการรายวัน** 1 กุมภาพันธ์ 2536)* แหล่งข่าวกล่าวถึงสาเหตุสำคัญที่ พล.อ.อ.กันต์ ลาออกว่า พล.อ.อ.กันต์ข้องใจในการโยกย้ายภายในการบินไทย และการบริหารในหลายเรื่อง แต่ติดที่ พล.อ.อ.กันต์ อยู่ในฐานะรอง

ประธาน ไม่มีอำนาจที่จะเข้าไปดูเรื่องรายละเอียด จึงทำให้ พล.อ.อ.กันต์ เห็นว่าการบริหารภายในการบินไทยมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก *(**กรุงเทพธุรกิจ** 11 กุมภาพันธ์ 2536)*

ความเคลื่อนไหวหลังจาก พล.อ.อ.กันต์ ยกเลิกการลาออกจากการบินไทยมีทั้งในส่วนของลูกเรือและนักบิน มีการประชุมเพื่อหาความเห็นและพบปะสังสรรประจำปีของนักบินและลูกเรือ นำโดยกัปตันอนันต์ ทองอนันต์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารลูกเรือของการบินไทย และกัปตันวีรชัย ศรีภา ผู้ช่วยฯ เป็นประธานจัดงาน *(**กรุงเทพธุรกิจ** 12 กุมภาพันธ์ 2536)* นักบินกลุ่มหนึ่งที่ไม่ได้มาจากกองทัพอากาศ กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบินไทยกับกองทัพอากาศว่า เป็นความจำเป็นที่การบินไทยจะต้องพึ่งพากองทัพอากาศ เพราะนักบินส่วนใหญ่มาจากกองทัพอากาศ รวมถึงการใช้พื้นที่ของกองทัพอากาศ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะรูปแบบการบริหารที่ต้องแข่งขันจึงจำเป็นต้องเปิดทางให้มืออาชีพเข้ามาบริหาร สำหรับปัญหาการยืมตัวนักบินจากกองทัพอากาศมีแนวโน้มจะลดลง เพราะการบินไทยมีโครงการฝึกนักบินของตนเอง ส่วนนักบินจากกองทัพอากาศที่ยังภักดีต่อสถาบันเดิมก็มีแต่ในกลุ่มคนรุ่นเก่า เพราะนักบินรุ่นใหม่ยินดีจะทำงานกับการบินไทย เนื่องจากมีสวัสดิการและรายได้ดี การลาออกหรือกลับเข้ามาของ พล.อ.อ.กันต์จึงไม่น่ามีผลกระทบ ปัญหาสำคัญน่าจะเป็นความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ และการแบ่งพรรคแบ่งพวกมากกว่า แต่ก็ไม่รุนแรงจนกระทบต่อการดำเนินการ นอกจากนี้ มาตรฐานนักบินไม่ว่าจะมาจากสถาบันใดก็ไม่แตกต่างกัน เพราะการบินไทยจะต้องตรวจสอบสุขภาพจิต และมีการทดสอบก่อนจะรับเข้าทำงาน แต่ปัญหาการขาดแคลนนักบินส่วนหนึ่งมาจากความล้มเหลวในการประชาสัมพันธ์ดึงดูดผู้เรียนจบปริญญาตรีมาอบรมเพื่อเป็นนักบิน *(**The Nation,** February 15, 1993)*

อนึ่ง แหล่งข่าวระบุว่ามีการพบปะระหว่าง พล.อ.อ.กันต์ กับ นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม หลังจากประชุมร่วมกับ รมว.การคลัง นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ โดยนายทวี รับปากจะเคลียปัญหาภายในการบินไทย โดยเฉพาะเรื่องผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งต่อมานายทวี ได้แต่งตั้งให้ นายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคม เป็นประธานการสอบสวนเรื่องความไม่ชอบมาพากลในการจัดซื้อเครื่องซีมูเลเตอร์ หรือเครื่องฝึกบิน เพื่อป้องกันการช่วยเหลือคนผิดหลังจากที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินสรุปผลการสอบสวนขั้นต้น *(**กรุงเทพธุรกิจ** 13 กุมภาพันธ์ 2536)*

เป็นที่น่าสังเกตว่า ก่อนหน้าการพบปะครั้งนี้ นายบัณฑิต บุณยะปานะ ยอมรับว่าได้รับจดหมายลาออกของ พล.อ.อ.กันต์แล้ว และไม่มีท่าทีว่าจะยับยั้งการลาออกแต่อย่างใด *(**The Nation,** February 10, 1993)*

แม้ว่า พล.อ.อ.กันต์ ยินยอมกลับมารับตำแหน่งในการบินไทย แต่ยังคงมีรายงานว่า พล.อ.อ.กันต์ไม่เคยเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการฯ เลย จนกระทั่งนายบัณฑิต บุณยะปานะ เสียชีวิตอย่างกระทันหัน ส่งผลให้ตำแหน่งประธานกรรมการฯ ว่างลง และเป็นโอกาสให้ พล.อ.อ.กันต์ ได้ดำรงตำแหน่งรักษาการประธานกรรมการฯ จนถึงเดือนธันวาคม 2536 *(**กรุงเทพธุรกิจ** 13 กรกฎาคม 2536 และ 30 กรกฎาคม 2536)*

1.4 การเมืองกับการบินไทย : จากการโอนอำนาจถึงการเลือกกรรมการผู้อำนวยการใหญ่คนใหม่

กระทรวงคมนาคมโดยนายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการฯ เรียกร้องให้กระทรวงการคลังโอนอำนาจการบริหารงานให้กระทรวงคมนาคม ทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ว่า การบินไทยกำลังถูกนักการเมืองเข้าแทรกแซงอีกครั้งหลังจากที่รัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุน 2 พยายามนำพาการบินไทยให้พ้นจากการแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ

หลังจากความขัดแย้งระหว่างบริษัทการบินไทยกับกองทัพอากาศยุติลงด้วยการกลับเข้ามารับตำแหน่งรองประธานกรรมการฯ ของ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ นั้น นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรพรรคความหวังใหม่ ซึ่งมีรายงานข่าวว่าได้เข้าพบ พล.อ.อ.กันต์ และตกลงรับปากว่าจะเคลียปัญหาต่าง ๆ ภายในการบินไทย *(กรุงเทพธุรกิจ 13 กุมภาพันธ์ 2536)* นายทวีได้อ้างมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2521 ที่ให้กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ โอนหุ้นให้กับกระทรวงการคลัง และให้กระทรวงการคลังมอบอำนาจควบคุมด้านนโยบายและการบริหารของบริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจให้แก่กระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล บริษัทรัฐวิสาหกิจที่ได้รับผลกระทบในครั้งนั้นได้แก่ บริษัทขนส่งจำกัด บริษัทเดินอากาศไทย จำกัด บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด บริษัทไทยเดินเรือ จำกัด และบริษัทการบินไทย จำกัด ทั้งนี้พบว่าในกรณีของบริษัทการบินไทย จำกัด มีปัญหาในเรื่องการบริหารงาน เนื่องจากกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท ไม่ใช่หุ้นที่โอนจากกระทรวงคมนาคม การประชุมแต่ละครั้งก็มีการแต่งตั้งผู้แทนจากกระทรวงการคลังเข้าร่วมประชุม ส่วนกระทรวงคมนาคมไม่มีบทบาทเพราะมีผู้แทนเพียงคนเดียว

ก่อนหน้านี้ นายทวีเคยคัดค้านการจัดซื้อเครื่องบินของบริษัทการบินไทย และการขึ้นค่าโดยสารเส้นทางบินในประเทศ ในฐานะรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม แต่อำนาจสูงสุดก็ยังคงอยู่ที่กระทรวงการคลังผู้ถือหุ้นใหญ่ นายทวีจึงยับยั้งได้ในฐานะผู้ดูแลด้านนโยบายเท่านั้น ซึ่ง พ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมได้เสนอให้โอนหุ้นการบินไทยของรัฐบาลให้กระทรวงคมนาคมเพื่อให้กระทรวงคมนาคมมีบทบาทในการบริหาร และยังได้อ้างถึงบทบาทของกระทรวงคมนาคมตามพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 รวมทั้งประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 58 ลงวันที่ 26 มกราคม 2515 ซึ่งกระทรวงคมนาคมอ้างว่า หากมีการกระทู้ถามหรือตอบข้อสงสัยในสภาผู้แทนราษฎร กระทรวงคมนาคมจะต้องเป็นผู้ตอบคำถาม ขณะที่อำนาจการบริหารงานและการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นเป็นอำนาจของกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ *(ผู้จัดการรายวัน 2: กุมภาพันธ์ 2536)*

ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2536 นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังชี้แจงว่า กระทรวงการคลังดูแลด้านการเงิน ส่วนหน้าที่ในการดูแลการบริหารและปฏิบัติการเป็นของกระทรวงคมนาคม พ.อ.วินัยกล่าวย้ำถึงความต้องการของกระทรวงคมนาคมที่จะต้องให้โอนอำนาจมาอยู่กับกระทรวงคมนาคม ส่วนความเห็นที่ว่าการบินไทยเป็นบริษัทมหาชนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ผู้มีอำนาจบริหารก็คือผู้ถือหุ้นใหญ่ ซึ่งหมายถึงกระทรวงการคลัง พ.อ.วินัย ตอบว่าหากเป็นเช่นนั้น กระทรวงการคลังควรจะเป็นผู้ตอบข้อข้องใจต่อสภาผู้แทนราษฎร *(สยามโพสต์ 3 มีนาคม 2536)*

ในระหว่างที่ข้อเสนอของกระทรวงคมนาคมรอการพิจารณาในที่ประชุม ครม. ครั้งต่อไป นายทวีได้แถลงข่าวการบริหารงานของบริษัทการบินไทย โดยระบุว่า ผู้บริหารการบินไทยต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยการซื้อเครื่องบิน 19 ลำ ความเสียหายจากการซื้อเครื่องบิน BAE และการจัดซื้อเครื่องบินชาเลนเจอร์ *(**The Nation**, March 4, 1993)* นายทวีกล่าวว่าจะเสนอให้ ครม.ทบทวนมติที่ให้การบินไทยซื้อเครื่องบิน 19 ลำ และการบินไทยสั่งซื้อไปแล้ว 12 ลำ ตนจะเสนอให้ ครม.ยกเลิกการซื้ออีก 7 ลำที่เหลือ ที่ผ่านมามีความพยายามในการจัดซื้อเครื่องบิน เพราะจะได้ค่าคอมมิสชั่นเป็นค่าธรรมเนียมการจัดการ 0.475% ซึ่งรวมอยู่ในค่าเครื่องบิน นายทวีกล่าวต่อไปว่า ได้สั่งการให้การบินไทยเสนอแผนการเงินและการลงทุนใหม่ เพื่อให้ ครม.พิจารณายกเลิกการจัดซื้อเครื่องบิน 7 ลำที่เหลือ รวมทั้งโครงการเงินกู้ที่จะชำระค่าเครื่องบิน 12 ลำ ภายใน 2 สัปดาห์ ซึ่งนายทวีเห็นว่า การบินไทยควรกู้เงินเองโดยใช้ทรัพย์สินของบริษัทค้ำประกันไม่ควรให้กระทรวงการคลังรับภาระ นอกจากนี้ ผู้บริหารการบินไทยยังตัดสินใจผิดพลาด จนก่อความเสียหายแก่การบินไทยหลายประการเช่น การซื้อเครื่องบิน BAE 5 ลำ จากเดิมที่เช่าขาดทุนปีละ 200-300 ล้านบาท เมื่อเปลี่ยนเป็นการซื้อทำให้ขาดทุนถึงปีละ 500-600 ล้านบาท จนต้องหยุดบินและรอขายต่อ รวมทั้งเครื่องแซลเลนเจอร์ สำหรับการปรับค่าโดยสารในประเทศอีก 7% ได้ยับยั้งไว้ เพราะไม่ควรผลักภาระให้ผู้ใช้บริการ การบินไทยยังมีกำไรจากกิจการอื่น ๆ เช่น ครัวการบินไทย ในปี 2535 การบินไทยต้องลงทุนซื้อเครื่องบิน 2 รายการ คือซื้อเครื่องบิน 19 ลำ 7 หมื่นล้านบาทเศษ และขอซื้ออีก 23 ลำ มูลค่า 51,000 ล้านบาท รวมมูลค่ากว่า 1.3 แสนล้านบาท ถือว่าเป็นแผนการลงทุนที่ผิดพลาด ทำให้กำไรลดลงอย่างมาก *(กรุงเทพธุรกิจ 4 มีนาคม 2536)*

นอกจากจะกล่าวโจมตีการบินไทยในด้านการบริหารงานแล้ว นายทวี ไกรคุปต์ ยังให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับความไม่ชอบมาพากลภายในการบินไทย 5 ประการ ได้แก่

1. การจัดซื้อเครื่องฝึกบินจำลองภาคพื้นดิน (Simulator A 300-600 จากบริษัท Singer Link Miles (SLM) มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาซื้อขายใหม่ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ระบุว่าสามารถเอาผิดกับผู้จัดซื้อได้ทั้งทางแพ่งและทางอาญา แต่ไม่มีการดำเนินการ นายทวีจึงรื้อฟื้นการสืบสวนโดยให้นายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคมเป็นประธาน ร่วมกับกรรมการที่เป็นตัวแทนจาก สตง. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และ ปปป. โดยจะให้สรุปผลภายใน 60 วัน ที่ผ่านมาผู้บริหารการบินไทยปกป้องกันเอง แต่ต่อไปนี้ประชาชนกำลังจับตามองอยู่

2. การจัดซื้อเครื่องบินดีซี 10 จำนวน 3 ลำ จากเดิมที่ตกลงในสัญญาผูกพันว่าหลังการส่งมอบเครื่องดีซี 11 แล้ว สามารถนำเครื่องดีซี 10 ไปเปลี่ยนได้ เพราะต่างก็ผลิตโดยบริษัทแมคโดนัลดักลาส แต่กลับปล่อยให้จอดรอขายทอดตลาดที่สนามบินอู่ตะเภา สร้างความเสียหายให้กับการบินไทย นายทวีกล่าวว่า คงไม่มีใครซื้อเพราะต้นทุนการบินของเครื่องบินรุ่นนี้สูงกว่ารุ่นอื่น ๆ

3. การซื้อเครื่องบิน BAE 146 จำนวน 5 ลำ ขาดทุนปีละ 600 ล้านบาท ต้องปลดจากฝูงบินรอขายทอดตลาดที่สนามบินอู่ตะเภา

4. การเช่าเครื่องบินแซลเลนเจอร์ เป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาด ทำให้มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

5. แม้ว่าการบินไทยจะจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่กระทรวงการคลังยังถือหุ้นถึง 9% จึงถือว่ายังไม่ใช่บริษัทมหาชน ควรจะกระจายหุ้นเพิ่มอีก (ดูบทที่ 3 ประพฤติกรรม)

นายทวีกล่าวว่า ปัญหาทั้งหมดประชาชนคิดว่าอำนาจอยู่ที่กระทรวงคมนาคมแต่ความจริงอำนาจอยู่ที่กระทรวงการคลัง *(**ผู้จัดการรายสัปดาห์** 1-7 มีนาคม 2536)*

ต่อมา พ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมได้นัดหมายให้มีการประชุมระหว่างกระทรวงการคลังกับกระทรวงคมนาคมเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2536 ประกอบด้วย นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง นายอำนวย ปะติเส เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและนายทวี ไกรคุปต์ เพื่อเจรจาถึงการโอนอำนาจการบริหารบริษัทการบินไทย จำกัด พ.อ.วินัยกล่าวว่า ทั้งสองกระทรวงสรุปหลักการร่วมกันว่ากระทรวงการคลังจะโอนอำนาจการบริหารงานให้กระทรวงคมนาคมเพื่อมิให้เกิดปัญหาด้านกฎหมาย โดยจะเริ่มโอนอำนาจให้มากขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งอำนาจการกำหนดคัดเลือกคณะกรรมการบริษัทฯ แต่หลังจากการโอนอำนาจแล้วกระทรวงการคลังและกระทรวงคมนาคมจะปรึกษาร่วมกันถึงขอบเขตอำนาจ และนำเสนอต่อคณะกรรมการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน *(สยามโพสต์ 12 มีนาคม 2536)* นายธารินทร์ กล่าวถึงการโอนอำนาจว่าจะต้องมีการ check and balance ซึ่งขั้นตอนที่พูดคุยในการประชุมครั้งนี้เป็นเพียงการโอนอำนาจการบริหาร และสิทธิในการเป็นตัวแทนเรียกประชุมผู้ถือหุ้นให้กระทรวงคมนาคม อย่างไรก็ดี พ.อ.วินัยให้ความเห็นว่า การ check and balance เป็นหลักการที่ดี แต่การบริหารต้องมีเอกภาพ *(ผู้จัดการรายวัน 12 มีนาคม 2536)*

แหล่งข่าวในกระทรวงการคลังเปิดเผยว่า การโอนหุ้นจากกระทรวงการคลังให้กระทรวงคมนาคมนั้นเป็นการโอนให้เฉพาะในส่วนของบริษัทเดินอากาศไทย (บ.ด.ท.) ก่อนจะผนวกเข้ากับการบินไทย หากมองในภาพรวมแล้ว กระทรวงการคลังยังคงมีสิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่เช่นเดิม

ข้อมูลจากหนังสือสรุปข้อสนเทศของตลาดหลักทรัพย์ระบุว่า พ.ศ. 2523 บริษัทเดินอากาศไทยเคยถือหุ้นในบริษัทการบินไทย มูลค่า 370 ล้านบาท หรือประมาณ 38.95% ของทุนจดทะเบียน 950 ล้านบาท มีกระทรวงการคลังถือหุ้นใหญ่มูลค่า 580 ล้านบาท หรือประมาณ 61% ต่อมาในปี พ.ศ.2524 บริษัทเดินอากาศไทยได้โอนหุ้นมูลค่า 300 ล้านบาท ให้กับกระทรวงการคลังและเพิ่มทุนเป็น 1,100 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังถือหุ้น 1,030 ล้านบาท หรือประมาณ 93.6% และบริษัทเดินอากาศไทยถือหุ้น 70 ล้านบาท หรือประมาณ 6.4%

ปี พ.ศ. 2531 ครม.มีมติให้บริษัทเดินอากาศไทยผนวกรวมกับบริษัทการบินไทย ต่อมาปี พ.ศ.2534 บริษัทเดินอากาศไทยได้โอนหุ้นในส่วนของตนจำนวน 899,982 หุ้น ให้แก่กระทรวงการคลังทั้งหมด ทำให้กระทรวงการคลังถือหุ้นบริษัทการบินไทยถึง 99.99% ก่อนจะมีการเพิ่มทุนจาก 2,230 ล้านบาท เป็น 13,000 ล้านบาท เพื่อกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เบื้องหลังการเจรจาโอนอำนาจระหว่างกระทรวงการคลัง และกระทรวงคมนาคม มีรายงานว่านายธารินทร์ได้โทรศัพท์ติดต่อกับนายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลังซึ่งอยู่ระหว่างการเดินทางไปราชการต่างประเทศ เพื่อปรึกษาถึงปัญหาการโอนอำนาจ และตกลงว่าจะโอนสิทธิในส่วนที่เป็นของบริษัทเดินอากาศไทยเท่านั้น นอกจากนี้ ยังมีการหารืออย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้นำพรรคประชาธิปัตย์ พรรคพลังธรรม และพรรคความหวังใหม่ เพื่อยุติปัญหาดังกล่าว เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองทำให้เสถียรภาพรัฐบาลไม่มั่นคงนัก ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการวิจารณ์การทำงานของรัฐบาล โดยมีนายมนตรี พงษ์พานิช หัวหน้าพรรคกิจสังคม ว่าทำงานล่าช้า ไม่กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกาศลาออกจากการบินไทยของ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผู้บัญชาการทหารอากาศ และวิจารณ์การบริหารงานภายในการบินไทย *(กรุงเทพธุรกิจ 12 มีนาคม 2536)*

เมื่อผลการเจรจายุติลงตามข้อเสนอของกระทรวงคมนาคม นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมแสดงความพอใจ โดยกล่าวว่า ต่อไปนี้ผู้บริหารการบินไทยคงจะฟังคำพูดของตน และตอบสนองนโยบายของกระทรวงคมนาคมมากขึ้น *(แนวหน้า 12 มีนาคม 2536)* ต่อมานายทวีได้เรียกตัวนายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคม ในฐานะรองประธานบริษัทการบินไทย และนายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคม เข้าพบเพื่อหารือเกี่ยวกับการมอบอำนาจการบริหารงานโดยให้กระทรวงการคลังทำหนังสือมอบอำนาจการประชุมผู้ถือหุ้น และมอบอำนาจการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด ให้กระทรวงคมนาคม *(กรุงเทพธุรกิจ 13 มีนาคม 2536)*

ต่อมา นายอภิสิทธิ์ เวชาชีวะ โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เปิดเผยผลการประชุมคณะกรรมการติดตามการดำเนินงานตามนโยบายรัฐวิสาหกิจซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ได้รับทราบผลการเจรจาระหว่างกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลัง กรณีสิทธิในการบริหารการบินไทย ซึ่งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแห่งชาติเห็นชอบในหลักการ แต่มีเงื่อนไขว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการการบินไทยชุดปัจจุบัน กระทรวงการคลังจะมอบฉันทะให้ผู้แทนของกระทรวงคมนาคมเป็นผู้เข้าร่วมประชุมออกเสียงลงคะแนนแทนกระทรวงการคลัง สำหรับการเลือกตั้งคณะกรรมการจะใช้หลักการที่สอดคล้องกัน โดยผนวกเรื่องการถ่วงดุลคานอำนาจระหว่างกระทรวงทั้งสอง นายอภิสิทธิ์กล่าวย้ำว่า ข้อตกลงดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของการโอนหุ้น แต่เป็นการมอบฉันทะให้กระทรวงคมนาคม *(กรุงเทพธุรกิจ 20 มีนาคม 2536)*

ในการอภิปรายไม่ไว้วางใจรัฐบาลนายชวน หลีกภัย เป็นรายบุคคลเมื่อเดือนมิถุนายน 2536 นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมในฐานะผู้ดูแลบริษัทการบินไทย จำกัด เป็นผู้หนึ่งซึ่งถูกฝ่ายค้านโดยนายส่งสุข ภัคเกษม ส.ส.พรรคชาติไทย โจมตีว่า นายทวี ไม่สามารถบริหารงานได้บรรลุเป้าหมาย จนก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทการบินไทย จำกัด นายส่งสุขเปรียบเทียบว่า การบริหารงานในช่วงที่อยู่ภายใต้อำนาจของกองทัพอากาศทำยอดกำไรมหาศาล แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในยุครัฐบาลนายอานันท์ 2 ผลการดำเนินงานก็ตกต่ำลง โดยเห็นได้จากตัวเลขผลการดำเนินงานที่ลดลง นอกจากนี้ยังมีความไม่ชอบมาพากล และการทุจริตภายในการบินไทยหลายประการ เช่นการซื้อเครื่องฝึกบินจำลอง มีการตั้งกรรมการสอบสวนแต่ไม่มีการเปิดเผยผลการสอบสวน โครงการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบิน (อินไฟลท์โฟน) ที่ดำเนินการล่าช้า การจัดซื้ออะไหล่ซึ่งตามระเบียบกำหนดวงเงินไม่เกิน 5 ล้านบาท แต่มีการสั่งซื้อถึง 45 ล้านบาท โดยแยกใบเสร็จเป็น 9 ใบ ซึ่งนายทวีเคยเรียกผู้จัดซื้อมาสอบถาม แต่ถูกโต้กลับว่ารัฐมนตรีไม่มีอำนาจเรียกมาชี้แจง รวมไปถึงการอนุมัติซื้อเครื่องบินอย่างรีบร้อนในยุครัฐบาลนายอานันท์ 2

นายทวี ชี้แจงปัญหาของการบินไทยว่า พบเงื่อนงำในโครงการติดตั้งอุปกรณ์โทรศัพท์บนเครื่องบิน ซึ่งมีการกำหนดสเปคไว้เพื่อให้เอื้ออำนวยกับบริษัทหนึ่ง แต่ไม่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณชน และได้ให้นโยบายแก่ผู้บริหารการบินไทย 3 ประการ คือ

(1) การบินไทยไม่ควรลงทุนเอง ควรเปิดโอกาสให้เอกชน

(2) พิจารณาโดยยึดหลักผลตอบแทนสูงสุดที่เอกชนเสนอให้

(3) ให้คำนึงถึงความปลอดภัย พร้อมกันนี้ ได้สั่งให้มีการทบทวนโครงการติดตั้งโทรศัพท์ฯ ใหม่ เพราะการกำหนดสเปคไว้เท่ากับเป็นการมัดมือชก

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า ปัญหาที่นายส่งสุขหยิบยกมาล้วนแล้วแต่เป็นโครงการที่นายทวีกำลังดำเนินการอยู่ทั้งสิ้น จึงเสมือนเป็นการเปิดโอกาสให้นายทวีได้พูดถึงความไม่ชอบมาพากลที่นายทวีได้เคยกล่าวมาแล้ว *(กรุงเทพธุรกิจ 12 มิถุนายน 2536)*

การอภิปรายไม่ไว้วางใจดังกล่าว กลายเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายทวีกับคณะผู้บริหารบริษัทการบินไทย จำกัด โดยนายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง และประธานกรรมการบริษัทการบินไทย พร้อมด้วยกรรมการบริษัท ได้แก่ พล.อ.ท.สามารถ โสตสถิตย์ รองผู้บัญชาการทหารอากาศ นายปิ่น จักกะพาก กรรมการผู้จัดการใหญ่ บงล.เอกธนกิจ นายเอกกมล คีรีวัฒน์ เลขาธิการคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ นายมาโนช พรพิบูลย์ รองผู้ว่าการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ร่วมกันแถลงข่าวผลการดำเนินงานและชี้แจงข้อกล่าวหาที่ระบุในการอภิปรายไม่ไว้วางใจรัฐบาล เริ่มตั้งแต่การชี้แจงผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากผลกระทบจากสงครามอ่าวเปอร์เซียทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก รวมทั้งผลกระทบจากวิกฤตการณ์ในประเทศซึ่งผู้บริหารการบินไทยพยายามแก้ปัญหาทุกวิถีทางเช่น การลดอัตราค่าโดยสารระหว่างประเทศ การควบคุมการใช้จ่ายโดยงดและชะลอการลงทุน ตลอดจนงดการเพิ่มพนักงาน ลดแบบเครื่องบินและเครื่องยนต์ การเลื่อนการรับมอบเครื่องบิน นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มประสิทธิภาพด้านการตลาดและการขาย นายบัณฑิตกล่าวย้ำว่า ผู้บริหารชุดปัจจุบันได้พยายามอย่างที่สุดแล้ว แต่ผลการดำเนินงานที่ลดลงเป็นไปตามภาวะการบินทั่วโลก มิได้เป็นไปตามคำอภิปรายในสภาฯ แต่อย่างใด

กรณีการจัดซื้อเครื่องฝึกบินจำลองแบบแอร์บัส 300-600 นายบัณฑิตชี้แจงว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมานาน โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบและให้บริษัทดำเนินการ ผลการสอบสวนของบริษัทยุติลงที่ฝ่ายบริหารรายงานว่าทำเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท

ส่วนเรื่องการแยกใบสั่งซื้ออะไหล่เครื่องยนต์เป็นไปเพื่อให้สามารถควบคุมการส่งมอบอะไหล่ให้ได้ตรงเวลาที่ต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องสต๊อกไว้มากเป็นการสิ้นเปลือง สามารถทยอยชำระเงินและมีความสะดวกหากจะยกเลิกการสั่งซื้อ จึงเป็นเรื่องปกติของบริษัท ทั้งนี้การแยกใบสั่งซื้อไม่มีผลต่อราคาต่อหน่วยแต่ประการใด เพราะเป็นการซื้อโดยตรงจากผู้ผลิตซึ่งมีเพียงรายเดียว

สำหรับกรณีจำนวนที่นั่งเครื่องบิน B777 ที่ถูกอภิปรายว่า บริษัทการบินไทยสั่งซื้อผิดเงื่อนไข มติ ครม. นั้น นายบัณฑิตกล่าวว่า ครม.มีมติให้ซื้อเครื่องบินขนาด 380 ที่นั่ง ทางบริษัทโบอิ้งเสนอขายเครื่องบินแบบโบอิ้ง 777 พร้อมการจัดที่นั่งแบบ 2 ชั้น ซึ่งสามารถจัดที่นั่งได้ 364-392 ที่นั่ง บริษัทการบินไทยใช้ตัวเลข 380 ที่นั่งในการคำนวณผลการดำเนินงานเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ต่อมามีการประสานงานกับบริษัทโบอิ้งให้จัดที่นั่งรวมทั้งสิ้น 361-366 ที่นั่ง

นายบัณฑิต ยังได้ชี้แจงการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบิน (อินไฟล์ทโฟน) ว่ายังอยู่ระหว่างขั้นตอนการศึกษาเพื่อกำหนดสเปคที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากบริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน และองค์กรควบคุมกิจการการบินของประเทศผู้ผลิตเครื่องบิน เช่น FAA จึงจะติดตั้งได้ มีเครื่องบินบางประเภทได้รับความเห็นชอบแล้ว เช่น เครื่องบิน MD 11 นายบัณฑิตกล่าวว่ามีบางบริษัทที่ยังไม่ได้มาตรฐานพยายามเสนอให้ใช้เครื่องของตนก่อนแต่จะต้องเปิดประมูล คาดว่าจะมีผู้สนใจ 6-7 ราย นอกจากนี้ การบินไทยได้ทำสัญญากับสมาคมการบินและการสื่อสารระหว่างประเทศ (ซีต้า) เพื่อประโยชน์ในการใช้เครื่องบินแซลเลนเจอร์ ซึ่งมีโทรศัพท์บนเครื่อง ซีต้าก็ไม่ได้ผูกมัดการบินไทยที่จะทำสัญญากับระบบใหม่

ส่วนกรณีที่การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) ได้พาดพิงถึงเรื่องการลงนามในสัญญากับซีต้าเพราะการบินไทยต้องบินไปส่วนต่าง ๆ ของโลก จึงต้องการบริการของซีต้าก่อนที่จะรับเครื่องบินแซลเลนเจอร์ก็ได้ประสานกับกรมไปรษณีย์โทรเลข และ กสท.ถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ รวมทั้งการให้บริการด้วย ทั้งนี้จากการประชุมร่วมกับกระทรวงคมนาคมเรื่องการสื่อสารระหว่างอากาศกับพื้นดินเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2536 มีผู้แทนจาก กสท. เข้าร่วมด้วย และทราบว่า กสท.ยังไม่มีบริการในเรื่องนี้

ทางด้านนายทวี ไกรคุปต์ เมื่อทราบว่ามีการแถลงข่าวโดยนายบัณฑิต บุณยะปานะ และคณะนายทวีได้แถลงโต้นายบัณฑิตถึงกรณีการทำสัญญากับซีต้าว่า การบินไทยจะต้องแจ้งให้ซีต้าทราบก่อนจะติดตั้งโทรศัพท์เป็นเวลา 3 เดือน ซีต้าจะเป็นผู้กำหนดสเปคในการติดตั้งโทรศัพท์ สัญญาดังกล่าวมีอายุ 5 ปี นับแต่วันเซ็นสัญญา เมื่อหมดอายุระยะแรกแล้วสามารถต่ออายุได้ครั้งละ 1 ปี หากไม่มีการบอกเลิกสัญญา นอกจากนี้ยังระบุว่าการบินไทยจะต้องไม่ไปทำสัญญากับผู้อื่นเพื่อใช้บริการสื่อสารอีก

จากสัญญาดังกล่าว นายทวีกล่าวว่าได้สอบถามไปยัง ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุณยะอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้รับคำตอบว่า สัญญาที่ทำกับซีต้าเป็นสัญญาที่ทำเฉพาะเครื่องบินแซลเลนเจอร์ ไม่เกี่ยวกับการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบิน นายทวีกล่าวว่า การแถลงข่าวของการบินไทยที่ว่าสัญญากับซีต้าเป็นสัญญาที่ใช้กับเครื่องแซลเลนเจอร์เป็นการแก้ตัวหรือเบี่ยงเบนความสนใจให้ประชาชนเข้าใจผิด ที่จริงแล้วมีการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องแซลเลนเจอร์มาก่อนแล้ว และเช่ามาเพียงลำเดียว นายทวียืนยันว่าจะต้องมีการพิสูจน์โดยใช้สัญญาตัวจริงว่า สัญญาที่ลงนามกับซีต้าเป็นสัญญาเช่าแซลเลนเจอร์หรือเป็นการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบิน *(กรุงเทพธุรกิจ 15 มิถุนายน 2536)*

ต่อมา นายทวีนัดผู้บริหารการบินไทยมาแถลงข่าวต่อหน้าสื่อมวลชนเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2536 ผู้บริหารการบินไทยที่ร่วมแถลงข่าวประกอบด้วย ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กัปตันอุดม กฤษณัมพก รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ นายนเรศ หอวัฒนกุล ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการพาณิชย์ นายธรรมนูญ หวั่งหลี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการเงิน กัปตันโยธิน ภมรมนตรี ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้นดิน และกัปตันชูศักดิ์ พาชัยยุทธ ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการช่าง

นายทวีกล่าวตอบโต้การแถลงข่าวของนายบัณฑิต บุณยะปานะ ทุกประเด็น ตั้งแต่การจัดซื้อเครื่องฝึกบินจำลอง(ซีมูเลเตอร์)ว่า ผลการสอบสวนของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ระบุว่ามีการเปลี่ยนแปลงสัญญาจนทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย และให้ระมัดระวังในการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ ทั้งนี้นายทวีเห็นว่าการกระทำดังกล่าวของผู้บริหารทำให้การบินไทยเสียผลประโยชน์ จึงตั้งคณะกรรมการสอบสวนซึ่งเรื่องยังไม่ยุติ นายทวียังได้กล่าวถึงการแยกใบสั่งซื้ออะไหล่เป็น 9 ใบว่า ทำผิดระเบียบตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ข้อที่ 22 ห้ามการตัดทอดแยกซื้อหรือซอยงาน เนื่องจากตนอยู่ในวงธุรกิจย่อมรู้วิธีจัดซื้อได้เป็นอย่างดี เพราะแม้จะรวมใบสั่งซื้อเป็นใบเดียว แต่สามารถระบุให้ส่งมอบกี่ล็อตก็ได้ ซึ่งตนได้ตั้งกรรมการสอบสวนแล้ว

ประเด็นที่เป็นที่ถกเถียงกันมากคือ การติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบิน เนื่องจากนายทวีเห็นว่าการทำสัญญากับซีต้าเป็นการผูกมัดการบินไทย และกระทบต่อเครื่องบินของการบินไทยทั้งหมด ขณะที่ผู้บริหารการบินไทยยืนยันว่าเป็นการทำสัญญาเฉพาะเครื่องแซลเลนเจอร์เท่านั้น นายทวีตั้งข้อสังเกตว่าหากสัญญาดังกล่าวทำขึ้นเพื่อใช้กับเครื่องแซลเลนเจอร์ แต่เหตุใดจึงไม่ระบุไว้และกำหนดให้เริ่มบริการไม่ช้ากว่าวันที่ 1 มกราคม 2537 ทั้งนี้เครื่องแซลเลนเจอร์ไม่ติดตั้งโทรศัพท์มาตั้งแต่รับมอบเครื่องบิน แต่เหตุใดต้องให้ซีต้ากำหนดสเปค ทั้ง ๆ ที่

ไม่เกี่ยวข้องกับโทรศัพท์บนเครื่องแซลเลนเจอร์ นายทวีกล่าวว่า ซีต้าไม่ใช่ผู้ผลิตอุปกรณ์บนเครื่องบินแต่เป็นองค์กรกลางทำหน้าที่จับเสือมือเปล่า และมีการแอบใช้งานโทรศัพท์บนเครื่องบินอีกด้วย

ผู้บริหารการบินไทยพยายามชี้แจงว่า การทำสัญญากับซีต้าเพื่อใช้เครือข่ายในการสื่อสารของซีต้าเท่านั้น ไม่รวมถึงอุปกรณ์ที่ติดตั้งบนเครื่องบิน และยืนยันว่า การบินไทยยังไม่ได้ทำสัญญาติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบินกับบริษัทใดๆ ทั้งสิ้น สำหรับการใช้โทรศัพท์บนเครื่องบินต้องคำนึงว่าเครื่องแซลเลนเจอร์ใช้ฝึกบินด้วย แต่ได้สั่งการให้ใช้เฉพาะงานราชการเท่านั้น เพื่อป้องกันไม่ให้ใช้ส่วนตัว

อย่างไรก็ตาม นายทวียังไม่ยอมรับข้อชี้แจง และกล่าวว่าลักษณะสัญญาเป็นการปิดโอกาสการบินไทยในการเลือกบริษัทอื่นได้อีก ทางด้านนายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคมที่เข้าร่วมชี้แจงกล่าวว่า การบินไทยไม่ยอมรับว่าได้จัดเตรียมการศึกษาเรื่องติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบินลำอื่น ๆ แต่กลับยืนยันว่าเป็นการศึกษาและดำเนินการเฉพาะเครื่องแซลเลนเจอร์เท่านั้น แต่หากการบินไทยยอมรับว่ามีการศึกษาล่วงหน้าและทำสัญญาไว้แล้วก็จะถือว่าเป็นความผิด เพราะปฏิบัติเกินคำสั่ง จึงเกิดการเลี่ยงประเด็นจนทำให้เกิดการถกเถียงเป็นเวลานาน

นายบัณฑิต บุณยะปานะ ซึ่งไม่อยู่ร่วมการแถลงข่าวกล่าวว่า การให้ซีต้าบริหารการสื่อสารเพราะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรแต่เป็นเพียงผู้ให้บริการด้านการเก็บเงินเมื่อมีการใช้โทรศัพท์บนเครื่องบิน และซีต้ายังไม่ใช่ผู้ขายอุปกรณ์โทรศัพท์บนเครื่องบิน การบินไทยเลือกใช้ซีต้าเพราะเป็นสมาชิกอยู่ นายบัณฑิตย้ำว่าการบินไทยยังไม่ได้คัดเลือกบริษัทใดทำสัญญาติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบินเพียงแต่ทำการศึกษารายละเอียดเท่านั้น และจะเปิดประมูลในภายหลังซึ่งผู้ที่จะเสนอเข้าร่วมประมูลจะต้องได้รับการรับรองจากประเทศที่ผลิตเครื่องบินว่ามีความปลอดภัย ส่วนการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องแซลเลนเจอร์เป็นการติดตั้งชั่วคราว เช่นเดียวกับสิงคโปร์แอร์ไลน์ (**กรุงเทพธุรกิจ** 17 มิถุนายน 2536) นอกจากนี้ นายบัณฑิตยังให้เหตุผลถึงการไม่ร่วมแถลงข่าวกับนายทวีว่าไม่มีประโยชน์ที่จะไปร่วมชี้แจง ถ้าไปจะเป็นการหักหน้ากันเปล่า ๆ *(**สยามโพสต์** 17 มิถุนายน 2536)*

ในวันที่ 17 มิถุนายน 2536 นายทวีได้เดินทางไปขอข้อมูลจากการบินไทยอีกครั้งหนึ่ง และแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนว่าสัญญาที่การบินไทยทำไว้กับซีต้าเป็นสัญญาที่ใช้ติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบินของการบินไทยไม่ใช่เฉพาะเครื่องแซลเลนเจอร์ดังที่ผู้บริหารการบินไทยกล่าว สำหรับตัวสัญญาที่ตนขอดูทางการบินไทยอ้างว่าหาสัญญาไม่พบ จึงต้องมาขอดูด้วยตนเอง แต่ก็ไม่พบสัญญาในลักษณะที่ผู้บริหารการบินไทยกล่าวถึงเลย ส่วนข่าวที่ว่าตนกับนายบัณฑิต บุณยะปานะ ขัดแย้งกันนายทวีกล่าวว่าเป็นเพราะได้ข้อมูลต่างกัน *(**ผู้จัดการรายวัน** 18 มิถุนายน)*

ปัญหาระหว่างนายทวีกับผู้บริหารการบินไทยยุติลงเมื่อ พ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมจัดประชุมร่วมกันระหว่าง นายทวี ไกรคุปต์ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ นายสมศักดิ์ เทพสุทิน รมช. คมนาคม และนายมหิดล จันทรางกูร โดยให้ยกเลิกสัญญาที่ทำกับซีต้าข้อ 12 เพียงข้อเดียว ทางซีต้าเองก็ยินยอมให้ยกเลิกข้อสัญญาดังกล่าวซึ่งระบุว่า การบินไทยตกลงจะไม่ทำสัญญาไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมกับบุคคลที่สาม เพื่อใช้บริการที่มีลักษณะเดียวกันกับการให้บริการของซีต้าตามสัญญานี้ หากการบินไทยปฏิบัติผิดเงื่อนไขจะต้องชดใช้ค่าเสียหายให้กับซีต้าเป็นจำนวนเท่ากับอัตราค่าใช้บริการที่ซีต้าเรียกเก็บจากการบินไทยตามสัญญา ซึ่งหมายถึงข้อตกลงว่า หากการบินไทยนำเครื่องบินลำใดก็ตามที่แจ้งไว้กับซีต้าว่าจะใช้ข่ายบริการของซีต้าแล้วกลับนำไปใช้ข่ายบริการของแหล่งอื่นก็จะถูกปรับ แต่มิได้หมายถึงเครื่องบินทุกลำ การยกเลิกสัญญาข้อ 12

จึงไม่มีผลอะไรทั้งสิ้น ส่วนสัญญาข้ออื่นยังคงมีผลบังคับใช้ นอกจากนี้ หากการบินไทยจะดำเนินการอะไรต่อไปต้องผ่านข่ายของการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) และการติดตั้งอุปกรณ์สื่อสารจะต้องเป็นอุปกรณ์ที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินรับรองเท่านั้น

มีรายงานเบื้องหลังข้อยุติปัญหาว่า ในหลักการถือเป็นเรื่องดีที่หน่วยงานของรัฐควรใช้บริการด้วยกัน แต่หากการบินไทยต้องใช้บริการ กสท. ซึ่งไม่สามารถบริการได้ครอบคลุมเครือข่ายทั่วโลกก็จะเป็นการสิ้นเปลือง ส่วนนายทวี ไกรคุปต์ นั้นเข้าใจข้อมูลผิด แต่ยังไม่ยอมรับว่าสัญญาที่ทำกับซีต้านั้น เป็นสัญญาที่ถูกต้อง การยกเลิกสัญญาข้อ 12 เป็นเพียงการรักษาชื่อเสียงของนายทวีเท่านั้น *(**มติชน** 28 มิถุนายน 2536)*

ความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องของนายทวีในเรื่องความไม่ชอบมาพากลภายในการบินไทยต่าง ๆ ถูกตีความว่ามีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ *(**มติชน** 21 มิถุนายน 2536)*

1. ต้องการเร่งผลักดันให้กระทรวงการคลังโอนอำนาจบริหารให้กระทรวงคมนาคม โดยเฉพาะการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการบินไทย นายทวีจึงออกมาโจมตีผู้บริหารการบินไทยมาโดยตลอด

2. ต้องการแสดงผลงานในตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม และสร้างภาพพจน์ของตนเองว่าเป็นนักปราบคอร์รัปชั่น โดยมุ่งไปที่บริษัทการบินไทย ส่วนสาเหตุที่นายทวีไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย (ทอท.) เพราะมีทหารอากาศควบคุมอยู่ และกรณีของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยก็ไม่มีเรื่องน่าสนใจ

3. เรื่องที่คาดว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาทั้งหมด คือ การแย่งชิงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของบริษัทการบินไทย เนื่องจาก ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ จะเกษียณอายุในเดือนตุลาคม 2536 ภายในบริษัทการบินไทยจึงมีการแบ่งพวก บางฝ่ายพยายามค้นข้อมูลเพื่อโจมตีฝ่ายที่มีโอกาสจะได้รับตำแหน่งแทน ร.ต.ท.ฉัตรชัย ทั้งนี้กลุ่มบุคคลที่ถูกนายทวีโจมตีก็มีอยู่ไม่กี่คน จึงตั้งข้อสังเกตว่า นายทวีอ่าศัยช่องโหว่นี้ยืมมือผู้บริหารบางคนหาข้อมูลโจมตีการบริหารงาน เพื่อสร้างภาพพจน์ให้ตนเองเป็นมือปราบคอร์รัปชั่น

ทางด้านนายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ ก็ถูกนายทวีเร่งรัดให้มอบอำนาจ โดยยื่นเป็นหนังสืออย่างน้อย 2 ครั้ง แต่นายธารินทร์เห็นว่าควรรอให้คณะกรรมการบริหารชุดปัจจุบันหมดวาระก่อนจึงพิจารณากันใหม่ *(**มติชน** 19 มิถุนายน 2536)*

ในเดือนกรกฎาคม 2536 นายทวีนำเอกสารสำคัญเกี่ยวกับการถือหุ้นและอำนาจควบคุมการบริหารงานบริษัทการบินไทย จำกัด มาแจกให้สื่อมวลชน มีเอกสารสำคัญ 8 ฉบับ จำนวน 13 แผ่น ประกอบด้วยบันทึกข้อความที่ คค.0100/297 ลงวันที่ 25 มิถุนายน 2536 ที่นายทวีทำเรื่องถึงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม และเรียนถึงนายกรัฐมนตรีทราบเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2536 มีสาระสำคัญคือ รายงานหลักการและเหตุผลในสถานภาพการถือหุ้น และอำนาจการควบคุมการบริหารงานของกระทรวงคมนาคมเพื่อให้กระทรวงการคลังโอนหุ้นแก่กระทรวงคมนาคมโดยเร็วที่สุด ในจดหมายดังกล่าวมีการอ้างถึงเอกสารบันทึกข้อความ ที่ คค. 0206/329 ลงวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2536 เรื่อง "สถานภาพในการควบคุมบริหารของกระทรวงคมนาคม และการถือหุ้นของกระทรวงการคลังในการบินไทย" ลงนามโดยนายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคม ถึงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม ตามบันทึกอ้างถึงความจำเป็นที่กระทรวงคมนาคมต้องเข้ามาดูแลการบินไทย และอ้างถึงปีพ.ศ. 2530 ที่นายพนัส สิมะเสถียร ปลัดกระทรวงการคลัง

มอบหมายให้กระทรวงคมนาคมมีอำนาจควบคุมนโยบายและการบริหารการบินไทยอีกด้วย

เอกสารสำคัญอีกฉบับหนึ่งคือบันทึกช่วยจำหรือ MOU (Memorandum of Understanding) เป็นการตกลงในหลักการระหว่างกระทรวงการคลังกับกระทรวงคมนาคมเพื่อโอนอำนาจการบริหาร บริษัทการบินไทย จำกัด และมอบฉันทะในการแต่งตั้งผู้แทนเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นให้แก่กระทรวงคมนาคม ทั้งนี้ต้องไม่กระทบกระเทือนต่อคณะกรรมการชุดปัจจุบัน และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการติดตามการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ ลงวันที่ 18 มีนาคม 2536 ลงนามโดยนายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ และ พ.อ.วินัย สมพงษ์

ผู้สื่อข่าวตั้งข้อสังเกตว่า นายทวีนำเอกสารมอบให้สื่อมวลชนก่อนจะมีการประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจแห่งชาติเพียงวันเดียว เพื่อพิจารณาชี้ขาดการโอนอำนาจการบริหารบริษัทการบินไทย จำกัด *(ผู้จัดการรายวัน 7 กรกฎาคม 2536)*

ทางด้าน พ.อ.วินัย สมพงษ์ ได้เชิญนายทวี และนายธารินทร์ มาประชุมร่วมเพื่อเตรียมการโอนอำนาจการบริหารงาน พ.อ.วินัยเปิดเผยว่าเป็นการเจรจาเรื่องเอกภาพในการบริหาร ซึ่งกำลังจะพิจารณาว่าจะใช้วิธีการใด อาจเป็นไปได้ว่าจะให้กระทรวงการคลังเป็นผู้บริหาร และจะได้รับผิดชอบต่อสภาอย่างเต็มภาคภูมิ ทั้งนี้จะมีการสรุปผลก่อนนำเข้าตัดสินในคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ แต่การเจรจาระหว่างรัฐมนตรีทั้ง 3 คน ยังไม่เสร็จสิ้น จึงเลื่อนการเสนอเรื่องไปในเดือนสิงหาคม 2536 *(ผู้จัดการรายวัน 8 กรกฎาคม 2536)* เช่นเดียวกับนายธารินทร์ ซึ่งเปิดเผยว่า ทางกระทรวงการคลังยังไม่พร้อม เนื่องจากทางกระทรวงคมนาคมยังไม่ส่งรายละเอียดมาให้ หากส่งมาเมื่อใดจึงจะเจรจาในรายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง *(กรุงเทพธุรกิจ 8 กรกฎาคม 2536)*

ขณะที่ปัญหาการโอนอำนาจยังไม่เป็นที่ยุติ นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง และประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด เสียชีวิตอย่างกระทันหันเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2536 ทำให้ตำแหน่งทั้งสองว่างลง จึงเป็นที่ถกเถียงกันต่อว่า ใครสมควรจะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด

ขั้นตอนที่กำหนดในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2535 ข้อ 6 กำหนดว่า เมื่อตำแหน่งกรรมการว่างลง ให้กรรมการที่ยังดำรงตำแหน่งอยู่เลือกตั้งบุคคลที่เหมาะสม แต่บุคคลที่ถูกเลือกขึ้นมาแทนจะดำรงตำแหน่งจนถึงวาระเลือกตั้งในครั้งต่อไปเท่านั้น และข้อ 10 กำหนดให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผู้บัญชาการทหารอากาศ และรองประธานกรรมการบริษัทการบินไทยจะต้องรักษาการตำแหน่งประธานกรรมการฯ จนกว่าจะมีการเลือกตั้งในวาระใหม่ และยังคาดกันว่าจะมีการแต่งตั้งกรรมการจากสายกองทัพอากาศมาแทน พล.อ.อ.กันต์ ซึ่งอาจจะเป็น พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์ และ พล.อ.อ.ประชุม ฉายศิริ *(กรุงเทพธุรกิจ 5 กรกฎาคม 2536)*

รายงานข่าวกล่าวว่าจากแนวโน้มที่ พล.อ.อ.กันต์ จะเป็นประธานกรรมการฯ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของการบินไทยเริ่มขัดแย้งกันเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่ม ร.ต.ท.ฉัตรชัย ซึ่งอยู่คนละสายกับกลุ่ม พล.อ.อ.กันต์ ต่างพยายามรักษาตัวรอด เนื่องจากมีผลกระทบถึงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่คนใหม่ หลังจากที่ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ จะเกษียณอายุในเดือนกันยายน 2536 ขณะที่สายนักบินซึ่งใกล้ชิดกับกองทัพอากาศอาจจะเป็นกลุ่มที่มีบทบาทมากขึ้นในระยะต่อไป *(กรุงเทพธุรกิจ 13 กรกฎาคม 236)*

พล.อ.อ.กันต์ ยอมรับว่า ตนคงจะต้องรับหน้าที่รักษาการประธานกรรมการฯ ไปจนกว่าจะหมดวาระ แต่ก็กล่าวว่า หากมีการตั้งปลัดกระทรวงการคลังคนใหม่ ตามหลักการปลัดกระทรวงฯ คนใหม่ก็มีสิทธิเป็นประธานกรรมการได้เช่นกัน *(**กรุงเทพธุรกิจ** 16 กรกฎาคม 2536)* ขณะเดียวกันก็มีกระแสข่าวว่าอาจเป็นไปได้ที่จะมีการผลักดันให้ตำแหน่งประธานกรรมการฯ เป็นคนของกระทรวงคมนาคม เพราะกระทรวงการคลังได้เตรียมมอบโอนอำนาจการบริหารงานทั้งหมดให้กระทรวงคมนาคม ซึ่งอาจจะเป็นนายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคมในฐานะรองประธานฯ คนที่สอง ซึ่งนายทวี ไกรคุปต์ พยายามผลักดันมาก่อนหน้านี้เพื่อจะได้มีความคล่องตัวในการทำงานและกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกัน *(**ผู้จัดการรายวัน** 20 กรกฎาคม 2536)*

ต่อมา พ.อ.วินัย สมพงษ์ ได้หารือร่วมกับ นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ และ พล.อ.อ.กันต์ สรุปผลว่าจะให้ พล.อ.อ.กันต์ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการฯ จนถึงสิ้นปี 2536 เมื่อถึงเวลานั้นก็จะตัดสินใจอีกครั้งหนึ่งในการประชุมประจำปีของผู้ถือหุ้น ส่วนนายอรัญ ธรรมโน ปลัดกระทรวงการคลังคนใหม่จะเป็นกรรมการตัวแทนของกระทรวงการคลัง *(**กรุงเทพธุรกิจ** 22 กรกฎาคม 2536)*

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทการบินไทยเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2536 มีวาระการเลือกตั้งประธานกรรมการบริษัทการบินไทย ซึ่งได้แก่ พล.อ.อ.กันต์ ตามที่คาดหมาย *(**The Nation**, July 30, 1993)* อนึ่ง พล.อ.อ.กันต์ จะเกษียณอายุราชการในเดือนกันยายน 2536 แต่ยังคงอยู่ในตำแหน่งประธานกรรมการฯ จนถึงสิ้นปี 2536 และคาดการณ์ว่าผู้บัญชาการทหารอากาศคนใหม่จะได้รับเลือกให้เข้ามาเป็นกรรมการบริษัทในการประชุมผู้ถือหุ้นปลายปี 2536 ด้วย ทั้งนี้กระทรวงการคลังและกระทรวงคมนาคมจะหารือกันอีกครั้งว่า จะให้ผู้บัญชาการทหารอากาศหรือปลัดกระทรวงการคลังดำรงตำแหน่งประธานกรรมการฯ *(**กรุงเทพธุรกิจ** 30 กรกฎาคม 2536)*

สำหรับตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD) ของบริษัทการบินไทย จำกัด ที่จะว่างลงหลังจาก ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ เกษียณอายุนั้น แม้ว่าจะมีวาระการประชุมในวันที่ 29 กรกฎาคม 2536 แต่กรรมการบางคนเสนอให้เลื่อนออกไป

เนื่องจากตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อทิศทางการบริหารงานของการบินไทย จึงถูกจับตามองว่าใครจะเป็นผู้ที่มาดำรงตำแหน่งนี้ ประกอบกับภาวการณ์ซบเซาของธุรกิจการบินภาพพจน์ที่ตกต่ำหลังเหตุการณ์พฤษภาคม 2535 ทำให้การบินไทยประสบปัญหาต่าง ๆ มายมาย หลังจากเหตุการณ์พฤษภาคม 2535 รัฐบาลอานันท์ 2 พยายามสร้างภาพพจน์ใหม่ให้การบินไทยโดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ปรับปรุงคณะกรรมการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิเพื่อลดอิทธิพลของกองทัพอากาศและป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบจากการบินไทย รวมทั้งการเปิดโอกาสให้นักบริหารมืออาชีพอย่าง ร.ต.ท.ฉัตรชัย เข้ามาเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ แต่เมื่อนายบัณฑิต บุณยะปานะ เสียชีวิตลง รัฐบาลนายชวน หลีกภัย เปิดโอกาสให้พล.อ.อ.กันต์ กลับมาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการฯ ทำให้หลายฝ่ายมองว่าอิทธิพลของกองทัพอากาศจะเข้ามาครอบงำการบินไทยอีกครั้งหนึ่ง และมีผลกระทบโดยตรงต่อตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่

จากสายตาของคนภายนอก การบินไทยมีการต่อสู้แย่งชิงอำนาจกันภายใน โดยเฉพาะวัฒนธรรมหลักสองกระแส ได้แก่ วัฒนธรรมแบบทหารที่อนุรักษ์นิยม เน้นความจงรักภักดีและระบบอุปถัมภ์ กับวัฒนธรรมแบบพลเรือนที่มีลักษณะในทางตรงกันข้าม ซึ่งมีความจำเป็นในการบริหารงานเพื่อแข่งขันกับสายการบินอื่น ๆ สำหรับภาวะปัจจุบัน *(**The Nation**, July 16, 1993)*

นอกจากนี้แล้ว ยังมีการต่อสู้แย่งชิงอำนาจระหว่างกระทรวงการคลังกับกระทรวงคมนาคม โดยนายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมพยายามเรียกร้องให้นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง โอนอำนาจให้กระทรวงคมนาคม จนมีการเจรจาและลงนามในบันทึกช่วยจำระหว่างนายธารินทร์ และ พ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ดังนั้น นอกจากจะมีการแย่งชิงอำนาจภายในแล้ว ในกลุ่มนักการเมืองยังมีการแย่งชิงอำนาจบริหารงานของการบินไทย โดยอาศัยช่วงเวลาที่ภาพพจน์ของกองทัพอากาศตกต่ำจากเหตุการณ์พฤษภาคม 2535 และกลุ่มต่าง ๆ ในการบินไทยกำลังต่อสู้กัน อีกทั้งยังขาดนายบัณฑิต บุณยะปานะ ที่เคยพยายามปกป้องผลประโยชน์ของการบินไทยอีกด้วย *(**The Nation**, July 19, 1993)*

ผู้ที่คาดว่าจะถูกเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้แก่ กัปตันอุดม กฤษณัมพก รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายเทคนิค นายธรรมนูญ หวั่งหลี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการเงิน กัปตันโยธิน ภมรมนตรี รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายสนับสนุนการบิน กัปตันชูศักดิ์ พาชัยยุทธ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายเทคนิค กัปตันปรีชา ถาวรประดิษฐ์ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายปฏิบัติการและการบริการ และนายนเรศ หอวัฒนกุล รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพาณิชย์ *(**The Nation**, July 31, 1993)*

กลุ่มที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดก็คือกลุ่ม 4 เสือการบินไทย ประกอบด้วย ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุณยะอนันต์ กัปตันโยธิน ภมรมนตรี นายธรรมนูญ หวั่งหลี และกัปตันปรีชา ถาวรประดิษฐ์ เนื่องจากเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทมากและสามารถประสานผลประโยชน์ภายในได้อย่างสมดุล *(**ผู้จัดการรายวัน** 6 สิงหาคม 2536)*

นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ แสดงท่าทีที่ชัดเจนว่าต้องการให้เลือกตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ก่อนที่จะมีการโอนมอบอำนาจให้กระทรวงคมนาคม พร้อมกันนั้นมีกระแสข่าวว่า นายทวี ไกรคุปต์ พยายามผลักดันให้นายธรรมนูญ หวั่งหลี ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการ โดยการสร้างสายสัมพันธ์กับกองทัพอากาศ *(**The Nation**, August 9, 1993)* อย่างไรก็ตาม มีรายงานข่าวว่ากัปตันอุดม กฤษณัมพก อาจเป็นผู้ได้รับเลือกเพราะเป็นผู้มีอาวุโสสูงสุด และยังได้รับการยอมรับจากกองทัพอากาศตลอดจนการบริหารในภาคพลเรือนอีกด้วย *(**The Nation**, August 12, 1993)*

พล.อ.อ.กันต์ ในฐานะประธานกรรมการฯ ได้นัดหมายนายทวี เพื่อหารือถึงการแต่งตั้งบุคคลมาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ แหล่งข่าวกล่าวว่าน่าจะเป็นลูกหม้อของบริษัท ซึ่งมีผู้ที่เป็นตัวเก็งคือ นายธรรมนูญและกัปตันอุดม แต่มีกระแสข่าวว่ามีความพยายามขัดขวางมิให้นายธรรมนูญได้ดำรงตำแหน่งโดยเฉพาะปัญหาด้านระบบบัญชีและการเงิน เพื่อแสดงให้เห็นว่านายธรรมนูญบริหารผิดพลาด *(**กรุงเทพธุรกิจ** 17 สิงหาคม 2536)*

ก่อนจะมีการพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการฯ มีกระแสข่าวกล่าวถึงความเป็นไปได้และคุณสมบัติของกัปตันอุดมและนายธรรมนูญ ที่จะได้รับเลือกให้เป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เพราะทั้งสองคนต่างมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ต่อมา พ.อ.วินัย สมพงษ์ ได้เรียกทั้งสองคนเข้าพบเพื่อสอบถามถึงปัญหาผลการดำเนินงานของการบินไทยที่ลดลงอย่างมาก แหล่งข่าวกล่าวว่านอกจากจะเรียกผู้บริหารมาเพื่อชี้แจงแล้วยังเป็นการเจรจาเรื่องการแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ด้วย *(**ผู้จัดการรายวัน** 19 สิงหาคม 2536)*

สำหรับกัปตันอุดม กฤษณัมพก เป็นผู้ที่มีอาวุโสสูงสุด เหลืออายุงานก่อนเกษียณ 1 ปี จบการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศรุ่นที่ 1 รุ่นเดียวกับ พล.อ.อ.กันต์ จึงถูกจับตามองว่าเป็นผู้ที่มีสายสัมพันธ์ใกล้ชิดกับสายกองทัพอากาศ ขณะที่นายธรรมนูญ หวั่งหลี เหลืออายุงานถึง 6 ปี จบการศึกษาจากต่างประเทศ มีความเชี่ยวชาญด้านการเงินการบัญชีและได้รับการผลักดันจากนายทวี ไกรคุปต์ แม้ว่าจะมีอาวุโสน้อยกว่ากัปตันอุดม ก็ตาม แต่ก็มีข่าวว่า พ.อ.วินัย และนายธารินทร์เห็นพ้องกันว่าควรจะให้กัปตันอุดมได้รับตำแหน่ง โดยการเจรจาร่วมกับนายพิสิฎฐ ภัคเกษม เลขาธิการสภาพัฒน์ฯ *(**The Nation**, August 19, 1993)*

ก่อนการประชุมคณะกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2536 มีการปล่อยข่าวเพื่อเป็นการหยั่งเชิงว่าจะมีคนกลางที่สนิทสนมกับบ้านสี่เสาเทเวศร์ เช่น ดร.วีระพงษ์ รามางกูร และดร.พิสิฎฐ ภัคเกษม แต่ไม่มีการยืนยันว่าเป็นความจริง เพราะแหล่งข่าวกล่าวว่าผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อจะต้องเป็นคนภายในหรือลูกหม้อของการบินไทย และมีแนวโน้มว่าจะพิจารณาจากผลงานมากกว่าหลักอาวุโส ผลการตัดสินจะอยู่ที่มติของกรรมการ 14 คน จาก 3 ฝ่าย คือ กองทัพอากาศ กระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลังฝ่ายละ 3 คน แต่กองทัพอากาศจะมีเสียงของ พล.อ.อ.กันต์ ออก 1 เสียง ในฐานะรองประธานคนที่ 1 และรักษาการประธานกรรมการฯ ส่วนเสียงที่เหลือประกอบด้วยกระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ(สภาพัฒน์ฯ) สำนักงานอัยการสูงสุด และเสียงของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ทั้งนี้ตัวแทนของกระทรวงการคลัง และสายเอกชน นายพิสิฎฐ และ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ต้องการเลือกกัปตันอุดม แต่ตัวแทนกองทัพอากาศ และกระทรวงคมนาคมมีแนวโน้มจะเลือกนายธรรมนูญ ส่วนที่เหลือยังไม่ชัดเจนว่าจะลงคะแนนให้ใคร *(กรุงเทพธุรกิจ 23 สิงหาคม 2536)*

เมื่อถึงการประชุม คณะกรรมการเดินทางมาจนครบองค์ประชุม แม้แต่นายรุ่งโรจน์ ศรีประเสริฐสุข อธิบดีกรมการบินพาณิชย์ ซึ่งเพิ่งหายป่วยก็เดินทางมาประชุม ภายหลังการประชุม พล.อ.อ.กันต์ แถลงข่าวว่าผู้ที่ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่คนใหม่ คือนายธรรมนูญ หวั่งหลี โดยให้เหตุผลว่านายธรรมนูญมีคุณสมบัติที่จะทำให้บริษัทเจริญรุ่งเรืองได้ และมีเงื่อนไขว่าจะต้องทำให้เห็นผลงาน โดยมีการตรวจสอบในระยะเวลา 2 ปี หากทำงานไม่ได้ผลก็จะพิจารณาคนใหม่

แหล่งข่าวจากคณะกรรมการผู้หนึ่งเปิดเผยว่า พล.อ.อ.กันต์ได้เสนอชื่อนายธรรมนูญ ว่าเป็นผู้ที่เหมาะสม เนื่องจากเหตุผล 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก กัปตันอุดมเป็นทหารอากาศ หากคัดเลือกขึ้นมาก็จะกล่าวว่ากองทัพอากาศแทรกแซงการบินไทย ประการที่สอง กัปตันอุดมเชี่ยวชาญงานด้านช่างเพียงอย่างเดียว สายสัมพันธ์ในการทำงานก็สนิทแค่กัปตันโยธินและกัปตันชูศักดิ์ ที่รู้เรื่องด้านปฏิบัติเท่านั้น ประการสำคัญก็คือกัปตันอุดมเข้ากับผู้บริหารฝ่ายอื่นในการบินไทยไม่ได้ จะมีปัญหาการประสานงานอย่างมาก

อย่างไรก็ดี เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้คณะกรรมการเลือกนายธรรมนูญเพราะมีเงื่อนไขเป็นข้อแลกเปลี่ยนระหว่างกระทรวงคมนาคมกับกระทรวงการคลัง โดยทางกระทรวงคมนาคมต้องการให้นายธรรมนูญเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งกระทรวงการคลังต้องการให้อำนาจในการถือหุ้น การเรียกประชุมผู้ถือหุ้นเป็นของกระทรวงการคลังต่อไป *(**ผู้จัดการรายวัน** 24 สิงหาคม 2536)*

เดิมเป็นที่คาดกันว่า นายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคมในฐานะตัวแทนกระทรวงฯ จะเสนอชื่อนายธรรมนูญ ส่วนนายอรัญ ธรรมมโน ปลัดกระทรวงการคลังในฐานะตัวแทนกระทรวงฯ จะเป็นผู้เสนอชื่อกัปตันอุดม แต่แหล่งข่าวกล่าวว่า พล.อ.อ.กันต์ ประธานในที่ประชุมเป็นผู้เสนอชื่อนายธรรมนูญด้วยตัวเอง

เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง พร้อมกับถามที่ประชุมว่ามีผู้ใดไม่เห็นด้วย เมื่อไม่มีผู้ใดแสดงท่าทีคัดค้าน พล.อ.อ.กันต์ จึงสรุปว่า ที่ประชุมเห็นว่านายธรรมนูญเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ด้วยคะแนนเสียงเอกฉันท์ *(**Bangkok Post,** August 24, 1993)*

นอกจากนี้ยังมีรายงานว่า นายธรรมนูญเข้าพบนายทวี ไกรคุปต์ ก่อนหน้าที่จะมีการประชุมไม่กี่วัน ส่วนกระแสข่าวอีกด้านหนึ่งบอกว่า ผลการเจรจาระหว่างกระทรวงการคลังกับกระทรวงคมนาคมให้ลงคะแนนโดยเสรี หากมีการเสนอชื่อ 2 คน ผู้ที่วิ่งล็อบบี้อย่างหนักคือ นายทวี ไกรคุปต์ รมช.คมนาคม เนื่องจากนายทวีเห็นว่านายธรรมนูญสามารถให้ความร่วมมือในการบริหารงานได้ ประกอบกับปัญหาหนักที่การบินไทยกำลังเผชิญอยู่ในเรื่องภาพพจน์และชื่อเสียง โดยเฉพาะสถานการณ์ด้านการเงินที่อยู่ในภาวะที่ไม่ค่อยดีนัก

นายธรรมนูญเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายการเงิน ดูแลด้านการเงินตั้งแต่ปี พศ.2515 เป็นที่กล่าวขวัญถึงความสามารถในการกระจายต้นทุน (cost allocation) มีความประนีประนอมประสานผลประโยชน์ได้ดี จนกระทั่งนายบัณฑิต บุณยะปานะ อดีตประธานกรรมการฯ ต้องการรื้อระบบบัญชีที่นายบัณฑิตเห็นว่ามีจุดรั่วไหล ถึงกับเตรียมเสนอให้บริษัท พีท มาร์วิค สุธี และบริษัท คูเปอร์แอนด์ไลบรา เป็นผู้ตรวจสอบบัญชี *(**ผู้จัดการรายวัน** 20 กรกฎาคม 2536)* ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขระบบบัญชีของการบินไทย (ดูหัวข้อ 2.14 การปรับปรุงระบบบัญชี) แต่ยังคงมีเสียงโต้แย้งจากผู้บริหารการบินไทยที่เห็นว่า ระบบบัญชีและการเงินของการบินไทยมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว ในที่สุดก็ได้คัดเลือกให้บริษัท พีท มาร์วิค สุธี เป็นผู้ตรวจสอบบัญชี เพราะเป็นสำนักงานบัญชีที่มีลูกค้าสายการบินมากที่สุด *(**ผู้จัดการรายวัน** 26 สิงหาคม 2536)*

ผลการคัดเลือกครั้งนี้ทำให้สื่อมวลชนเห็นว่าเป็นยุคสิ้นสุดของกลุ่มสี่เสือการบินไทย ดังรายงานในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจว่า สี่เสือการบินไทยซึ่งประกอบด้วย ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กัปตันอุดม กฤษณัมพก กัปตันโยธิน ภมรมนตรี และเรือโทชูศักดิ์ พาชัยยุทธ ต่างเหลืออายุการทำงานเพียงคนละ 1-2 ปีเท่านั้น ส่วนนายธรรมนูญ หวั่งหลี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่คนใหม่มีอายุการทำงานถึง 6 ปี แต่ก็ถูกตั้งเงื่อนไขว่า ภายใน 2 ปีจะต้องมีผลงาน นายธรรมนูญจึงอาจต้องเผชิญกับอุปสรรค เพราะไม่ได้ถือว่าอยู่ในกลุ่มสี่เสือที่ผูกขาดอำนาจมาเป็นเวลานาน *(**กรุงเทพธุรกิจ** 24 สิงหาคม 2536)* และนายธรรมนูญ อาจจะต้องแก้ไขปัญหาหลัก 3 ประการคือ

1. ปัญหาภายในองค์กรที่ยังถูกมองว่า กองทัพอากาศยังคงมีอิทธิพลในการบินไทย
2. ปัญหาการรั่วไหล หรือการทุจริตในองค์กร
3. ปัญหาการปรับปรุงกิจการให้มีความมั่นคง เพื่อรองรับการแข่งขันเชิงพาณิชย์ และสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุน

*(**เนชั่นสุดสัปดาห์** 27 สิงหาคม - 2 กันยายน 2536)*

ถึงแม้ว่าผลการเลือกกรรมการผู้อำนวยการใหญ่จะผ่านไปด้วยดี แต่การโอนอำนาจจากกระทรวงการคลังให้แก่กระทรวงคมนาคมยังไม่เป็นที่ยุติ นายทวี ไกรคุปต์ ยังเรียกร้องให้กระทรวงการคลัง กระทำตามข้อตกลงภายในเดือนกันยายน 2536 พร้อมกับกล่าวว่า กระทรวงคมนาคมจะพิจารณาตามคำร้องขอเป็นสายการบินแห่งชาติสายที่สองของบริษัท บางกอกแอร์เวย์ เพื่อให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคนี้ และยึดหลักการแข่งขันเสรี *(**กรุงเทพธุรกิจ** 28 สิงหาคม 2536)*

1.5 การโยกย้ายพนักงาน

เดิมตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการคนใหม่ของการบินไทยถูกคาดว่าจะเป็นพล.อ.อ.ประชุม ฉายศิริ หลังจากเหตุการณ์ในเดือนพฤษภาคม 2535 มีเสียงเรียกร้องขจัดอิทธิพลของทหารอากาศออกไปจากการบินไทย ทำให้ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทนพล.อ.อ.วีระ กิจจาทร และเมื่อ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ดำรงตำแหน่งก็มีคำสั่งย้ายพนักงานและมีการปรับปรุงระบบการบริหารใหม่

พล.อ.อ.ประชุม ฉายศิริ ผู้ที่มีข่าวว่าเป็นคนสนิทของ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ผบ.ทอ. คาดว่าจะถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แทน พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร เพราะมีข่าวว่าเป็นข้อตกลงระหว่าง พล.อ.อ.เกษตร ที่จะให้ พล.อ.อ.วีระ ดำรงตำแหน่งงานถึงปี 2535 และให้พล.อ.อ.ประชุม ดำรงตำแหน่งต่อ (**ผู้จัดการ** 27 กรกฎาคม - 2 สิงหาคม 2535) แต่ภายหลังเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม มีกระแสเรียกร้องให้ขจัดอิทธิพลของทหารอากาศออกไปจากการบินไทย โดยเฉพาะเสียงเรียกร้องให้ พล.อ.อ.เกษตร ลาออกจากการบินไทย พล.อ.อ.ประชุมจึงถูกจับตามอง และทำให้ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ได้รับการยอมรับมากกว่า พล.อ.อ.ประชุม (**กรุงเทพธุรกิจ** 28 กรกฎาคม 2535)

วันที่ 3 สิงหาคม 2535 พล.อ.อ.เกษตร ยื่นใบลาออกจากการบินไทย หลังจากถูกย้ายให้เป็นจเรทหารทั่วไป ซึ่งมีผลให้ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผบ.ทอ. คนใหม่ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการการบินไทย (**มติชน** 11 สิงหาคม 2535) พล.อ.อ.กันต์ จะต้องเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ ตลอดจนให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารใหม่ ซึ่ง ร.ต.ท.ฉัตรชัย เป็นผู้ได้รับเลือกให้เป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และยืนยันว่าจะไม่มีการย้ายล้างบาง (**ผู้จัดการ** 9 กันยายน 2535)

คณะกรรมการชุดใหม่ ซึ่งมีนายบัณฑิต บุญยะปานะ เป็นประธานได้เลือกคณะกรรมการบริหารโดยมีกรรมการประกอบด้วย นายมหิดล จันทรางกูร นายเอกกมล คีรีวัฒน์ นายพิสิฏฐ ภัคเกษม พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์ และ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ เป็นกรรมการกลั่นกรองงานให้คณะกรรมการชุดใหม่ และได้ตั้งคณะทำงาน 3 ชุด คือ

1. คณะทำงานด้านการเงินและประเมินผล เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นบริษัทมหาชน โดยมีนายเอกกมล เป็นประธาน
2. คณะทำงานด้านการบินและซ่อมบำรุง มี พล.อ.อ.สามารถเป็นประธาน
3. คณะทำงานด้านแผนงานและธุรกิจทั่วไป มี นายมหิดลเป็นประธาน

นอกจากนี้ ที่ประชุมยังได้ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจดูแลด้านข้อบังคับและขั้นตอนในการทำสัญญาต่าง ๆ กับต่างประเทศ เพื่อให้เหมาะสมกับการเป็นบริษัทมหาชน และพิจารณาสรรหาบุคคลภายนอกมาเป็นประธาน โดยจะมีการประชุมคณะกรรมการทุกชุด สัปดาห์ละครั้ง *(**มติชน** 11 กันยายน 2535)*

ส่วนการโยกย้ายพนักงาน ร.ต.ท.ฉัตรชัย กล่าวว่าจะย้ายเท่าที่จำเป็น *(**แนวหน้า** 11 กันยายน 2535)* ดังคำสั่งที่ 48/2535 ลงวันที่ 7 กันยายน 2535 แต่ภายหลังคณะกรรมการบริษัทได้ระงับคำสั่งโยกย้ายของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย และที่ประชุมได้ตำหนิว่าเป็นการทำผิดกฎ เพราะเลี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงบุคคลมาเป็นสายงาน และเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยพลการ *(**กรุงเทพธุรกิจ** 10 - 11 ตุลาคม 2535)* พร้อมกับแต่งตั้งให้นายพิสิฏฐ

ภัคเกษม เป็นประธานเพื่อพิจารณาเรื่องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรของบริษัท นอกจากนี้ ยังมีรายงานว่าอาจมีการเรียกตัวผู้จัดการภาคทั่วโลกของการบินไทย เพื่อกลับมาปรับยุทธวิธีการดำเนินงาน เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานตามนโยบายของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย *(**The Nation**, October 10,1992)*

เดือนพฤศจิกายน 2535 ร.ต.ท.ฉัตรชัย เตรียมการโยกย้ายฝ่ายบริหารระดับสูงโดยเสนอชื่อให้นายทวี ไกรคุปต์ รมช.คมนาคมพิจารณา ต่อมา ร.ต.ท.ฉัตรชัย ลงนามในคำสั่งลงวันที่ 5 พฤศจิกายน และให้มีผลย้อนหลังตั้งแต่วันที่ 3 พฤศจิกายน 2535 *(กรุงเทพธุรกิจ 7-8 พฤศจิกายน 2535)* ซึ่งจะมีผลให้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร (ดูแผนภาพที่ 1 และ 2) ขั้นตอนต่อไปคือการนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาในการประชุมวันที่ 27 พฤศจิกายน แต่มีการเลื่อนมาประชุมเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน และมีมติให้ความเห็นชอบต่อคำสั่งแต่งตั้งโยกย้าย แม้ว่าจะมีเสียงคัดค้านจากคณะกรรมการส่วนหนึ่งและมีกระทู้ถามนายทวี ไกรคุปต์ โดยนายส่งสุข ภัคเกษม ถึงเหตุผลในการโยกย้ายก็ตาม *(กรุงเทพธุรกิจ 25 พฤศจิกายน 2535)* ในขณะที่ ร.ท.ประกอบ สุขหวาน นายกสมาคมพนักงาน รัฐวิสาหกิจ บริษัทการบินไทย เห็นว่าพนักงานการบินไทยให้ความเห็นชอบต่อการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายผู้บริหารระดับกลาง *(มาตุภูมิรายสัปดาห์ 11-17 ธันวาคม 2535)*

ด้านการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน ร.ต.ท.ฉัตรชัย ลงนามในคำสั่งปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน การแต่งตั้งและโยกย้ายพนักงาน มีผลทำให้หน่วยงานบางส่วนขึ้นตรงต่อ ร.ต.ท. ฉัตรชัย หน่วยงานที่สำคัญได้แก่

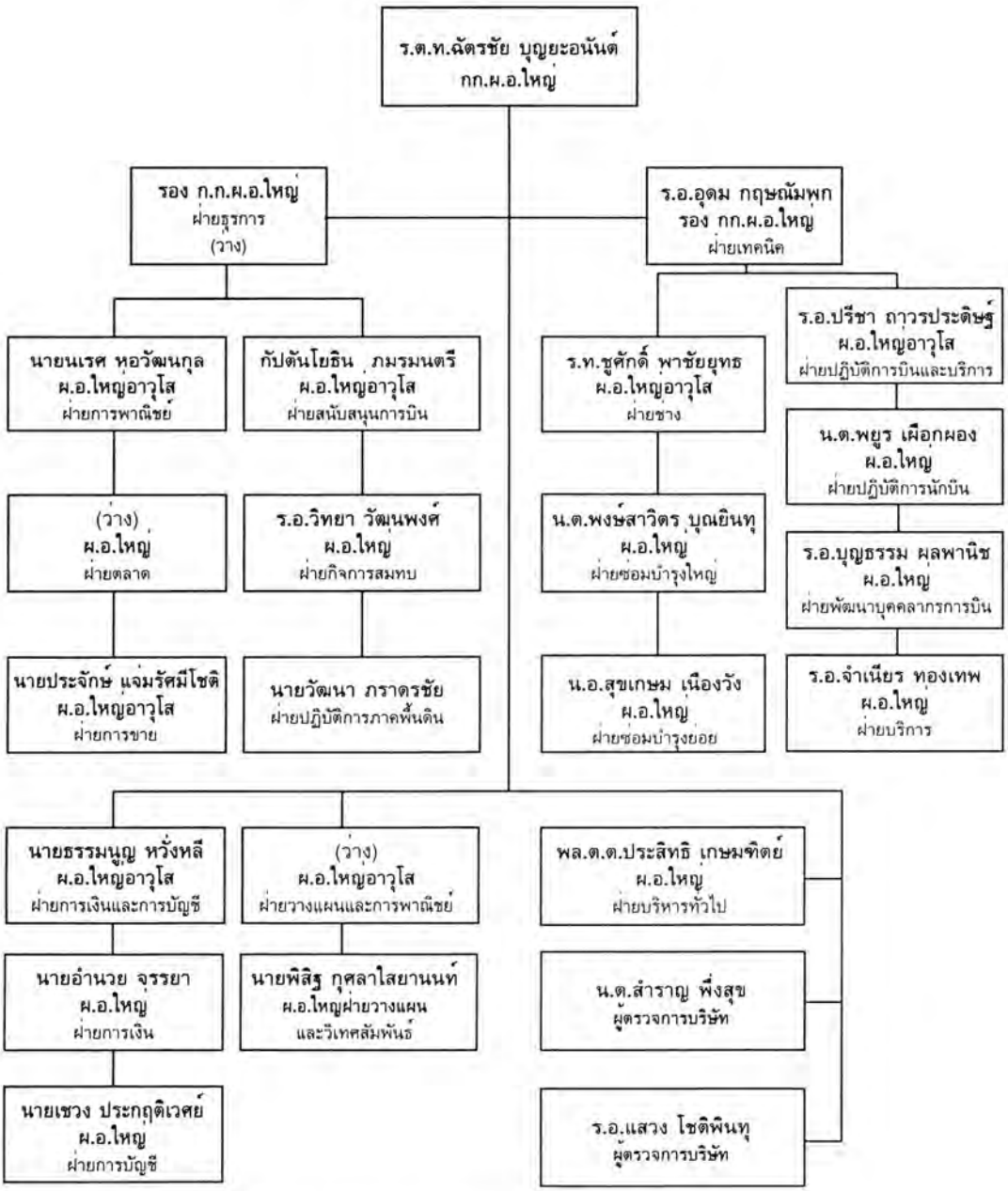
1. ฝ่ายเชื้อเพลิงและประกันภัย ฝ่ายบริการข้อมูลและฝ่ายกฎหมาย ให้ขึ้นตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD)
2. เปลี่ยนชื่อหน่วยงานสำนักงานกรรมการอำนวยการใหญ่ฝ่ายวางแผนและวิเทศสัมพันธ์ เป็นกองธุรการและรายงานตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
3. ตั้งสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (WN) เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
4. ให้กองสารบรรณขึ้นตรงต่อสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
5. ตั้งหน่วยงานกองพัฒนาระบบข้อมูลการขายและบริการผู้โดยสาร ขึ้นตรงต่อฝ่ายบริการข้อมูล
6. ให้แผนระบบข้อมูลบริการการเงินและการบัญชี ขึ้นตรงต่อกองพัฒนาระบบข้อมูลการขาย และบริการผู้โดยสาร
7. ตั้งกองบริการข้อมูลทางการเงินและการบัญชี ขึ้นตรงต่อฝ่ายการเงินและการบัญชี
8. ตั้งกองบริหารหลักทรัพย์ ขึ้นตรงต่อฝ่ายเงินทุน
9. โอนกองโครงการลงทุน สังกัดฝ่ายเงินทุน ขึ้นกับฝ่ายแผนงานเศรษฐกิจ
10. ปรับปรุงกองจัดซื้อให้มีหน่วยงานในสังกัดคือ แผนกจัดซื้อต่างประเทศ แผนกจัดซื้อในประเทศ แผนกจัดซื้อเครื่องมืออัตโนมัติ สำนักงาน และแผนกจัดหาว่าจ้างสัญญาบริการ
11. ปรับโครงสร้างกองปฏิบัติการและการซ่อมบำรุงรักษาระบบสาธารณูปการ แผนกซ่อมบำรุงรักษาอาคารสถานที่และแผนกโทรศัพท์

เมื่อ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผู้บัญชาการทหารอากาศยื่นใบลาออกจากตำแหน่งรองประธานกรรมการฯ ได้ให้เหตุผลว่าไม่ชอบระบบเล่นพรรคเล่นพวกในการบินไทย ซึ่งมักจะนำเรื่องส่วนตัวมาปนกับเรื่องการพิจารณาโยกย้าย มีรายงานว่า พล.อ.อ.กันต์ ได้ส่ง พล.อ.อ.สามารถ โสตสถิตย์ เลขาธิการกองทัพอากาศเพื่อหารือกับนายบัณฑิต บุณยะปานะ กรณีที่มีการโยกย้ายบุคลากรระดับสูงหลายคน และบางคนเป็นลูกน้องเก่า

ของ พล.อ.อ.กันต์ จึงร้องทุกข์ว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาโยกย้าย โดยเฉพาะตำแหน่งที่ถูกแต่งตั้งให้ดูแลภาคพื้นอเมริกาเหนือ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ และถูกวิจารณ์ว่าเป็นการโยกย้ายข้ามขั้นตอน *(กรุงเทพธุรกิจ 7 มีนาคม 2536)*

แผนภาพที่ 1 - 1

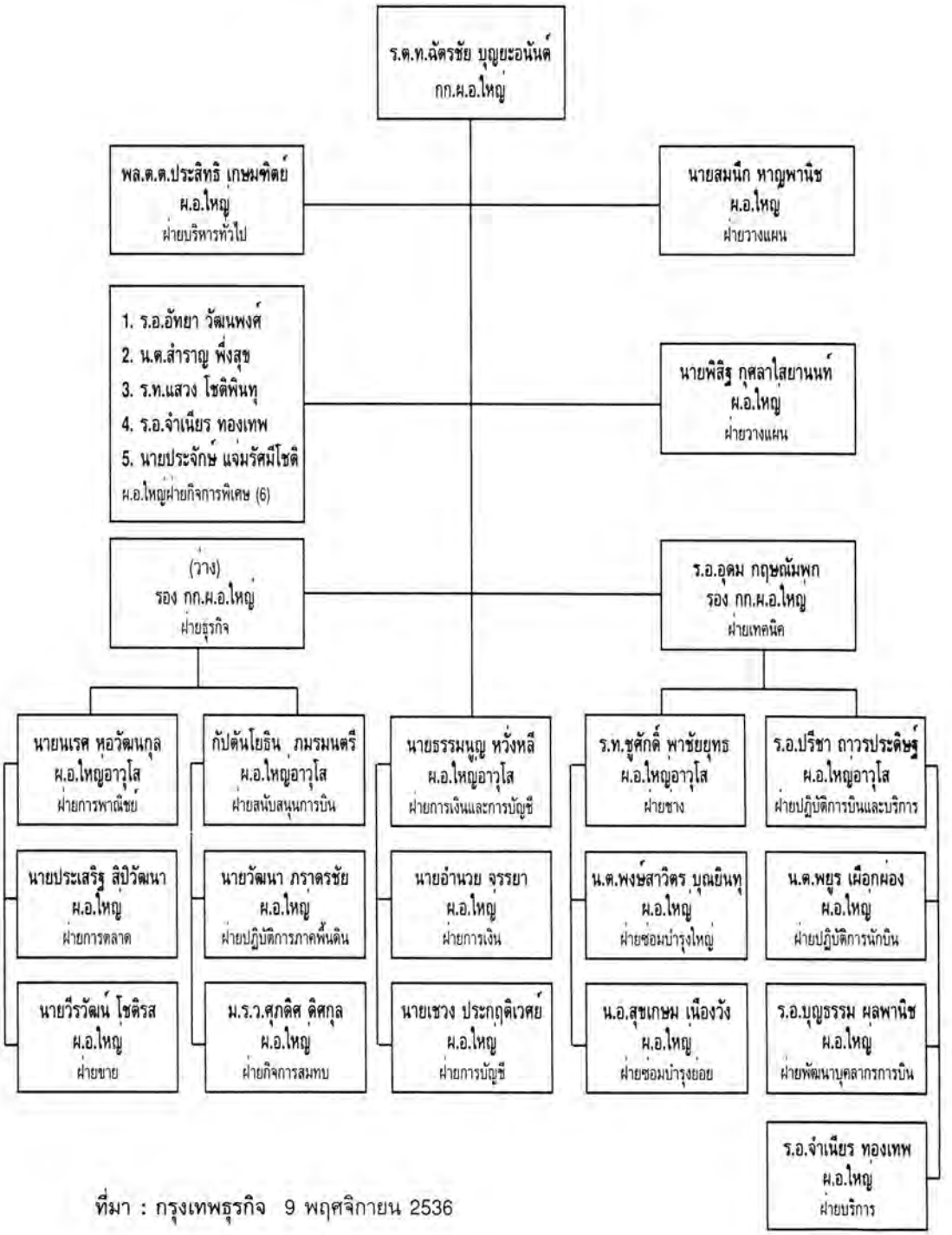
ผังโครงสร้างเดิม บริษัทการบินไทย จำกัด



ที่มา : กรุงเทพธุรกิจ พฤศจิกายน 2536

แผนภาพที่ 1 - 2

ผังโครงสร้างใหม่ล่าสุด บริษัทการบินไทย จำกัด



ที่มา : กรุงเทพธุรกิจ 9 พฤศจิกายน 2536

1.6 ความขัดแย้ง

จากการที่มีข่าวว่า ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย จำกัด แทน พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร นั้น ทำให้มีการเปิดโปงกรณีอื้อฉาวต่าง ๆ ที่พัวพันกับ ร.ต.ท.ฉัตรชัย เพื่อเป็นแรงกดดันมิให้ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ได้ก้าวสู่ตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ อย่างไรก็ตาม ภายหลังการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ และมีการคัดเลือกคณะกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด ชุดใหม่ ร.ต.ท. ฉัตรชัย ก็ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ การแต่งตั้งโยกย้ายหลังการรับตำแหน่งทำให้ ร.ต.ท. ฉัตรชัย ถูกวิจารณ์ว่าเล่นพรรคเล่นพวก นอกจากนี้ มีรายงานข่าวว่า นายสุวัฒน์ เกียรติจริยาวัตร อดีตพนักงานการบินไทย ผู้ก่อตั้งสหภาพพนักงานการบินไทยที่ถูกไล่ออก จะฟ้องการบินไทย และยังมีความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ในส่วนของสิทธิประโยชน์ของพนักงานอีกด้วย

เดิมในสมัยที่ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล เป็นผู้บัญชาการทหารอากาศ และประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด นั้น เป็นที่คาดการณ์ว่า พล.อ.อ.ประชุม ฉายศิริ จะเป็นผู้ที่มาดำรงตำแหน่งแทน พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ในขณะนั้น หลังจากเหตุการณ์ในเดือนพฤษภาคม 2535 มีเสียงเรียกร้องให้ขจัดอิทธิพลของทหารออกจากรัฐวิสาหกิจรวมไปถึงบริษัทการบินไทยด้วย ทำให้มีการดำเนินการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทชุดใหม่ พล.อ.อ.ประชุม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพล.อ.อ.เกษตร ถูกมองว่าเป็นกลุ่มอิทธิพลในสายทหาร ดังนั้น ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ซึ่งเป็นพนักงานการบินไทยที่เติบโตมาจากสายพลเรือน จึงเป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาว่าควรจะดำรงตำแหน่งแทน พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร (**มาตุภูมิรายสัปดาห์** 4-10 กันยายน 2535) แหล่งข่าวในการบินไทยกล่าวว่า ร.ต.ท.ฉัตรชัย จะเกษียณอายุในปี 2536 และทางกองทัพอากาศจะผลักดันให้ พล.อ.อ.เกษม ทวีวัฒน์ มาดำรงตำแหน่งต่อ ซึ่งมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่าขัดกับความต้องการของคนทั่วไป ที่ต้องการให้ขจัดอิทธิของทหารออกจากการบินไทย *(**ผู้จัดการ** 10-16 สิงหาคม 2535)*

ในระหว่างการดำเนินการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัท การบินไทย จำกัด มีการเปิดโปงเรื่องอื้อฉาวที่พัวพันกับ ร.ต.ท.ฉัตรชัย และยื่นเรื่องให้ ป.ป.ป.สอบสวน ได้แก่การตั้งบริษัทธุรกิจส่วนตัวดำเนินกิจการแข่งกับการบินไทย การตั้งบริษัทในประเทศออสเตรเลียโดยอ้างชื่อการบินไทย การตั้งตัวแทนจำหน่ายตั๋วทำให้การบินไทยเสียผลประโยชน์ การพิมพ์นิตยสาร**สวัสดี** การไม่สอบสวนการทุจริตเครื่องซิมูเลเตอร์ และการลบข้อมูลซ่อมบำรุงเครื่องบินแอร์บัสที่ประสบอุบัติเหตุ ณ กรุงกาฐมาณฑุ (ดูบทที่ 3 และบทที่ 6) *(**มาตุภูมิรายสัปดาห์** 11-17 กันยายน 2535)* การเปิดโปงเรื่องดังกล่าวเชื่อกันว่าเป็นการกระทำของกลุ่มผลประโยชน์สายทหาร ซึ่งไม่ต้องการถูกขจัดออกจากการบินไทยและเพื่อมิให้ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ได้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ แต่นายนุกูล ประจวบเหมาะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมไม่สนใจเรื่องดังกล่าว ทางฝ่ายทหารพยายามขัดขวางการดำเนินการต่าง ๆ เช่น ให้เลื่อนการประชุมในวาระที่ 4 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทออกไปจากวันที่ 26 สิงหาคม 2535 การประกาศยกเลิกหนังสือลาออกของ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ที่เคยเซ็นไว้ก่อนการประชุมในวันที่ 26 สิงหาคม 2535 เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม คณะรัฐมนตรีโดย นายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรี ได้ประสานงานด้วยตนเองและจัดให้มีการประชุมเพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทชุดใหม่เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2535 ก่อนที่จะหมดวาระของรัฐบาลนายอานันท์ หลังจากการเลือกตั้งวันที่ 13 กันยายน 2535 *(**ผู้จัดการ** 7-13 กันยายน 2535)*

ในการประชุมเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2535 นั้น พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร และ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ มิได้เข้าร่วมประชุม แต่การแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทชุดใหม่ก็สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และร.ต.ท.ฉัตรชัย ได้รับเลือกจากคณะกรรมการบริษัทให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัทการบินไทย จำกัด โดยมีนายบัณฑิต บุญยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการบริษัทฯ แทนพล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผู้บัญชาการทหารอากาศ *(ประชาชาติธุรกิจ 10-12 กันยายน 2535)*

อย่างไรก็ตาม พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ กล่าวปฏิเสธว่ามิได้ขวางทาง ร.ต.ท.ฉัตรชัย และไม่ได้นำข้อมูลของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ไปให้ ป.ป.ป. ส่วนความขัดแย้งในการบินไทยที่มีข่าวว่า นักบินและช่างสายกองทัพอากาศจะประท้วงด้วยการเฉื่อยงาน (slow down) ตนก็เป็นผู้บอกให้ยุติความคิดดังกล่าว พร้อมกับกล่าวว่าการโยกย้ายภายในการบินไทยเพื่อถ่วงดุลอำนาจเป็นเรื่องจำเป็น แต่ไม่ใช่การย้ายแบบล้างบาง (**ผู้จัดการ** 29 กันยายน 2535)

การโยกย้ายพนักงานฝ่ายบริหารเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2535 มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการย้ายล้างบางและโยกย้ายข้ามขั้นอาวุโส นอกจากนี้ มีพนักงานส่วนหนึ่งยื่นหนังสือถึง รมช.คมนาคม นายทวี ไกรคุปต์ เพื่อทบทวนการโยกย้าย *(**แนวหน้า** 11 พฤศจิกายน 2535)* แต่คาดว่าจะไม่มีการทบทวน เนื่องจากนายทวี ไม่ได้เป็นกรรมการบริษัทฯ แต่มีฐานะเพียงเข้ามาดูแลการดำเนินงานของบริษัทเท่านั้น *(ประชาชาติธุรกิจ 15-18 พฤศจิกายน 2535)*

ร.ท.ประกอบ สุขหวาน นายกสมาคมรัฐวิสาหกิจ บริษัทการบินไทย กล่าวว่าตามที่มีข่าวการโยกย้ายพนักงานเป็นการสร้างฐานอำนาจของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย โดยย้ายคนของตนเองเข้ารับตำแหน่งสำคัญนั้น พนักงานส่วนใหญ่พอใจในการโยกย้ายที่เกิดขึ้นและมีความเหมาะสมแล้ว (**แนวหน้า** 25 พฤศจิกายน 2535) แต่หนังสือพิมพ์มาตุภูมิรายสัปดาห์ได้วิจารณ์การโยกย้ายดังกล่าวว่า ผู้ที่ถูกโยกย้าย เช่น นายพิสิฐ กุศลาไสยานนท์ นายสมนึก หาญพาณิชย์ นายสุชิน สงวนทรัพย์ ม.ร.ว.คุภดิศ ดิศกุล นายประเสริฐ ลิมปิวัฒนา และนายวีรวัฒน์ โชติรส เป็นผู้ที่ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ไว้ใจมาก *(มาตุภูมิรายสัปดาห์ 20-26 พฤศจิกายน 2535)*

สำหรับกรณีที่นายสุวัฒน์ เกียรติจริยาวัตร อดีตผู้นำสหภาพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด ซึ่งถูกไล่ออกจากงาน กำลังฟ้องการบินไทย เนื่องจากความขัดแย้งระหว่างนักบินกับกลุ่มลูกเรือ โดยมีนายสุวัฒน์เป็นแกนนำของสหภาพฯ ทำให้นายสุวัฒน์ถูกไล่ออกด้วยข้อหาไม่เป็นที่ยอมรับของนักบิน นายสุวัฒน์จึงได้ร้องเรียนต่อศาลแรงงาน ในชั้นแรกศาลแรงงานจะเรียกคู่กรณีมาเพื่อประนีประนอมกันก่อน ศาลแรงงานได้เรียกนายสุวัฒน์และทนายความไปพบตั้งแต่วันที่ 10 กรกฎาคม 2535 แต่ยังไม่มีความคืบหน้า เพราะจะต้องเรียกตัว พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (ขณะนั้น) เพื่อให้ปากคำต่อศาลแรงงานก่อน นายสุวัฒน์กล่าวต่อไปว่ามีทางออก 3 ทางคือ การบินไทยรับตนกลับเข้าทำงานในบริษัทฯ หรือจ่ายค่าชดเชยค่าเสียหาย 7.2 ล้านบาท หรือต่อสู้กันในชั้นศาล *(**The Nation**, July 16, 1992)*

ส่วนปัญหาการบริหารงานภายในการบินไทยอีกประการหนึ่งคือ ความขัดแย้งระหว่างลูกเรือกับฝ่ายบริหาร ซึ่งในสมัย รสช. ได้ยกเลิกพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ในส่วนที่ไม่อนุญาตให้พนักงานรัฐวิสาหกิจจัดตั้งสหภาพแรงงาน แต่ให้จัดตั้งในรูปสมาคม ทำหน้าที่ดูแลสวัสดิการเพียงด้านเดียว มีผลให้สหภาพแรงงาน 5 แห่ง ของการบินไทยได้แก่ สหภาพแรงงานพนักงานการบินไทย สหภาพแรงงานการบินไทย สหภาพแรงงานพนักงานระดับกลาง (ระดับผู้จัดการกอง) สหภาพแรงงานฝ่ายนักบิน และสหภาพแรงงานพนักงานฝ่าย

ต้อนรับ (สจ๊วตหรือแอร์โฮสเตส) ต้องลัมเลิกลงทันที นอกจากนั้น ผู้บริหารการบินไทยยังออกคำสั่ง 2 ฉบับ ลงนามโดย พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คำสั่งแรก ห้ามพนักงานการบินไทยเคลื่อนไหวกับกลุ่มสหภาพแรงงานกลุ่มเอกชน ห้ามเข้าไปฟังอภิปรายของพรรคการเมืองและสหภาพแรงงานกลุ่มเอกชนอย่างเด็ดขาด หากฝ่าฝืนจะเลิกจ้างหรือตัดเงินเดือน คำสั่งที่สอง ห้ามพนักงานระดับผู้จัดการเป็นสมาชิกสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจการบินไทยอย่างเด็ดขาด โดยอ้างว่าพนักงานระดับผู้จัดการมีฐานะเป็นนายจ้าง หรือเป็นผู้บริหารของการบินไทย อีกทั้งยังมีการบอกเลิกจ้างผู้นำแรงงานบางคนอีกด้วย *(มาตุภูมิรายสัปดาห์ 23-29 ตุลาคม 2535)*

ปัญหาในส่วนของพนักงานบางหน่วยงานทำให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ เช่น การวางแผนการทำงานล่วงเวลาของฝ่ายช่างซ่อมบำรุงย่อยถึงเดือนละ 60-70% ทำให้พนักงานบางคนมีรายได้เฉลี่ย 50,000-100,000 บาท แต่กลับมีผลงานน้อย พนักงานที่เข้ากะกลางคืนต้องออกกะเวลา 07.00 น. แต่จะหลบไปนอนตั้งแต่เวลา 02.00 น. จึงส่งผลถึงการซ่อมบำรุงไม่เต็มประสิทธิภาพ *(มาตุภูมิรายสัปดาห์ 16-22 ตุลาคม 2535)*

อนึ่ง ในยุครัฐบาลอานันท์ 1 พนักงานต้อนรับหญิงบนเครื่องบินได้เรียกร้องต่อ นายอานันท์ ปันยารชุน นางสายสุรี จุติกุล และ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ให้แก้ไขปัญหาการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมและผิดกฎหมายต่อพนักงานต้อนรับหญิงถึง 8 ประเด็นได้แก่

1. การไม่ปรับอัตราค่าจ้างของพนักงานต้อนรับ ทำให้พนักงานที่มีอายุงาน 15-20 ปีมีอัตราเงินเดือนไม่แตกต่างกับพนักงานที่มีอายุงานเพียง 9-10 ปี เนื่องจากการกำหนดเพดานเงิน
2. ฝ่ายบริหารไม่เคยปรับเพดานเงินเดือนมาเป็นเวลากว่า 10 ปี ส่วนเงินค่าตำแหน่งได้มาจากการเรียกร้องของสหภาพแรงงานต้อนรับบนเครื่องบินเมื่อเดือนพฤษภาคม 2533 และยังมีอัตราต่ำกว่าพนักงานในสายอื่น
3. ค่าเบี้ยเลี้ยงสำหรับการดำรงชีพในต่างประเทศ เป็นเงินที่อนุมัติเพื่อปฏิบัติภารกิจในต่างประเทศ แต่ไม่ใช่แหล่งรายได้ของพนักงาน เนื่องจากค่าครองชีพในต่างประเทศสูง
4. ค่าล่วงเวลาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นอัตราที่เท่ากัน ไม่ได้คิดจากฐานเงินเดือนเหมือนพนักงานในสายอื่น
5. บริษัทฯ บิดเบือนและบีบบังคับให้พนักงานหญิงรับเงื่อนไขการจ้างงานที่ไม่เป็นธรรม (ดูตารางที่ 1-7)
6. บริษัทฯ อ้างว่าพนักงานต้อนรับฯ ได้รับบำเหน็จมากกว่าพนักงานทั่วไป ซึ่งไม่เป็นความจริง
7. บริษัทฯ อ้างว่าจะจัดหาตำแหน่งภาคพื้นดินให้พนักงานต้อนรับฯ แต่ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน
8. บริษัทฯ ไม่เคยตระหนักหรือเตรียมการป้องกันและผลกระทบจากการเปลี่ยนกำหนดอายุงานของพนักงานต้อนรับหญิง ทำให้พนักงานฯ เดือดร้อนและก่อความเสียหายให้บริษัท

ตามจดหมายดังกล่าวได้เสนอทางออกโดยให้การบินไทยเปลี่ยนจากการกำหนดอายุพนักงานต้อนรับหญิงบนเครื่องบินมาเป็นการกำหนดอายุงาน เช่น กำหนดเวลาปฏิบัติงานเป็นเวลา 25 ปี และประเมินประสิทธิภาพเป็นรายบุคคล ซึ่งจะไม่เน้นการขายความสาวของพนักงาน และให้การบินไทยหางานรองรับผู้ที่ไม่ผ่านการประเมิน ให้ทำงานในการบินไทยต่อไป *(ผู้จัดการรายวัน 18 มิถุนายน 2536)*

ตารางที่ 1-7 เงื่อนไขสัญญาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นต่าง ๆ

สัญญาของรุ่น พ.ศ.2508-2515	ไม่มีกำหนดเกษียณอายุ ไม่มีกำหนดระยะเวลาการจ้าง ห้ามสมรสในระหว่าง 2 ปีแรก การมีบุตรถือเป็นการเลิกจ้าง
สัญญาจ้าง พ.ศ.2516-2522	ไม่มีกำหนดเกษียณอายุ จ้างครั้งแรก 5 ปี อาจต่อคราวละ 1 ปี ห้ามสมรสในระหว่าง 2 ปีแรก การมีบุตรถือเป็นการเลิกจ้าง
สัญญาจ้าง พ.ศ.2522-2525	ไม่มีกำหนดเกษียณอายุ จ้างครั้งแรก 5 ปี อาจต่อคราวละ 1 ปี สมรสได้เมื่อพ้นระยะเวลาทดลองงาน (6 เดือน มีบุตรได้ 2 คน แต่ไม่ก่อน 3 ปีแรก
สัญญาจ้าง พ.ศ.2526-2527	ไม่มีกำหนดเกษียณอายุ จ้างครั้งแรก 5 ปี อาจต่อคราวละ 1 ปี สมรสได้เมื่อพ้นระยะเวลาทดลองงาน มีบุตรได้ 2 ปี แต่ไม่ก่อน 3 ปีแรก
สัญญาจ้าง พ.ศ.2528-2534	เกษียณอายุ 40 ปี จ้างครั้งแรก 5 ปี อาจต่อคราวละ 1 ปี สมรสได้เมื่อพ้นระยะเวลาทดลองงาน การมีบุตรถือเป็นการเลิกจ้าง

ที่มา : ผู้จัดการรายวัน 8 มิถุนายน 2536

1.7 การบริหารทั่วไป

การบินไทยร่วมมือกับบริษัทแอร์ฟรานซ์ คาร์โก จำกัด จัดโครงการ The Paris Air Cargo Task Force ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2535 เดิมการบินไทยร่วมกับแอร์ฟรานซ์ ขนส่งสินค้าสู่ภาคพื้นยุโรปตั้งแต่ พ.ศ. 2530 ตั้งแต่ 1 เที่ยวต่อสัปดาห์ จนกระทั่งปัจจุบันขนส่ง 5 เที่ยวต่อสัปดาห์ โดยใช้เครื่องบินของแอร์ฟรานซ์ขนส่งสินค้าล้วน ๆ จำนวน 5 ลำ มีระวางลำ 100 ตัน แบ่งระวางบริษัทละ 50% แต่ละบริษัทจะจัดหาลูกค้าเอง ส่วนค่าใช้จ่ายจะแบ่งครึ่งที่เหลือเป็นกำไร โครงการนี้เป็นโครงการที่รองรับการรวมตลาดร่วมยุโรปในปี 2536 *(ผู้จัดการรายวัน 17 มิถุนายน 2535)*

นอกจากนี้ การบินไทยยังเตรียมจัดหาเครื่องบินที่มีขนาดหรือความจุมากขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ ซึ่งในปี 2536 มีอัตราการเจริญเติบโตประมาณ 10-12% ขณะที่อัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยทั่วโลกจะอยู่ที่ 5-6% ตลาดหลักของการบินไทยได้แก่ ตลาดยุโรปซึ่งมีขนาดใหญ่รวมทั้งตลาดที่ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และเกาหลี อย่างไรก็ดี นายกวิน อัศวฉัตรโรจน์ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ กล่าวว่า หากพิจารณาจากพื้นที่ของท่าอากาศยานกรุงเทพที่มีอยู่ขณะนี้ สามารถให้บริการได้พอเพียงถึงประมาณปี 2537 เท่านั้น เมื่อคำนวณจากอัตราการเติบโตในปัจจุบัน จึงต้องรอให้โครงการขยายคลังสินค้าในระยะที่ 2 ของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยก็จะทันต่อการให้บริการ

ปัจจุบันการให้บริการคลังสินค้าในท่าอากาศยานกรุงเทพฯ เป็นส่วนแบ่งของการบินไทย ประมาณ 80% ที่เหลือเป็นของบริษัทไทยแอร์พอร์ท กราวเซอร์วิส ในส่วนของการบินไทยนำรายได้จากธุรกิจคลังสินค้าคิดเป็น 15% ของรายได้ทั้งหมดของบริษัทฯ *(ผู้จัดการรายวัน 9-10 มกราคม 2536)*

ส่วนโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งที่ 2 (หนองงูเห่า) คาดว่าจะมีการก่อสร้างอาคารรับผู้โดยสารในระยะที่ 1 ที่มีขนาดรองรับปริมาณผู้โดยสารได้ 30 ล้านคนต่อปี จะแล้วเสร็จใน พ.ศ. 2543 แต่ปริมาณผู้โดยสารจะมีประมาณ 35 ล้านคนต่อปี ซึ่งเสี่ยงต่อความแออัดของสนามบิน ซึ่งทางท่าอากาศดอนเมืองสามารถจะรองรับผู้โดยสารได้ 25 ล้านคนต่อปี และเกิดปัญหาว่าการบินไทยไม่สามารถย้ายไปดำเนินการที่หนองงูเห่าได้ทั้งหมด เนื่องจากลงทุนไปกับท่าอากาศยานดอนเมืองไว้มาก อย่างไรก็ตาม สนามบินหนองงูเห่าไม่สามารถก่อสร้างให้แล้วเสร็จก่อนเวลาได้ในขณะที่ปี 2542 จะมีผู้โดยสารถึง 32 ล้านคน จึงจำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมเพื่อวางแผนรองรับไว้แต่เนิ่น ๆ *(ผู้จัดการรายวัน 15 มกราคม 2536)*

สำหรับการเรียกคืนโรงซ่อมเครื่องบินของการบินไทยที่อยู่ในเขตกองทัพอากาศจากการบินไทยนั้น การบินไทยพยายามเจรจากับกองทัพอากาศ เพื่อขอใช้พื้นที่ดังกล่าวต่อไป ทั้งนี้การบินไทยรับโอนโรงซ่อมจากบริษัทไทยแอมและมีข้อกำหนดว่า การบินไทยจะต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้ทางราชการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องบินขนาดเล็ก ใช้ซ่อมเครื่องบินให้กรมตำรวจ ทหารเรือ และกระทรวงเกษตรฯ และลงทุนปรับปรุงโรงซ่อมเป็นจำนวนมาก ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กล่าวว่า การบินไทยเตรียมพื้นที่สร้างศูนย์ซ่อมแห่งใหม่ที่ใกล้กับศูนย์ซ่อมเดิม แต่ไม่ใช่เรื่องเร่งด่วน กองทัพอากาศยังให้การบินไทยอยู่ต่อไปอีกระยะเวลาหนึ่ง และคาดว่าจะย้ายได้ภายใน 2 เดือน *(ผู้จัดการ 5 เมษายน 2536)* พื้นที่ใหม่คาดว่าจะเป็นอู่ตะเภาหรือบางพระ ล่าสุดกองทัพอากาศกำหนดให้ย้ายอุปกรณ์และเครื่องมือตลอดจนเครื่องบินที่ทำการซ่อมออกจากพื้นที่ของกองบินที่ 6 ภายในเดือนมิถุนายน 2536 *(ผู้จัดการรายวัน 17 พฤษภาคม 2536)*

สำหรับการต่ออายุสัญญาเช่าของท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย (ท.อ.ท.) เพื่อดำเนินกิจการภัตตาคารที่ท่าอากาศยาน ซึ่งจะหมดอายุในเดือนตุลาคม 2536 ทาง ท.อ.ท. มีแนวโน้มว่าจะไม่ต่ออายุให้การบินไทยเช่าต่อ และแจ้งให้การบินไทยทราบล่วงหน้า 6 เดือน

การบินไทยเช่าพื้นที่ชั้น 4 ขนาด 2,175 ตารางเมตร เป็นเวลา 5 ปี ในอัตรา 600,000 บาทต่อเดือน ในขณะที่กลุ่มบริษัทโนโวเทล เสนอราคาเช่าพื้นที่ชั้น 3 ขนาด 625 ตารางเมตรในอัตรา 2 ล้านบาทต่อเดือน เพื่อประกอบกิจการภัตตาคารอาหารจีน ท.อ.ท. จึงต้องการทำสัญญาที่เป็นธรรมมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันการบินไทยเป็นบริษัทมหาชน ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจเช่นในอดีต ***(Bangkok Post,*** *February 26, 1993)* อย่างไรก็ดี ภายหลังการเจรจาในหลักการกับ ท.อ.ท. ร.ต.ท.ฉัตรชัย เปิดเผยว่าการบินไทยได้ต่อสัญญากับ ท.อ.ท. เช่าพื้นที่ดังกล่าวเป็นเวลา 3 ปี แหล่งข่าว กล่าวว่า การบินไทยเสนอผลประโยชน์รายเดือนเพิ่มเป็น 3 ล้านบาท ซึ่งผู้บริหารและคณะกรรมการ ท.อ.ท.พอใจกว่าอัตราเดิม ทั้งนี้หากเปิดประมูลให้เช่าพื้นน่าจะได้รับผลประโยชน์มากกว่านี้ *(**ผู้จัดการรายวัน** 14 พฤษภาคม 2536)*

1.8 การบินไทยกับประชาชน

การบินไทยถูกนักธุรกิจฟ้องเรียกค่าเสียหาย 2 แสนบาท เพราะความผิดพลาดของพนักงานฯ และประชาชนใน จ.ปทุมธานี ร้องเรียนว่าการบินไทยนำขยะไปทิ้งก่อความเดือดร้อนให้ประชาชน นายประสิทธิ หงษ์มีเสียงศรี นักธุรกิจ เป็นโจทย์ยื่นฟ้องการบินไทย โดยมี พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ผู้อำนวยการใหญ่เป็นจำเลยต่อศาลเรียกค่าเสียหายเป็นเงิน 200,000 บาท นายประสิทธิกล่าวว่า ได้ซื้อตั๋วเครื่องบินเพื่อเดินทางไปติดต่อธุรกิจที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2534 และสำรองที่นั่งเพื่อเดินทางในวันที่ 20 ตุลาคม 2534

เมื่อถึงกำหนดเดินทาง นายประสิทธิได้เดินทางไปท่าอากาศยานตั้งแต่เวลา 08.20 น. และยืนยันการเดินทางเพื่อขอรับบัตรเลขที่นั่ง พนักงานของการบินไทยยืนยันว่านายประสิทธิสามารถเดินทางตามกำหนดเวลา 11.00 น. ได้ โดยมีชื่ออยู่ในจอคอมพิวเตอร์แล้วพร้อมกับขอให้รอพนักงานอีกคนหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้มาออกบัตรเลขที่นั่งให้นายประสิทธิ แต่เมื่อถึงเวลา 10.30 น. พนักงานฯ แจ้งว่านายประสิทธิ ไม่สามารถเดินทางในวันดังกล่าวได้เนื่องจากที่นั่งเต็ม ขอให้กลับมาติดต่อในอีก 2 วัน นายประสิทธิยืนยันว่า มีความจำเป็นต้องเดินทางไปกรุงปักกิ่ง เพราะมีนัดหมายเจรจาธุรกิจในวันที่ 20 ตุลาคม 2534 พนักงานฯ จึงจัดให้นายประสิทธิเดินทางไปสิงคโปร์เพื่อต่อสายการบินอื่นไปยังกรุงปักกิ่ง แต่ไม่มีเที่ยวบินของสายการบินไทยบินไปกรุงปักกิ่งในคืนนั้น และต้องอยู่ในสิงคโปร์ 1 คืน เพื่อรอเครื่องบินของสิงคโปร์แอร์ไลน์ เที่ยวบิน เอส คิว 92 ไปถึงกรุงปักกิ่งเวลา 15.00 น. ทำให้ผิดนัดหมายในการเจรจาธุรกิจ เสียเครดิต เสื่อมความเชื่อถือในทางธุรกิจและเสียสุขภาพจิต จึงขอเรียกค่าเสียหายเป็นเงิน 200,000 บาท ศาลได้รับคำฟ้องไว้พิจารณา *(**สยามรัฐและกรุงเทพธุรกิจ** 2 กรกฎาคม 2535)*

ส่วนกรณีประชาชนจาก ต.คูขวาง อ.ลาดหลุมแก้ว จ.ปทุมธานี เข้าร้องเรียนต่อนายจรูญ กุวานนท์ อดีต ส.ส.ปทุมธานี พรรคความหวังใหม่ ว่ามีผู้นำขยะสิ่งของใช้แล้วมาทิ้งบริเวณสุเหร่าใน ต.คูขวาง คาดว่าเป็นขยะของบริษัทการบินไทย จำกัด และยังมีการเผาขยะในบริเวณดังกล่าว ทำให้ประชาชนเดือดร้อนจากกลิ่นเหม็นเขม่าควัน ฟุ้งกระจายในลำน้ำ เนื่องจากมีผู้ลักลอบนำมาทิ้งวันละหลายคันรถสิบล้อ นายจรูญ กล่าวว่าเคยร้องเรียนกับนายประสงค์ รณะนันท์ ผู้ว่าราชการจังหวัดปทุมธานีแล้วคาดว่าจะมีการแก้ไข แต่เป็นไปได้ว่ามีเจ้าหน้าที่ราชการเกี่ยวข้องรู้เห็นด้วย *(**มติชน** 14 กรกฎาคม 2535)*

2. นโยบาย

2.1 นโยบายทั่วไป

การบินไทยมีนโยบายให้ชะลอโครงการเฮลิคอปเตอร์ขนส่งผู้โดยสารและสินค้าออกไป และภายหลังเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 การบินไทยได้ปรับนโยบายการดำเนินการ โดยการให้ส่วนลดเอื้องหลวงทัวร์จัดตั้งโครงการสะสมระยะทางบิน ผลจากภาวะถดถอยทำให้การบินไทยปรับลดเป้าหมายการดำเนินการลงประกอบกับมาตรการรัดเข็มขัด รวมทั้งปิดเส้นทางบินที่ขาดทุน นอกจากนี้การบินไทยยังมีนโยบายปรับโครงการสร้างของบริษัทฯ ตลอดจนการตั้งบริษัทลูกเพื่อทำการบินเส้นทางในประเทศ ร.อ.ปรีชา ถาวรประดิษฐ์ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการการบินและบริการ เปิดเผยว่า บริษัทการบินไทยต้องชะลอโครงการเฮลิคอปเตอร์ขนส่งผู้โดยสารและสินค้าไปอีก 2 - 3 ปี เพราะอาจขาดทุน ขณะเดียวกันมีเอกชนหลายรายดำเนินการอยู่แล้ว และโครงการนี้ต้องใช้เงินลงทุนมาก ในขณะที่ภาวะการเงินของการบินไทยยังไม่พร้อม ประกอบกับการที่ต้องการให้เอกชนเข้ามาถือหุ้น 51% แต่ภาวะเศรษฐกิจยังไม่เหมาะสม จึงต้องเลื่อนออกไป โครงการนี้เป็นนโยบายของ พล.อ.อ. เกษตร โรจนนิล ซึ่งให้เอกชนถือหุ้น 51% ส่วนอีก 49% จะเป็นการถือหุ้นร่วมกันของการบินไทย การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย (ทอท.) และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท *(**มติชน** 11 มิถุนายน 2535)*

ภายหลังเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 ภาวะการท่องเที่ยวของการบินไทยซบเซาลงอย่างมาก โดยมีผู้โดยสารลดลง การบินไทยได้จัดโครงการฟื้นฟูการท่องเที่ยว โดยเริ่มจากรายการ"เอื้องหลวงพาท่องเที่ยวไทย" ซึ่งเป็นโครงการพิเศษสำหรับคนไทย *(**มติชน** 2 กรกฎาคม 2535)* ในส่วนของต่างประเทศนั้น มีการจัดโครงการ The World Our Guest ซึ่งจะให้มีการท่องเที่ยวเมืองไทยฟรีในวันที่ 12 สิงหาคม 2535 โดยการบินไทยให้ตั๋วพิเศษแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเข้ามาเที่ยวเมืองไทย 500 ใบ เพื่อเป็นการฟื้นฟูภาวะการท่องเที่ยวไทย *(**Bangkok Post,** July 17, 1992)*

โครงการ "เอื้องหลวงทัวร์" เป็นโครงการแพ็คเกจทัวร์ที่จัดสำหรับลูกค้าในประเทศ ลูกค้าสามารถกำหนดเส้นทางและวันเวลาที่สะดวก เดินทางโดยเครื่องบินของการบินไทย สามารถเดินทางได้เป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์โครงการฯ การบินไทยจึงให้ส่วนลด 10-15% ระหว่าง 1 กรกฎาคม - 31 ตุลาคม 2535 *(**The Nation,** June 17, 1992)* นอกจากนี้แล้วได้จัดโครงการ "รอยัลออร์คิดฮอลิเดย์" (ROH) ซึ่งเป็นทัวร์ต่างประเทศที่เดินทางมาเที่ยวประเทศไทย ทั้งสองโครงการทำรายได้ให้การบินไทยปีละประมาณ 700 ล้านบาท ในเดือนเมษายน 2536 จึงคาดว่าจะปรับราคา โดยราคาเอื้องหลวงทัวร์ปรับขึ้นไม่เกิน 10% และรอยัลออร์คิดฮอลิเดย์ ปรับขึ้นอีกประมาณ 10-15% นางสุณิสา ฉันติกุล ผู้อำนวยการแผนกรอยัลออร์คิดฮอลิเดย์ เปิดเผยว่าจะเปิดเส้นทางทัวร์ใหม่ในประเทศ ได้แก่ 1. เส้นทางเชียงราย-ท่าตอน 2. เส้นทางด่านเจดีย์สามองค์-ชายแดนไทยพม่า 3. ทัวร์เมืองหลวงเก่าของไทย 4. ทัวร์ภาคอีสาน *(**กรุงเทพธุรกิจ** 9 มกราคม 2536)*

เดือนตุลาคม 2535 นิตยสาร **Asian Wall Street Journal** รายงานว่า การบินไทยกำลังเจรจากับสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิกและสิงคโปร์แอร์ไลน์ ถึงโครงการสะสมระยะทาง (Joint frequent-flier programe) ที่เป็นการให้ตั๋วฟรีเมื่อผู้โดยสารบินครบระยะทางที่กำหนด เพื่อรวมกลุ่มกันในภาวะที่มีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะ

สายการบินจากสหรัฐอเมริกาและยุโรป ที่เข้ามาแข่งขันในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิค ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าจะมีสายการบินในเอเชียร่วมโครงการ 6 โครงการ *(**The Nation,** October 29, 1992)*

ในเดือนพฤศจิกายน 2535 มีการประชุมร่วมระหว่าง 4 สายการบิน ได้แก่ คาเธ่ย์แปซิฟิค สิงคโปร์แอร์ไลน์ แจแปนแอร์ไลน์ และการบินไทย เพื่อหารือแนวทางดำเนินการอันเนื่องจากผลของนโยบาย "เสรีภาพที่ 5" ของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ทำให้ภูมิภาคเอเชียเสียเปรียบ *(**ผู้จัดการรายวัน** 14-15 พฤศจิกายน 2535)* ผลการเจรจาสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิค มาเลเซียแอร์ไลน์ สิงคโปร์แอร์ไลน์ตกลงเข้าร่วมโครงการสะสมระยะทางแต่การบินไทยขอเวลาพิจารณา 2 เดือน นายนเรศ หอวัฒนกุล ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการบินพาณิชย์กล่าวว่าการบินไทยจำเป็นต้องพิจารณาความเป็นไปได้ และต้องผ่านความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติก่อน สายการบินที่เข้าร่วมโครงการนี้จะต้องลงทุนรายละ 25 ล้านบาท โดยขอความร่วมมือจากผู้ดำเนินกิจการท่องเที่ยว โรงแรม บริษัทให้เช่ารถและบัตรเครดิต *(**The Nation,** December 31, 1992)*

ตารางที่ 2-1 ประมาณการประจำปี 2535/36 บริษัท การบินไทย จำกัด

รายได้รวม	64,437.8
รายจ่ายรวม	56,417.1
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้	8,020.7
ภาษีเงินได้	2,315.4
กำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้	5,705.4
การลงทุนในเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน	13,600.1
การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่น ๆ	3,202.3
รวมการลงทุนทั้งสิ้น	16,802.4

หน่วย : ล้านบาท

(งบกำไรขาดทุน สิ้นสุด ณ 30 กันยายน 2535)

ตารางที่ 2-2 ประมาณการรายได้ประจำปี 2535/36

เทียบกับผลการดำเนินงานจริง	ผลการดำเนินงานจริง	ประมาณการที่ได้แจ้งในหนังสือชี้ชวน
รายได้จากการดำเนินงาน	48,426.52	46,298
รายได้จากกิจการอื่น	6,606.99	7,044
รายได้รวม	55,029.51	60,336
กำไรสุทธิ	3,016.33	5,226
กำไรต่อหุ้น (บาท)	3.43	3.73

หน่วย : ล้านบาท

ที่มา : ผู้จัดการรายวัน 11 พฤศจิกายน 2536

ในที่สุดการบินไทยได้ใช้นโยบายสะสมระยะทางบิน (Frequent Flyer Programme : FFP) โดยการบินไทยตัดสินใจดำเนินการเองแทนที่จะร่วมกับสายการบินอื่น ๆ โดยใช้ชื่อโครงการ Royal Orchid Plus มีจุดเด่น คือ เปิดกว้างสำหรับผู้โดยสารทุกประเภท ส่วนสายการบินอื่นจะจัดเฉพาะกลุ่มลูกค้าชั้นหนึ่งและชั้นนักธุรกิจแม้ว่าการบินไทยจะมีเส้นทางบินน้อยกว่าแต่สามารถบินไปได้ทุกแห่งทั่วโลก ซึ่งสายการบินอื่นจะจัดให้เฉพาะในเขตเอเชียและภูมิภาคของสายการบินที่เข้าร่วมโครงการเท่านั้น

นายประเสริฐ ลีพิพัฒน์ รองผู้อำนวยการบริษัทการบินไทย กล่าวว่า ถึงแม้การบินไทยจะเป็นผู้ดำเนินการเองโดยไม่ร่วมกับสายการบินอื่น แต่ก็มีค่าใช้จ่ายไม่ต่างกันมากนัก การบินไทยคาดว่าจะมีผู้เข้าร่วมโครงการฯ ประมาณ 150,000 คน ในขณะที่บริษัท Asian Frequent Flyer Pte. Ltd. (AFF) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ มาเลเซียแอร์ไลน์ และคาเธ่ย์แปซิฟิค คาดว่าจะมีผู้เข้าร่วมโครงการประมาณ 200,000 คน ในปีแรก และเพิ่มเป็น 350,000 - 500,000คน ในปีที่สองและสาม นาย Peter Bueeking ผู้จัดการทั่วไปบริษัท AFF ให้ความเห็นว่าการร่วมโครงการของสามสายการบินจะสามารถให้บริการที่หลากหลาย และมีการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันซึ่งจะทำให้ต้นทุนถูกแบ่งเป็น 3 ส่วน สำหรับบริษัทหรือสายการบินที่เข้าร่วมโครงการภายหลังจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมคาดว่าจะมีสายการบินบริติชแอร์เวย์ สวิสแอร์และออสเตรียน-แอร์ไลน์เข้าร่วมด้วย ทั้งนี้แนวคิดทั้งสองเป็นยุทธวิธีการตลาดที่นำมาใช้แทนการแข่งขันตัดราคาค่าโดยสาร และน่าจะเป็นที่พอใจของสายการบินที่จะให้ตั๋วฟรีแทนการขายตั๋วที่ได้กำไรต่ำ ***(The Nation,** June 22, 1993)*

การประชุมคณะกรรมการบริษัทการบินไทยเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2535 มีมติให้อนุมัติงบประมาณประจำปี 2535/2536 โดยมีสัดส่วนลดลงต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ในหนังสือชี้ชวน กล่าวคือ ประมาณการใหม่มีรายได้ลดลง 6,556.2 ล้านบาท คิดเป็น 9.23% ส่วนรายจ่ายรวม 57,965 ล้านบาท ลดลง 1,547.9 ล้านบาท หรือ 2.67% มีกำไรสุทธิก่อนหักภาษี 10,832 ล้านบาท ลดลง 2,811.3 ล้านบาท หรือ 25.95% และมีกำไรสุทธิหลังจากหักภาษี 7,720 ล้านบาท คิดเป็น 26.09% (ดูตารางที่ 2-1 และ 2-2)

เหตุผลที่ปรับประมาณการใหม่ เพราะการบินไทยไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ประมาณการไว้ในหนังสือชี้ชวนได้ เนื่องจากผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่สงบในเดือนพฤษภาคม 2535 ประกอบกับปัญหาการขาดทุนในบางเส้นทางบิน และเครื่องบินบางลำที่นำมาใช้ประสบกับภาวะขาดทุน แต่แผนการลงทุนของการบินไทยยังคงดำเนินต่อไป ***(ผู้จัดการรายวัน** 11 พฤศจิกายน 2536)*

ต่อมา นายธรรมนูญ หวั่งหลี ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายการเงิน ชี้แจงว่าการบินไทยใช้มาตรการหลายอย่างเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ เช่น การยกเลิกและลดเส้นทางบินที่ไม่มีกำไร เพิ่มรายได้จากค่าโดยสารและตัดค่าใช้จ่ายลงบางประเภท จะทำให้งบลงทุนลดลงเหลือ 16.8 พันล้านบาท

การบินไทยมีแผนงานจะปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านแผนการเงินและงานบัญชีตลอดจนโครงสร้างบริษัทและโครงสร้างทรัพย์สิน ในส่วนของแผนการเงินจะชะลอการลงทุนในโครงการที่ไม่สำคัญ ควบคุมต้นทุนและลดทอนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นรวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน นายธรรมนูญกล่าวต่อไปว่าจะเป็นการเพิ่มรายได้โดยกำหนดให้ฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ตลอดจนเปลี่ยนแปลงการรายงานระบบการเงินและงานบัญชีจากรายไตรมาสมาเป็นรายเดือน รวมทั้งพยายามรักษาสัดส่วนหนี้สินต่อผู้ถือหุ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม คาดว่าในปี 2535 จะอยู่ในระดับ 1.6

ด้านการปรับปรุงโครงสร้างบริษัทฯ การบินไทยจะจำกัดขอบเขตการดำเนินงานให้แคบลง โดยคงไว้แต่ธุรกิจการขนส่งผู้โดยสาร (Transportation Activities) ส่วนงานบริการและกิจการสมทบอื่น ๆ เช่น งานเทคนิค บริการภาคพื้นดิน การขนส่งสินค้า โรงแรม ร้านอาหาร และบริการรถลีมูซีนจะจัดตั้งเป็นบริษัทย่อยเพื่อแยกการบริหารและการจัดการออกไป โดยการบินไทยจะเป็นผู้ถือหุ้นเต็ม 100% ในขั้นแรกจะเป็นการปรับด้านบัญชี ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้วางระบบการควบคุมทางด้านค่าใช้จ่ายและงานบัญชีของตัวเอง เพื่อรองรับเข้าสู่แผนงานกระจายอำนาจอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต

ส่วนการปรับโครงสร้างทรัพย์สิน การบินไทยมีเป้าหมายจะลดประเภทเครื่องบินที่ใช้บริการลงให้เหลือเพียง 3-4 ประเภท เพราะจะทำให้ลดต้นทุนทางด้านอุปกรณ์การบินฯ ค่าใช้จ่ายลูกเรือที่ทำงานในห้องนักบิน ตลอดจนค่าซ่อมบำรุงรักษาเครื่องบิน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการตลาด ซึ่งการ บินไทยอยู่ระหว่างการปลดฝูงบินเครื่องบิน DC-10-30ER จำนวน 3 ลำ และ BAe 146-300 จำนวน 5 ลำ และจะดำเนินการเช่นนี้อีกในอนาคต เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ การบินไทยมีแผนจะใช้ข้อมูลทางการเงินและการบัญชีเป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ฝ่ายการเงินและบัญชีได้พัฒนาระบบต้นทุนมาตรฐาน และบัญชีต้นทุนขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดการ (ดูหัวข้อการปรับปรุงระบบบัญชี)

สำหรับการปรับปรุงโครงสร้างเงินทุน การบินไทยจะใช้เงินจากสินเชื่อเพื่อการส่งออก (Eximbank Guaranteed Loan) ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะสินเชื่อดังกล่าวแพร่หลายมากขึ้น และมีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าตลาดเงินทั่วไป ทั้งนี้เพราะการสนับสนุนของธนาคารเพื่อการส่งออก (Eximbank) นายธรรมนูญกล่าวว่า ในช่วงปี 2533-2535 การลงทุนด้านเครื่องบินใช้วิธีการเช่าซื้อ (Leveraged Lease) เพราะต้นทุนต่ำและได้ประโยชน์ทางภาษี (Capital Allowance) แต่ปัจจุบันตลาดเช่าซื้อ เริ่มจำกัดมากขึ้น เนื่องจากผู้ลงทุนในเครื่องบินขนาดใหญ่อย่างโบอิ้ง 747 เริ่มลดน้อยลง การใช้เงินจากธนาคารเพื่อการส่งออกจะเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่ง

ในปี 2536 การบินไทยมีโครงการซื้อเครื่องบิน ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนมากกว่า 5 พันล้านเหรียญสหรัฐ การบินไทยจะใช้เงินทุน 3 ส่วน คือ ส่วนแรกจากตลาดทุน โดยการเสนอหุ้นออกจำหน่ายแก่ประชาชน (Share Offering) และการออกหุ้นกู้แปลงสภาพ (Convertible Bond) ประมาณ 10% ของมูลค่าการลงทุนทั้งหมด ส่วนที่สองจากสถาบันการเงินโดยลดสัดส่วนลงจากเดิม 41% ให้เหลือ 26% และอีก 64% จะใช้เงินทุนของบริษัทเองเพิ่มขึ้นจากเดิมถึง 59% เหตุที่บริษัทการบินไทยลดสัดส่วนเงินกู้จากสถาบันการเงิน เพราะสถาบันการเงินเริ่มมีข้อจำกัดมากขึ้น เช่น ต้องดำรงสัดส่วนเงินทุนให้อยู่ภายใต้ข้อกำหนดของบีไอเอส ทำให้ธนาคารต้องระมัดระวังในการออกสินเชื่อ *(ผู้จัดการรายวัน 17 พฤศจิกายน 2535)*

เดือนมกราคม 2536 นายทวี ไกรคุปต์ รมช.คมนาคม ได้สั่งระงับการจัดซื้อเครื่องบิน 7 ลำ ซึ่งเคยได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีในโครงการจัดซื้อเครื่องบินจำนวน 19 ลำ และได้จัดซื้อไปแล้ว 12 ลำ นอกจากนี้นายทวียังให้การบินไทยชะลอการปรับอัตราค่าโดยสารในประเทศ แต่ยอมให้บริษัทบางกอกแอร์เวย์สามารถปรับอัตราค่าโดยสารได้เพียงบริษัทเดียว นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง และประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด ชี้แจงว่าในส่วนของการระงับการจัดซื้อเครื่องบินไม่มีผลกระทบต่อบริษัทมากนัก แต่การชะลอการปรับขึ้นค่าโดยสารในประเทศจะมีผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทการบินไทย เนื่องจากอัตราค่าโดยสารของบริษัทการบินไทยถือว่ามีราคาถูกกว่าสายการบินอื่น ๆ การไม่ได้ปรับค่าโดยสารในประเทศย่อมทำให้

รายได้ และฐานะทางการเงินไม่เป็นไปตามที่คณะกรรมการตั้งเป้าหมายไว้ ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ในยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น ตกต่ำ ทำให้รายได้ของการบินไทยได้รับผลกระทบมากขึ้น

เมื่อไม่สามารถปรับค่าโดยสารได้ การบินไทยจึงหันมาลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น โดยอาจจะลดเที่ยวบินภายในประเทศ และสายต่างประเทศที่มีจำนวนผู้โดยสารไม่มากหรือมีไม่เต็มลำ ด้วยการตัดเที่ยวบินออกไป เช่นที่ทำมาแล้วในเส้นทางกรุงเทพ-ซีแอตเติล *(กรุงเทพธุรกิจ 25 มกราคม 2536)*

ในการประชุมคณะกรรมการฯ เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2536 เพื่อพิจารณาแผนการลงทุนระยะยาว คณะกรรมการฯ มีมติว่าปัญหาที่ผ่านมาของการบินไทยมีผลการดำเนินงานลดลง เนื่องจากไม่สามารถเพิ่มรายได้จากการดำเนินงาน จึงหาวิธีการลดปัญหาด้วยการลดค่าใช้จ่ายลง ที่ประชุมกำหนดให้ผู้บริหารของบริษัทฯ ไปจัดทำแผนเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการฯ ภายใน 3 สัปดาห์ และส่งมอบให้ตลาดหลักทรัพย์ภายในกำหนดตามระเบียบของตลาดหลักทรัพย์ *(ผู้จัดการรายวัน 29 มกราคม 2536)*

การบินไทยทบทวนปัญหาค่าใช้จ่ายโดยมุ่งไปที่ค่าซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ในเครื่องบินซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นทุกปี เดิมการบินไทยใช้เครื่องยนต์ยี่ห้อยีอี ต่อมาในยุครัฐบาลพล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ มีการอนุมัติให้ซื้อเครื่องยนต์ แพร็ตแอนด์วิทนีย์ เพื่อใช้กับเครื่องแอร์บัส 300-600 โดยอ้างว่าต้องการให้มีการแข่งขันเสรี และป้องกันการผูกขาดของบริษัทเครื่องยนต์ ต่อมามีการจัดซื้อเครื่องยนต์โรลสรอยซ์ทำให้การบินไทยมีเครื่องยนต์ในฝูงบินถึง 3 ยี่ห้อ มีเครื่องยนต์ถึง 14 ประเภท นับเป็นสายการบินที่มีประเภทเครื่องยนต์มากที่สุดในโลก ใช้ช่างเครื่องประจำถึง 5,600 คน เพื่อซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ที่ต่างประเภทกัน พร้อมกับต้องนำเข้าอะไหล่ที่แตกต่างกัน รวมมูลค่ากว่า 100 ล้านบาท ส่งผลให้การบินไทยต้องรับภาระต้นทุนถึง 4,631 ล้านบาท (ณ งวดประจำปีงบประมาณ 2535) ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ 3,246 ล้านบาท เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานทั้งหมด 50,273 ล้านบาท เมื่อมีการท้วงติงจากนายทวี ไกรคุปต์ถึงการใช้เครื่องยนต์หลายประเภทซึ่งบางประเภทยังไม่มีประเทศใดใช้ ประกอบกับมีการพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการจึงเสนอให้ตั้งคณะทำงานพิจารณาเปรียบเทียบเครื่องยนต์ใหม่ทั้งระบบเพื่อศึกษาถึงข้อดีข้อเสียว่าเครื่องยนต์ยี่ห้อใดสามารถปลดออกจากฝูงบินได้ก็ให้ปลดออกจากฝูงบิน เป็นการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการซ่อมบำรุง (ดูหัวข้อ 2.17 การปลดประจำการเครื่องบิน) นอกจากนี้ยังปรับแผนการบิน โดยปิดเส้นทางบินที่ขาดทุน และเปิดเส้นทางบินใหม่อีกด้วย (ดูหัวข้อ 2.4 นโยบายเส้นทางบิน)

สำหรับการปรับโครงสร้างบริษัทการบินไทย เพื่อจำกัดขอบเขตการดำเนินงานให้แคบลง และแยกการบริหารการจัดการออกจากกัน โดยให้คงเหลือเพียงธุรกิจการขนส่งผู้โดยสาร ส่วนงานบริการและกิจการสมทบ เช่น งานเทคนิค บริการภาคพื้นดิน การขนส่งสินค้า โรงแรม ร้านอาหาร และบริการรถลีมูซีน จะจัดตั้งเป็นบริษัทย่อย ซึ่งเป็นแนวคิดของนายธรรมนูญ หวั่งหลี นั้น นายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคม เห็นว่าการตั้งบริษัทลูกเพื่อทำการบินในเส้นทางภายในประเทศเป็นทางออกที่ดีที่สุด โดยการบินไทยจะถือหุ้นเพียงส่วนหนึ่ง ที่เหลือจะเป็นเอกชนผู้สนใจประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากสภาพธุรกิจการบินทั่วโลกอยู่ในภาวะตกต่ำจึงควรพิจารณาปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจ นายมหิดลเห็นว่า แม้ว่าการบินไทยจะไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเส้นทางบินในประเทศเท่าที่ควร แต่ก็เป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องให้การบริการควบคู่กับเส้นทางบินระหว่างประเทศ ซึ่งมีสายการบินต่างประเทศหลายสายที่ส่งเสริมการขายโดยการแถมตั๋วโดยสารเครื่องบินภายในประเทศฟรี ทำให้การบินไทยไม่สามารถทิ้งการบริการเส้นทางบินภายในประเทศ เพื่อไม่ให้เสียเปรียบในการส่งเสริมการขาย

การเข้าถือหุ้นในบริษัทใหม่ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อทำการบินภายในประเทศจึงมีความจำเป็นในการเชื่อมโยงการให้บริการแก่ผู้โดยสารจากต่างประเทศ ที่จะเดินทางภายในประเทศอีกทอดหนึ่ง *(ผู้จัดการรายวัน 24 กุมภาพันธ์ 2536)*

กัปตันโยธิน ภมรมนตรี ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายสนับสนุนการบินให้ความเห็นว่า การตั้งบริษัทขึ้นใหม่เพื่อทำธุรกิจการบินไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะขณะนี้ธุรกิจการบินมีการแข่งขันสูง จึงมีการรวมตัวทั้งในเรื่องการตลาดและการบริหารเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้เข้ากับสถานการณ์ ที่ผ่านมาก็เคยมีการตั้งบริษัทขึ้นมาทำธุรกิจการบินคือ บริษัทแอร์สยามแต่ไม่ประสบความสำเร็จ หรือการรวมบริษัทการบินไทยกับบริษัทเดินอากาศไทย ที่บินภายในประเทศก็เพื่อให้การบริการได้มาตรฐานและลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร การตั้งบริษัทใหม่จึงควรพิจารณาอย่างรอบคอบและชัดเจนในจุดประสงค์ว่าจะสามารถทำได้หรือไม่

ส่วนนายนเรศ หอวัฒนกุล ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายการตลาด กล่าวว่า การจัดตั้งบริษัทลูกนั้นควรดูขอบข่ายการทำธุรกิจด้วย เพราะเส้นทางที่ทำกำไรในการบินภายในประเทศนั้น มี 3 เส้นทาง คือ กรุงเทพ เชียงใหม่ กรุงเทพ-ภูเก็ต และกรุงเทพ-หาดใหญ่ ส่วนเส้นทางอื่น ๆ นั้นไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากไม่สามารถกำหนดค่าโดยสารตามภาวะตลาดได้ แต่การเป็นสายการบินแห่งชาติทำให้การบินไทยต้องตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่จะกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค ซึ่งการตั้งบริษัทใหม่จะประกอบธุรกิจโดยหวังกำไร ต้องกำหนดบทบาทให้ชัดว่าจะรับเอาบทบาทการพัฒนาประเทศไปด้วยหรือไม่

ทางด้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กล่าวว่า หากการบินไทยจะตั้งบริษัทลูก ควรจะถือหุ้นใหญ่ แต่ไม่เกิน 50% เพื่อบริหารแบบเอกชน โดยได้ให้หลักการแก่คณะกรรมการพิจารณาว่ารูปแบบจะต้องตอบสนองนโยบายของรัฐ และต้องไม่กระทบต่อผู้ดำเนินธุรกิจการบินอยู่แล้ว *(แนวหน้า 2 กรกฎาคม 2536)*

ภายหลังเมื่อนายธรรมนูญ หวั่งหลี รับตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ได้วางแนวทางการแบ่งกิจการของการบินไทยออกเป็นการบินระหว่างประเทศ และการบินภายในประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายเดิมที่ต้องการตั้งบริษัทลูกขึ้นดำเนินกิจการการบินในเส้นทางที่การบินไทยไม่สามารถเปิดบินในปัจจุบันได้ แหล่งข่าวกล่าวว่ารูปแบบของบริษัทใหม่นี้ การบินไทยจะแบ่งทรัพย์สินส่วนหนึ่งออกมาก่อตั้งบริษัทใหม่ โดยถือหุ้น 30-40% ที่เหลือจะแบ่งให้เอกชนที่ประกอบธุรกิจการบินในประเทศไทยเข้ามาถือหุ้น บริษัทที่เข้าข่ายมี 4 บริษัท คือ บางกอกแอร์เวย์ส ของนายแพทย์ประเสริฐ ปราสาททองโอสถ เอส เค แอร์ ของนายโกวิท ธัญญรัตตกุล แคมโบเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์ไลน์ ของนายอุดม ตันติประสงค์ชัย และไทยฟลายอิ้งเซอร์วิส ของนายธีรเดช ไม้ไทย ทั้งนี้จำนวนหุ้นที่เอกชนแต่ละรายจะเข้าถือจะแบ่งตามความสามารถและกำลังเงินของแต่ละบริษัท อย่างไรก็ตามด้านจำนวนเงินทุนการก่อตั้งบริษัทยังไม่มีการสรุปผล

กัปตันอุดม กฤษณัมพก รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายเทคนิค กล่าวถึงนโยบายดังกล่าวว่า การบินไทยได้ทำแผนคร่าว ๆ เสนอต่อกระทรวงคมนาคม เพื่อทราบถึงแนวคิดในการตั้งบริษัทลูกดูแลกิจการบินภายในประเทศ และในระยะยาวอาจเสริมเที่ยวบินไปยังประเทศใกล้เคียง การบินไทยอาจถือหุ้นใหญ่ แต่ไม่เกิน 51% และให้เอกชนที่ดำเนินธุรกิจการบินและการท่องเที่ยวมาร่วมถือหุ้น ทั้งนี้แนวคิดใหม่นี้จะไม่เหมือนกับลักษณะการดำเนินงานของการบินไทย และบริษัทเดินอากาศไทยในอดีตที่มีการแข่งขันกัน แต่จะเป็นไปในลักษณะของการให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือซึ่งกันและกัน *(กรุงเทพธุรกิจ 25 กันยายน 2536)* สำหรับรูปแบบของบริษัทใหม่จะต้องมีการกำหนดอีกครั้งหนึ่ง หลังจากผ่านความเห็นชอบของ นายทวี ไกรคุปต์ *(ผู้จัดการรายวัน 25-26 กันยายน 2536)*

นโยบายที่สำคัญของการบินไทยอีกประการหนึ่ง คือ การปรับโครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทฯ แหล่งข่าวระดับสูงจากคณะกรรมการฯ เปิดเผยว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างคณะกรรมการฯ ชุดใหม่ ในเดือนตุลาคม 2536 เพื่อแก้ไขปัญหาความชัดเจนเรื่องอำนาจบริหารการบินไทยของกระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลังต้องแก้ไขในระยะยาวคือการจัดส่วนผสมของผู้กำหนดนโยบายในระดับกรรมการบริษัทให้เหมาะสม ซึ่งจะสามารถสานต่อการฟื้นฟูสถานะของการบินไทย หลังจากที่คณะกรรมการชุดปัจจุบัน (2535/2536) ได้แก้ปัญหาเร่งด่วนเบื้องต้น คือ การรื้อระบบเพื่อลดต้นทุนทั้งหมด

ตามแนวคิดของกระทรวงการคลัง ผู้ถือหุ้นใหญ่ เห็นว่าองค์ประกอบของคณะกรรมการทั้ง 15 คนจะต้องเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยให้น้ำหนักกับกระทรวงคมนาคม และกองทัพอากาศเป็นหลัก มาเป็นการกระจายให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยมีผู้แทนจากภาคเอกชนและรัฐบาลอย่างละครึ่ง โดยในส่วนของภาคราชการจะมาจากตัวแทนจากกระทรวงคมนาคม 2 คน กองทัพอากาศ อัยการ กระทรวงการคลัง สภาผู้แทนราษฎร ซึ่งจะผลัดเปลี่ยนกันไปทุก ๆ ปี ส่วนภาคเอกชนนั้นองค์ประกอบที่สำคัญจะมาจากนักการเงิน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบัญชี เพื่อเข้ามาช่วยดูแลปัญหาของการบินไทยโดยเฉพาะการวางระบบบัญชีใหม่ให้สามารถติดตามผลการประกอบการเพื่อปรับกลยุทธ์ได้ทุกระยะ องค์ประกอบใหม่นี้ถือว่าสอดคล้องกับสถานภาพของการบินไทยซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นบริษัทมหาชน นอกเหนือจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ขึ้นกับกระทรวงการคลังและกระทรวงคมนาคม และยังเป็นการแก้ปัญหาที่ผ่านมาซึ่งเดิมผู้กำหนดนโยบายส่วนใหญ่เป็นมุมมองจากวิศวกร ขาดแคลนผู้ที่เข้าใจกลไกการเงินที่ซับซ้อนของธุรกิจการบิน ทำให้การควบคุมในด้านการบริหารต้นทุนและกำไรไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การปรับโครงสร้างของคณะกรรมการบริษัทฯ จึงเป็นการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ *(ผู้จัดการรายวัน 5 กรกฎาคม 2536)*

2.2 การปรับเงินเดือนพนักงานการบินไทย

ม.ร.ว.จัตุมงคล โสณกุล อธิบดีกรมบัญชีกลาง เปิดเผยว่า อาจมีการปรับเงินเดือนพนักงานการบินไทยย้อนหลังตั้งแต่เดือนเมษายนหรือพฤษภาคม 2535 ซึ่งกรมบัญชีกลางได้ศึกษาแนวทางการปรับเงินเดือนให้ปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อพิจารณาการปรับเงินเดือนตามรูปแบบงานกว่า 33 สาขา แต่ไม่ได้กล่าวถึงว่าจะปรับเพิ่มขึ้นกี่เปอร์เซนต์ อย่างไรก็ตาม ม.ร.ว.จัตุมงคล กล่าวว่าอัตราเงินเดือนใหม่มี 21 อัตรา สำหรับฝ่ายบริหารทั่วไป และ 29 อัตรา สำหรับนักบิน ซึ่งรวมไปถึงนักบินร่วมและฝ่ายปฏิบัติการ *(**The Nation,** June 15, 1992)*

ต่อมา ม.ร.ว.จัตุมงคล ได้เปิดเผยว่า เงินเดือนพนักงานจะเพิ่มขึ้นประมาณ 40.3% โดยเฉลี่ย ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายของการบินไทยเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน 15% ตามโครงสร้างเงินเดือนใหม่ พนักงานระดับล่างและผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการปรับเพิ่มในอัตราที่สูงขึ้นเพราะเงินเดือนปัจจุบันค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับภาคเอกชน แต่พนักงานระดับกลางนั้นมีเงินเดือนใกล้กับอัตราในตลาดอยู่แล้ว ตามรายงานกล่าวว่า โครงสร้างเงินเดือนใหม่ประกอบด้วยบัญชี 14 บัญชี 33 สาขาของรูปแบบงาน อัตราตั้งแต่ 4,000-150,000 บาท ซึ่งตามโครงสร้างเก่ามี 58 อัตรา ตั้งแต่ 2,800-92,500 บาท ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วปรับเพิ่มขึ้น 40.3% *(**The Nation,** June 22, 1992)* การปรับเงินเดือนใหม่ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2535 ยังผลให้กลุ่มพนักงานไม่พอใจ โดยกล่าวว่า เงินเดือนของพนักงานปรับเพิ่มเพียง 20% ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงปรับเพิ่มขึ้นถึง 80-90% และตั้งข้อสังเกตว่า พนักงานระดับ Senior Vice President ได้รับเงินเดือนสูงกว่ารัฐมนตรี

ทางฝ่ายพนักงานกล่าวว่า กลุ่มนักบินได้เรียกร้องให้เพิ่มค่า Allowance นอกเหนือจากเงินเดือนที่ให้กับนักบิน โดยกัปตันเพิ่มขึ้น 20,000 บาท ตั้งแต่เดือนมกราคม 2535 เดิมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รวมตัวขอเพิ่มค่าตอบแทน เช่นเดียวกับนักบิน ซึ่งบริษัทฯ เพิ่มให้ 3,000 บาท ในเดือนเดียวกันนั้น (เมษายน 2535) กลุ่มวิศวกรเครื่องบินได้เรียกร้องให้เพิ่มเงินเช่นเดียวกัน ซึ่งบริษัทฯ เพิ่มให้ 4,000 บาท หลังจากเดือนเมษายน 2535 พนักงานกลุ่มอื่น ๆ ได้เคลื่อนไหวเช่นเดียวกัน บริษัทฯ จึงจ้างบริษัท คูเปอร์ ไลร์ แบรนด์ จำกัด ทำการสำรวจและจัดบัญชีเงินเดือนใหม่ทั้งหมด โดยยกเลิกค่าตอบแทนการจัดทำบัญชีเงินเดือนใหม่ เสร็จในเดือนกุมภาพันธ์ 2534 แต่ฝ่ายบริหารไม่ยอมนำมาใช้ และแก้ไขบัญชีหลายครั้ง โดยเก็บเป็นความลับ *(**ผู้จัดการ** 8 กรกฎาคม 2535)*

การปรับเงินเดือนครั้งนี้สร้างความไม่พอใจแก่ช่างซ่อมเครื่องขนาดเบา โดยเรียกร้องให้ปรับเงินเดือนใหม่ หากไม่มีการปรับหรือแก้ไข ฝ่ายช่างจะหยุดงานโดยจะไม่ทำงานล่วงเวลาและเฉื่อยงาน (slow down) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความล่าช้า 7 เที่ยวบิน ในช่วง 1 วัน *(**ผู้จัดการ** 13 กรกฎาคม 2535)* การปรับอัตราเงินเดือนครั้งนี้จะมีผลย้อนหลังตั้งแต่เดือนตุลาคม 2534

2.3 การปรับค่าโดยสาร

บริษัท การบินไทย จำกัด พยายามขอปรับค่าโดยสารเส้นทางภายในประเทศ เพื่อลดภาวะการขาดทุนถึงปีละ 100 ล้านบาท

ในยุครัฐบาลพลเอกสุจินดา คราประยูร การบินไทยเสนอให้นายบรรหาร ศิลปอาชา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมพิจารณาขึ้นค่าโดยสารประมาณ 15% โดยคาดว่าจะทำกำไรชดเชยเส้นทางสำรองและสายย่อยที่การบินไทยขาดทุน *(**แนวหน้า** 20, 24 เมษายน 2535)* โดยการบินไทย เห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะชะลอแผนที่จะให้เอกชนเข้ามาดำเนินการในเส้นทางภายในประเทศ หากได้รับอนุมัติจากกระทรวงคมนาคมให้ขึ้นค่าโดยสาร แต่การบินไทยยังยืนยันถึงความต้องการที่จะให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อลดปัญหาการขาดทุนเส้นทางในประเทศ ซึ่งการบินไทยต้องมีภาระค่าใช้จ่ายของตนสูงขึ้น เพราะการปรับเงินเดือนพนักงาน

ต่อมาในสมัยรัฐบาลอานันท์ 2 การบินไทยเสนอเรื่องต่อนายนุกูล ประจวบเหมาะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เพื่อขอขึ้นค่าโดยสาร 15.6% อีกครั้งหนึ่ง แต่นายนุกูลให้นำเรื่องกลับไปพิจารณาเพราะเห็นว่าอยู่ในช่วงฤดูผู้โดยสารตกต่ำและได้รับผลกระทบภายหลังเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม 2535 ต้องรอดูประมาณ 2 เดือน *(**ผู้จัดการ** 16 มิถุนายน 2535)*

เพื่อเป็นการกระตุ้นภาวะการท่องเที่ยว การบินไทยได้ลดราคาค่าโดยสารสำหรับบริษัททัวร์ และกลุ่มนำเที่ยวที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยลดราคาถึง 90% *(**ผู้จัดการ** 27-28 มิถุนายน 2535)* เพราะนักท่องเที่ยวลดลงจากเดิมถึง 70% ผลจากการลดราคาค่าโดยสารและการเผยแพร่ภาพพจน์ของประเทศไทยทำให้มีนักท่องเที่ยวจากญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น การลดราคาทำระหว่างเดือนกรกฎาคม - 30 กันยายน 2535 *(**ผู้จัดการ** 8 กรกฎาคม 2535)*

ภายหลังจากที่รัฐบาลนายชวน หลีกภัย เข้าบริหารประเทศ การบินไทยพยายามจะปรับค่าโดยสารเพิ่มขึ้น โดยปรับครั้งละ 7% เป็นเวลา 3 ปีติดต่อกัน และคาดว่าผู้โดยสารจะไม่เดือดร้อนเพราะผู้ใช้บริการส่วน

ใหญ่มีฐานะดี *(สยามโพสต์ 1 ตุลาคม 2535)* ซึ่งได้รับการอนุมัติ แต่ภายหลังนายทวีศักดิ์ ตันตนันตา ผู้อำนวยการฝ่ายขาย บริษัทการบินไทย จำกัด ให้สัมภาษณ์ว่าการบินไทยจะปรับราคาเพิ่มขึ้นเพียง 5% ในปี 2536 เพราะมีสายการบินใหม่ ๆ เกิดขึ้น จึงมีการขายตัดราคา *(ประชาชาติธุรกิจ 4-7 ตุลาคม 2535)*

นายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคมให้สัมภาษณ์ว่า การบินไทยได้เสนอเรื่องมายังกระทรวงคมนาคมเพื่อขอขึ้นค่าโดยสารเส้นทางบินภายในประเทศ นายศรีสุขกล่าวว่าโดยเปรียบเทียบแล้ว ค่าโดยสารของการบินไทยยังมีราคาต่ำกว่าประเทศอื่นโดยเปรียบเทียบ ส่วนจะปรับขึ้นเท่าไรนั้นขึ้นกับคณะกรรมการการบินพลเรือน เมื่ออนุมัติแล้วก็จะขึ้นอยู่กับการบินไทยว่าจะใช้ค่าโดยสารใหม่เมื่อไร อย่างไรก็ตาม การขึ้นค่าโดยสารจะต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการการบินพลเรือนที่อยู่ระหว่างการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ภายในเดือนมกราคม 2536 คณะกรรมการดังกล่าวมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเป็นประธานรวมกับคณะกรรมการไม่เกิน 9 คน และมีวาระอยู่ในตำแหน่ง 4 ปี การปรับค่าโดยสารอาจจะปรับเพิ่มมากกว่า 7% แต่หากการบินไทยมีกำไรกว่า 8,000 ล้านบาท ก็อาจไม่มีการปรับค่าโดยสาร *(สยามโพสต์, แนวหน้า 7 ธันวาคม 2535)*

ต่อมา นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม ได้สั่งให้ชะลอการนำเรื่องขอขึ้นค่าโดยสารในที่ประชุมคณะกรรมการการบินพลเรือนออกไป เนื่องจากต้องการให้การบินไทยปรับปรุงการบริหารให้สอดคล้องกับการลงทุน โดยคำนึงถึงรายได้และความจำเป็น นายทวีแสดงความไม่เห็นด้วยกับการขึ้นค่าโดยสารเพราะเห็นว่าไม่ต้องการให้ประชาชนแบกรับภาระ *(แนวหน้า 9 มกราคม 2536)* นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องหากการบินไทยจะอ้างภาวะขาดทุน เพราะได้รับสิทธิพิเศษหลายประการจากรัฐบาล เช่น สั่งซื้ออุปกรณ์เครื่องบินและนำเข้ามาโดยไม่ต้องเสียภาษี *(สยามโพสต์ 9 มกราคม 2536)*

ภายหลังการประชุมคณะกรรมการการบินพลเรือน เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2534 พ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เปิดเผยว่าที่ประชุมฯ เห็นว่าการบินไทยควรชะลอการปรับค่าโดยสารออกไปจนกว่าภาวะเศรษฐกิจและการลงทุนในประเทศจะดีขึ้น คณะกรรมการฯ จึงจะนำเรื่องดังกล่าวมาพิจารณาใหม่ ส่วนการขาดทุนเส้นทางบินภายในประเทศนั้น การบินไทยยังมีกำไรจากเส้นทางบินต่างประเทศจึงสามารถที่จะดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ พ.อ.วินัยกล่าวว่า ได้มอบหมายให้นายทวี ไกรคุปต์ ติดตามดูแลเรื่องการขอปรับค่าโดยสารโดยวิเคราะห์จากเศรษฐกิจของประเทศเป็นหลัก พิจารณาจากปริมาณการลงทุน การท่องเที่ยว ซึ่งหากปรับค่าโดยสารในระยะนี้อาจทำให้ปริมาณผู้โดยสารลดน้อยลงก็ได้ *(ผู้จัดการรายวัน 12 มกราคม 2536)*

พ.อ.วินัย แสดงความเห็นเพิ่มเติมในเวลาต่อมาว่า สมควรจะให้มีการขึ้นค่าโดยสารเพราะโดยเปรียบเทียบแล้วราคาค่าโดยสารของการบินไทยต่ำมาก ทางคณะกรรมการการบินพลเรือนควรจะนำอัตราค่าโดยสารของต่างประเทศมาพิจารณา ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมต่อการบินไทยที่จะต้องขาดทุนเพราะไม่ได้ปรับค่าโดยสารในประเทศ ทั้งนี้เพราะผู้โดยสารส่วนใหญ่เป็นนักธุรกิจ และนักท่องเที่ยวซึ่งมีฐานะค่อนข้างดี แต่การพิจารณาอนุมัติให้ขึ้นค่าโดยสารนั้นต้องอยู่ที่ว่าคณะกรรมการฯ จะเห็นด้วยหรือไม่ *(กรุงเทพธุรกิจ 19 กุมภาพันธ์ 2536)*

อย่างไรก็ดี การประชุมคณะกรรมการการบินพลเรือน เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2536 กลับไม่มีการพิจารณาเรื่องขอขึ้นค่าโดยสารในประเทศ ซึ่ง พ.อ.วินัย ให้เหตุผลว่าจะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าจำเป็นมาก

น้อยเพียงใด *(กรุงเทพธุรกิจ 23 กุมภาพันธ์ 2536)* นายทวี ไกรคุปต์ กล่าวว่า ที่ประชุมฯ ได้พิจารณาเรื่องสำคัญ 2 เรื่อง คือ

1. อนุมัติลดอัตราค่าโดยสารพิเศษ เส้นทางภูเก็ต-เชียงใหม่ (ไป-กลับ) ซึ่งการบินไทยเสนอลดลง 25% อัตราใหม่ที่ปรับลดแล้ว คือ 5,200 บาท
2. การขอปรับเพิ่มอัตราค่าโดยสารยุโรป-กรุงเทพ ขึ้นอีก 3% และลดค่าโดยสารพิเศษแบบเหมาจ่ายตลอดระยะทางจากยุโรปมาลงกรุงเทพฯ และต่อไปยังจังหวัดท่องเที่ยว คือ เชียงใหม่ สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต หาดใหญ่ โดยขอลดลง 50% แต่คณะกรรมการฯ ยังไม่พิจารณา โดยให้การบินไทยนำเรื่องดังกล่าวไปศึกษาความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

(สยามโพสต์ 23 กุมภาพันธ์ 2536)

นายทวี ให้สัมภาษณ์ถึงเหตุผลที่ตนไม่เห็นด้วยกับการขอขึ้นค่าโดยสารภายในประเทศอีก 7% ว่าเป็นเพราะผู้บริหารการบินไทย เสนอข้อมูลผิดพลาดให้แก่คณะกรรมการบริษัทการบินไทยยุค พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ทำให้การลงทุนของบริษัทฯ ประสบความล้มเหลว เช่น การซื้อเครื่องบิน 23 ลำในวงเงิน 53,300 ล้านบาท การซื้อเครื่องบิน BAe และการซื้อเครื่องบินแซลเลนเจอร์ ดังนั้นการขึ้นค่าโดยสารเพื่อลดภาระขาดทุนจึงไม่จำเป็น *(มติชนรายวัน 4 มีนาคม 2536)*

ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย กล่าวถึงผลการประชุมคณะกรรมการบริษัทการบินไทยฯ เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2536 ว่า การบินไทยได้ศึกษาฐานราคาในการพิจารณาอัตราค่าโดยสารภายในประเทศใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มว่าอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นกว่า 7% เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง *(ผู้จัดการรายวัน 26 กุมภาพันธ์ 2536)*

สำหรับนโยบายอัตราค่าโดยสารในเส้นทางบินอื่น ๆ นั้น การบินไทยได้ลดราคาค่าโดยสารไปยุโรปและอเมริกาเมื่อปลายปี 2535 และลดราคาแพ็คเกจทัวร์ในเส้นทางบินกรุงเทพฯ - เกาะบาหลี ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2535 จนถึง 31 มีนาคม 2536 เพื่อแข่งขันกับสายการบินอื่นที่ครองส่วนแบ่งตลาดอยู่ *(กรุงเทพธุรกิจ 7-8 พฤศจิกายน 2535)* ส่วนเส้นทางบินกรุงเทพฯ - ฮ่องกงนั้น การบินไทยได้ลดราคาจากราคาเดิมที่จำหน่าย 8,265 บาท ลงอีก 10% เพื่อแข่งขันกับสายการบินอื่น หลังจากที่ส่วนแบ่งตลาดของการบินไทยในเส้นทางดังกล่าวลดลงโดยเฉลี่ย 4-5% นายนเรศ หอวัฒนกุล ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโส ฝ่ายการพาณิชย์ เปิดเผยว่า หลังจากที่การบินไทยได้ลดราคาลงมา ผู้โดยสารที่เคยใช้บริการของการบินไทยกลับมาใช้บริการอีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากโดยเปรียบเทียบแล้วบริการและราคาของการบินไทยดีกว่าสายการบินอื่นมาก *(ประชาชาติธุรกิจ 21-23 มกราคม 2536)*

ในเดือนสิงหาคม 2536 แหล่งข่าวระดับสูงของการบินไทย เปิดเผยว่า การบินไทยจะประกาศยกเลิกราคาค่าโดยสารชั้น 1 และชั้นธุรกิจ ในเส้นทางออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ยุโรปและภูมิภาคเอเชียในอัตราลดจากราคาหน้าตั๋วโดยเฉลี่ย 25-30% ซึ่งเดิมกำหนดใช้ระหว่าง 1 มิถุนายน - 30 กันยายน 2536 เปลี่ยนมาเป็นการให้ส่วนลด 20% ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2536 เป็นต้นไป แหล่งข่าวเห็นว่าอาจมีผลทำให้ผู้โดยสารลดลง และกระทบต่อนโยบายของนายนเรศ หอวัฒนกุล ซึ่งต้องการให้การบินไทยมีรายได้เพิ่มขึ้น และมีเงินหมุนเวียนมากขึ้น เนื่องจากการบินไทยมีความจำเป็นต้องใช้เงินมาก และขาดความคล่องตัวทางการเงิน *(ประชาชาติธุรกิจ 5-7 สิงหาคม 2536)*

2.4 นโยบายเส้นทางบิน

การบินไทยมีนโยบายปรับแผนการบินในเส้นทางต่าง ๆ เพื่อรองรับภาวะการแข่งขัน โดยปิดเส้นทางบินบางแห่ง และเปิดเส้นทางบินใหม่ขึ้นทดแทน

การบินไทยมีนโยบายที่จะใช้เครื่องแอร์บัสบินเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงรายเพราะมีความต้องการมากขึ้น *(ผู้จัดการ 6 สิงหาคม 2535)* และการบินไทยเปิดเส้นทางบินใหม่ คือ เส้นทางบินกรุงเทพฯ - บาร์เซโลนา ทุกวันจันทร์และศุกร์ ตั้งแต่วันที่ 2 กรกฎาคม 2535 *(**Bangkok Post**, July 4, 1992)* แต่ยังไม่เปิดเส้นทางบินตรงไปยังเมืองเสียมราฐ ซึ่งเป็นที่ตั้งของนครวัด *(ผู้จัดการ 22-23 สิงหาคม 2535)* เนื่องจากอยู่ระหว่างการเจรจา ส่วนเส้นทางกรุงเทพฯ - เปียงยางยังไม่เปิดบินเช่นเดียวกัน เพราะต้องรอศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับภาวะคุ้มทุนก่อน และยังอยู่ระหว่างการเจรจาสิทธิการบินกับรัฐบาลเกาหลีเหนือด้วย *(ผู้จัดการ 1 กันยายน 2535)*

สำหรับเส้นทางกรุงเทพฯ - โทรอนโท และซีแอตเติ้ล นั้น การบินไทยได้ปิดเส้นทางบินตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2535 เนื่องจากประสบภาวะขาดทุน แต่การบินไทยก็ได้เปิดเส้นทางไปฟูกูโอกะ บาหลี และพนมเปญ ในเดือนตุลาคม *(**Bangkok Post**, September 30, 1992)* ส่วนเส้นทางกรุงเทพฯ - เนปาล ซึ่งเครื่องบินของการบินไทยเคยตกบริเวณเมืองกาฐมาณฑุ การบินไทยปฏิเสธว่าไม่มีนโยบายหยุดบินแต่อย่างใด *(ผู้จัดการ 14 ตุลาคม 2535)*

นอกจากนี้โครงการครัวการบินสำหรับท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต ซึ่งเป็นโครงการร่วมทุนระหว่างนายวิจิตร ณ ระนอง ถือหุ้น 70% การบินไทย 25% และการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย 5% มีข่าวว่าอาจต้องระงับโครงการเพราะมีปัญหาการเช่าที่ราชพัสดุ และการหาพื้นที่ก่อสร้างลำบากนั้น นายวิจิตร กล่าวยืนยันว่ายังดำเนินการต่อไป *(ผู้จัดการ 18 สิงหาคม 2535)* ต่อมาโรงแรมเพิร์ลภูเก็ตยอมรับว่ารายจ่ายที่จะต้องเพิ่มขึ้นจากการเช่าที่ดินเพื่อดำเนินการครัวการบินนั้น การบินไทยจะเพิ่มทุนอีก 5% ทุนประเดิมประมาณ 250 ล้านบาท สามารถคืนทุน 24% ภายใน 3 ปี คืนหมดในระยะเวลา 8 ปี *(ผู้จัดการ 30 กันยายน 2535)*

ส่วนโครงการจัดหาระบบสื่อสารและความบันเทิงบนเครื่องบินที่จะติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้การบินไทยฟรีบนเครื่องบิน 65 ลำ โดยบริษัท Inflight Phone จำกัด มูลค่าการลงทุน 1 พันล้านบาท และเสนอจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนให้บริษัทการบินไทยจำกัดตั้งแต่ 1-15% จากรายได้สุทธิ แลกกับการที่บริษัทจะได้รับลิขสิทธิ์การโฆษณา ค่าบริการโทรศัพท์และการใช้การ์ดของผู้โดยสาร เพื่อแลกเปลี่ยนกับความบันเทิงนั้นยังไม่มีความคืบหน้าแต่อย่างใด แม้ว่าจะผ่านความเห็นชอบจากบริษัทฯ แล้วก็ตาม *(กรุงเทพธุรกิจ 6 กรกฎาคม 2535)*

ทางด้านการปรับแผนการบินนั้น พบว่าปีงบประมาณ 2535/2536 การบินไทยขาดทุนในเส้นทางบินแปซิฟิคเหนือ เนื่องจากมีการแข่งขันทางด้านราคาสูง ส่วนเส้นทางบินภายในประเทศคาดว่าจะขาดทุนราว 71 ล้านบาทและ 86 ล้านบาทในเส้นทางอื่น ๆ (ดูตารางที่ 2-3) แหล่งข่าวในการบินไทยเปิดเผยว่าการบินไทยอาจจะปิดเส้นทางบินกรุงเทพฯ - เกาะกวม ในเดือนมีนาคม 2536 หลังจากที่เปิดเส้นทางบินเมื่อ 31 มีนาคม 2535 ในสมัย พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ยังดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย ทำการบินสัปดาห์ละ 2 เที่ยวบิน ออกจากกรุงเทพฯ ทุกวันอังคาร และวันพฤหัสบดี เวลา 8.30 น. ถึงมะนิลา เวลา 12.35 น. ถึงเกาะกวมเวลา 19.00 น. และเที่ยวบินเกาะกวม - กรุงเทพฯ ทุกวันพุธและวันศุกร์ เวลา 9.00 น.

ตารางที่ 2-3 ประมาณการรายได้จากเส้นทางบิน ปี 2535/2536

เส้นทางบิน	รายได้	รายจ่าย	กำไร/ขาดทุน
ภายในประเทศ	5,888	5,959	- 71
ระหว่างประเทศ	50,069	46,727	+ 3,342
เช่าเหมาลำ	1,309	1,395	- 86
รวม	57,266	54,081	+ 3,185

หน่วย : ล้านบาท

***ที่มา : ผู้จัดการรายวัน** 17 พฤศจิกายน 2535*

ถึงกรุงเทพฯ เวลา 13.35 น. ใช้เครื่องบิน DC-10 จำนวนผู้โดยสาร 243 ที่นั่ง อย่างไรก็ตามนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่สนใจเดินทางไปเกาะไซปันมากกว่า อีกทั้งนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ที่ไปเกาะกวมเป็นชาวญี่ปุ่นกว่า 80% มักจะเดินทางไปจากประเทศของตนมากกว่าจะเดินทางมาไทย ซึ่งต้องใช้เวลามากและมีราคาค่าโดยสารถูกกว่า การใช้บริการของการบินไทย ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ชี้แจงว่ายังไม่ได้ตัดสินใจจะยกเลิกเส้นทางดังกล่าว แต่ได้ตั้งคณะทำงานขึ้นมาศึกษาเรื่องนี้ เนื่องจากนับแต่เปิดเส้นทางบินนี้มา 9 เดือนแล้วได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจ อัตราผู้โดยสารเฉลี่ยต่อเที่ยวบินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ แหล่งข่าวกล่าวว่าอัตราผู้โดยสารเฉลี่ยต่อเที่ยวบินประมาณ 30-40% เท่านั้น คณะกรรมการบริษัทการบินไทยพิจารณาเห็นว่าให้ดูสถานการณ์ในช่วงเทศกาลว่ายอดขายจะกระเตื้องหรือไม่ จึงจะสรุปผลว่าจะยกเลิกเส้นทางบินหรือไม่ (**ประชาชาติธุรกิจ** 27-30 ธันวาคม 2535)

นายนเรศ หอวัฒนกุล ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการบินพาณิชย์ เปิดเผยว่าคณะกรรมการบริษัทการบินไทย มีมติงดเที่ยวบินทั้งหมดที่ไปเวียนนา ประเทศออสเตรีย บาเซโลนา ประเทศสเปนและประเทศบราซิล ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2536 เนื่องจากรายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ ส่วนเที่ยวบินไปสหรัฐอเมริกาอยู่ระหว่างปรับปรุงโดยหาวิธีลดค่าใช้จ่ายลง คาดว่าจะสรุปผลในเดือนมีนาคม 2536 เที่ยวบินที่ปรับปรุงแล้ว คือ เที่ยวบินไปญี่ปุ่นใช้เครื่องบินขนาดเล็กกว่าเดิม ทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงมาก การลดเที่ยวบินลงเป็นเพราะวิกฤตการณ์การเมืองภายในประเทศประกอบกับเศรษฐกิจโลกไม่ดี *(สยามโพสต์ 4 กุมภาพันธ์ 2536)*

อย่างไรก็ดี การบินไทยได้เตรียมเปิดเส้นทางบินใหม่ และเพิ่มเที่ยวบินไปยังประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน เส้นทางใหม่ที่จะเปิด คือเส้นทางกรุงเทพฯ - กวางเจา (กวางตุ้ง) 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ในวันอังคาร วันพฤหัสบดี และวันอาทิตย์ ด้วยเครื่องบินโบอิ้ง 737-400 ขนาด 148 ที่นั่ง ส่วนการเพิ่มเที่ยวบินนั้นจะเพิ่มเที่ยวบินตรงจากกรุงเทพฯ ไปปักกิ่ง จากที่ทำการบินอยู่ 3 เที่ยวบินเพิ่มเป็น 5 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และเปิดเที่ยวบินตรงจากกรุงเทพฯ ไปคุนหมิง เมืองหลวงของมณฑลยูนนาน อีก 2 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ หากนับรวมกับเส้นทางบินเดิมที่ต้องแวะผ่านเชียงใหม่ 3 เที่ยวบินรวมเป็น 5 เที่ยวบิน แหล่งข่าวระดับสูงจากการบินไทยยังกล่าวต่อไปว่า เรื่องทั้งหมดยังอยู่ระหว่างการพิจารณาวางแผนการใช้สนามบินที่กวางเจา ตลอดจนการจราจรทางอากาศ คาดว่าจะเริ่มบินในวันที่ 1 เมษายน 2536 นอกจากนี้หากผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจก็อาจจะมีการเปิดเส้นทางบินไปเมืองอื่น ๆ ของจีน เช่น เซี่ยงไฮ้ ไฮกัว (ไหหลำ) ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องจากการเดินทางไปเจรจาเรื่องสิทธิการบินระหว่างคณะผู้แทนรัฐบาลไทย โดยมีนายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวง

คมนาคมเป็นหัวหน้าคณะเจรจากับผู้แทนจากรัฐบาลจีน ณ กรุงปักกิ่ง เมื่อเดือนมกราคม 2536 กำหนดการบินระหว่างประเทศทั้งสอง สัปดาห์ละ 25 เที่ยวบินไปยังปักกิ่ง คุนหมิง กวางเจา เซี่ยงไฮ้ และไฮกัว ส่วนสายการบินของจีนสามารถลงจอดในประเทศไทยได้ที่กรุงเทพฯ เชียงใหม่ เชียงรายและภูเก็ต แหล่งข่าวจากกระทรวงคมนาคมเปิดเผยว่า จีนเสนอให้ไทยเปิดจุดบินไปยังซัวเถาด้วย แต่สนามบินซัวเถายังไม่มีความพร้อม เนื่องจากเป็นสนามบินเล็กและไม่ได้มาตรฐานสากล จึงต้องเลื่อนออกไปก่อน

สาเหตุที่การบินไทยเปิดทำการบินเข้าไปจีนมากขึ้น เพราะจีนเป็นตลาดใหญ่อัตราการขยายตัวสูงขึ้น และมีการผ่อนคลายความเข้มงวดทำให้มีคนเดินทางเข้าออกมาก คนจีนก็นิยมเดินทางท่องเที่ยวนอกประเทศมากขึ้น *(ประชาชาติธุรกิจ 28-30 มกราคม 2536)*

2.5 เส้นทางการบินไทย-กัมพูชา

เส้นทางการบินไทย-กัมพูชา เป็นเส้นทางการบินที่เป็นที่ถูกกล่าวถึงกันมากว่า มีการช่วยเหลือสายการบินเอกชน คือ บริษัท บางกอกแอร์เวย์ จำกัด ให้ผูกขาดและรับผลตอบแทนสูง ผู้บริหารการบินไทยยืนยันว่าจะเปิดเส้นทางนี้แน่นอนในปี 2536 แต่ก็มีการเลื่อนไปเปิดในช่วงเดือนตุลาคม 2535

ในปี 2533 ประเทศไทยและกัมพูชาได้เจรจาสิทธิการบิน และตกลงจะให้มีการบิน 17 เที่ยวต่อสัปดาห์ โดยเป็นเที่ยวบินของสายการบินแห่งชาติ 7 เที่ยวบิน (การบินไทย) และ 10 เที่ยวบินสำหรับบริษัทการบินเอกชน แต่บริษัทบางกอกแอร์เวย์ได้ใช้สิทธิทั้ง 17 เที่ยวบิน โดยเริ่มประกอบการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2533 ในปีแรกบริษัทบางกอกแอร์เวย์ฯ มีรายได้ 130 ล้านบาท หรือ 340,000 บาทต่อเที่ยวบิน โดยเฉลี่ยไปกลับประมาณ 400 เหรียญสหรัฐฯ (12,000 บาท) ซึ่งมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่าราคาแพงเกินไป *(**The Nation,** June 18, 1992)*

ผู้บริหารของการบินไทย โดย พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล กล่าวว่าการบินไทยยังไม่ควรบินเส้นทางกัมพูชา เพราะสนามบินยังไม่ดีพอ และสายการบินแห่งชาติยังไม่ควรเสี่ยง ด้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ รองผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายธุรกิจกล่าวว่า การบินไทยยังไม่ควรเปิดเส้นทางกัมพูชา เพราะเหตุผลทางการตลาด และคาดว่าจะเปิดบินในเดือนเมษายน 2536 *(**ผู้จัดการ** 18 มิถุนายน 2535)*

แต่ทางรัฐบาล โดยนายศรีสุข จันทรางศุ กลับพยายามเจรจากับกัมพูชาเพื่อขอเพิ่มเที่ยวบิน ต่อมาแหล่งข่าวภายในการบินไทยเปิดเผยว่า การบินไทยจะเปิดเส้นทางบินกัมพูชาตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2535 *(**สยามรัฐ** 17 สิงหาคม 2535)* บินวันละ 1 เที่ยว หรือสัปดาห์ละ 7 เที่ยวบิน (ไป-กลับ) โดยเริ่มจากเส้นทางกรุงเทพฯ - พนมเปญ ใช้เครื่องโบอิ้ง 737-400 ความจุ 148 ที่นั่ง (ชั้นธุรกิจ 12 ที่นั่ง ชั้นนักท่องเที่ยว 136 ที่นั่ง) ค่าโดยสารคาดว่าจะสูงกว่า 200 เหรียญสหรัฐฯ เพราะต่ำกว่าราคาที่กำหนดโดยไอาต้า นอกจากนี้จะมีการช่วยเหลือกัมพูชาในด้านการควบคุมการจราจรทางอากาศ โดยส่งคนและอุปกรณ์ไปช่วย ทั้งนี้คาดว่า ในอนาคตจะสามารถบินตรงไปโดยไม่ต้องอ้อมเกาะกง *(**กรุงเทพธุรกิจ** 17 สิงหาคม 2535)*

2.6 นักการเมืองกับการเปิดเส้นทางบินในประเทศ

การประชุมแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปรับปรุงเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทการบินไทย จำกัด เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2535 มีนายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม เป็นประธาน เป็นการประชุม

ร่วมกับตัวแทนบริษัทการบินไทย คือ นายพิสิษฐ กุศลาไสยานนท์ นายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคม และ พล.อ.อาทิตย์ กำลังเอก ส.ส.เลย พรรคชาติพัฒนา ร่วมด้วย ส.ส. อุดรธานี สกลนคร แม่ฮ่องสอน และขอนแก่น จากพรรคความหวังใหม่

สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรส่วนใหญ่เรียกร้องให้การบินไทยเปิดเส้นทางบินตรงไปยังจังหวัดของตน โดยเฉพาะ พล.อ.อาทิตย์ เสนอให้มีเที่ยวบินกรุงเทพ - เลย เนื่องจากประชาชนในจังหวัดเลยไม่ได้รับความสะดวกในการเดินทาง เพราะต้องไปต่อเครื่องบินที่จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งตัวแทนของการบินไทยชี้แจงว่า มีเที่ยวบินกรุงเทพ - พิษณุโลก - เลย จำนวน 3 เที่ยวต่อสัปดาห์ คือวันจันทร์ วันพุธ และวันศุกร์ หากจะบินตรงไปจังหวัดเลยน่าจะทดลองบินดู เช่น ให้บินในวันอาทิตย์วันเดียวเพื่อลดความเสี่ยง แต่ พล.อ.อาทิตย์ ไม่เห็นด้วย โดยกล่าวว่าไม่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างได้ หากการบินไทยทำไม่ได้คงต้องเปิดอภิปรายในสภาฯ พล.อ.อาทิตย์ กล่าวว่า การบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจควรเริ่มลงมือให้เอกชนเห็นว่ารัฐบาลกล้าลงทุน แม้ว่าระยะแรกจะต้องขาดทุน แต่ก็สามารถทำกำไรได้ เพราะจังหวัดเลยเป็นเมืองท่องเที่ยวมีนักท่องเที่ยวมากขึ้น

สำหรับข้อเรียกร้องของ ส.ส.คนอื่น ๆ เป็นไปในลักษณะเดียวกัน เช่น การเพิ่มเที่ยวบินไปขอนแก่นอีก 1 วัน ขอให้เปิดเที่ยวบินตรงไปจังหวัดสกลนคร เป็นต้น สำหรับ ส.ส.อุดรธานี ต้องการให้เปลี่ยนเครื่องบินให้มีขนาดใหญ่กว่าเดิม

นายพิสิฐ กล่าวต่อที่ประชุมว่าจะนำเรื่องเสนอผู้บริหารบริษัทการบินไทย เพราะตนไม่มีอำนาจตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม กรณีจังหวัดอุดรธานีอาจเปลี่ยนเครื่องบินจากเครื่องเอทีอาร์ มาเป็นเครื่องแอร์บัสที่มีขนาดใหญ่กว่าหนึ่งเท่าตัวได้ เพราะจังหวัดอุดรธานีมีศักยภาพพอจะรับนักท่องเที่ยวได้ และเป็นเส้นทางบินเข้าเวียงจันทน์ ประเทศลาว ถือเป็นประตูสู่อินโดจีน ส่วนเรื่องอื่น ๆ จะให้คำตอบได้ในวันที่ 16 ธันวาคม 2535

ทางด้าน นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม เห็นว่าการบินตรงไปจังหวัดเลยเสี่ยงต่อการลงทุน แต่ต่อไปจะได้กำไร แม้จะมีผู้โดยสารเพียงเล็กน้อยก็ต้องลงทุน ส่วนภาวะของการบินไทยที่อยู่ระหว่างรัดเข็มขัดคงไม่อยากเสี่ยงกับการลงทุน นายทวีตอบว่า การบินไทยต้องลงมือก่อนเพื่อสร้างความมั่นใจให้นักธุรกิจ

แหล่งข่าวในการบินไทยเปิดเผยว่าการบินไทยไม่สามารถเปิดเที่ยวบินตรงไปจังหวัดเลยได้ เพราะเครื่องบินไม่พอ ประกอบกับจำนวนผู้โดยสารไปจังหวัดพิษณุโลกมี 55% ต่อเที่ยวบิน แต่มีผู้โดยสารไปจังหวัดเลยเพียง 5% เท่านั้น หากเปิดบินจะไม่คุ้มกับการลงทุน *(สยามโพสต์ 15 ธันวาคม 2535)*

มีข้อวิจารณ์ถึงพฤติกรรมของ ส.ส.กลุ่มดังกล่าวว่า การเป็น ส.ส.ได้รับอภิสิทธิ์ในการเดินทางภายในประเทศไม่ว่าจะเป็นรถ บขส. รถไฟ จนถึงเครื่องบิน ซึ่ง ส.ส.บางคนมักชอบเดินทางโดยเครื่องบินเสมอ ทำให้การบินไทยเสียผลประโยชน์ปีละหลายล้านบาท การเรียกร้องให้เปิดเส้นทางบินตรงไปจังหวัดต่าง ๆ จึงเป็นการเรียกร้องเพื่อความสะดวกของตนมากกว่าจะคำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับการบินไทย ในปัจจุบันการบินไทยประสบปัญหาขาดทุนในเที่ยวบินภายในประเทศกว่าปีละ 100 ล้านบาท ต้องอาศัยรายได้จากการบินระหว่างประเทศมาเสริมทุกปีและใช้มาตรการรัดเข็มขัด หากอนุมัติตามข้อเรียกร้องของ ส.ส.กลุ่มดังกล่าว ส.ส.จังหวัดอื่นก็จะเรียกร้องให้การบินไทยเปิดเส้นทางไปจังหวัดของตน *(มาตุภูมิ รายสัปดาห์ 8-14 มกราคม 2536)*

2.7 การแก้ปัญหาเส้นทางบินแม่ฮ่องสอน

บริษัท การบินไทย จำกัด แก้ไขปัญหาการขาดทุนเส้นทางบินในประเทศโดยเปลี่ยนเครื่องบินในบางเส้นทาง สำหรับจังหวัดแม่ฮ่องสอน การบินไทยใช้เครื่องบิน ATR ขนาด 64 ที่นั่ง ทำการบินแทนเครื่องบิน BAe ขนาด 108 ที่นั่ง ตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2535

นายถนัด สินอนันต์วนิช เลขานุการหอการค้าแม่ฮ่องสอน กล่าวว่า เดิมการบินไทยใช้เครื่องบิน BAe ใช้เวลาบิน 30 นาที จำนวน 2 เที่ยวบินต่อวัน จากเชียงใหม่ - แม่ฮ่องสอน สามารถบรรทุกผู้โดยสารได้ถึง 108 คน เมื่อเปลี่ยนเป็นเครื่องบิน ATR ซึ่งบรรจุผู้โดยสารได้เพียง 64 คน ใช้เวลาถึง 2.05 ชั่วโมง และไม่สามารถเพิ่มเป็น 3 เที่ยวบินต่อวันได้ ทำให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจท่องเที่ยวในจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ต่อมา ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจท่องเที่ยวของจังหวัดแม่ฮ่องสอนกว่า 400 คน ได้ชุมนุมประท้วงและเดินไปตามถนนในจังหวัดเพื่อแสดงความไม่พอใจที่การบินไทยเปลี่ยนเครื่องบินที่มีขนาดเล็กและล่าช้ากว่าเดิม ทำให้นักท่องเที่ยวไม่สามารถจองที่นั่งได้จึงยกเลิกการจองห้องพักในโรงแรม และหันไปท่องเที่ยวในจังหวัดอื่นที่ไม่มีปัญหาในการเดินทาง ฝ่ายประชาสัมพันธ์โรงแรม Holiday Inn กล่าวว่า นักท่องเที่ยวยกเลิกการจองห้องพักกว่า 20% ทั้ง ๆ ที่อยู่ในฤดูท่องเที่ยว ส่วนเจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนต้องจองที่นั่งล่วงหน้าถึง 1 เดือน

นายธรรมนูญ หวั่งหลี กล่าวว่า การบินไทยจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาการขาดทุนเส้นทางบินในประเทศปีละกว่า 200 ล้านบาท และมีนักบินไม่พอที่จะบินเครื่อง ATR 3 เที่ยวบินต่อวัน นอกจากนี้อัตราค่าโดยสารจากเชียงใหม่ถึงแม่ฮ่องสอนมีราคาเพียง 400 บาทต่อคน หากใช้เครื่องบินเจ็ทการบินไทยก็จะขาดทุน อย่างไรก็ดี การบินไทยมีแผนจะปรับค่าโดยสารขึ้น 15.6% แต่คาดว่ายังไม่สามารถครอบคลุมภาวะขาดทุนได้ทั้งหมด *(**Bangkok Post,** October 27, 1992)*

หลังจากการบินไทยปรับเปลี่ยนเครื่องบินมีรายงานว่ามีผู้โดยสารตกค้างที่สนามบินแม่ฮ่องสอนไม่ต่ำกว่าวันละ 20 คน (ดูตารางที่ 2-4) การบินไทยอ้างว่ามีการเปิดเส้นทางบินตรง กรุงเทพฯ - แม่ฮ่องสอน ของบริษัทบางกอกแอร์เวย์ ซึ่งนำเครื่องบินใบพัดขนาด 37 ที่นั่ง ในเดือนตุลาคม 2535 และสามารถแบ่งเบาจำนวนผู้โดยสารได้ จึงเปลี่ยนเครื่องบินในเส้นทางดังกล่าว *(**ผู้จัดการรายวัน** 29 ตุลาคม 2535)*

ในที่สุด ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ เปิดเผยว่า ได้จัดเที่ยวบินเพิ่มขึ้น 3 เที่ยวต่อวัน แต่ยังคงใช้เครื่อง ATR ขนาด 64 ที่นั่ง สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 200 ที่นั่ง *(**สยามโพสต์** 30 ตุลาคม 2535)*

ตารางที่ 2-4 จำนวนผู้โดยสารผ่านท่าอากาศยานแม่ฮ่องสอน (หน่วย : คน)

ปี/เดือน		เข้า	ออก
2530		22,577	25,035
2531		23,453	26,284
2532		27,881	32,625
2533		44,344	47,721
2534		38,200	41,738
2534	ม.ค.	3,928	4,971
	ก.พ.	4,165	4,435
	มี.ค.	4,053	4,302
	เม.ย.	4,168	4,501
	พ.ค.	3,719	4,083
	มิ.ย.	2,635	3,006
	ก.ค.	3,847	4,066
	ส.ค.	3,786	4,210
	ก.ย.	3,256	3,404
	ต.ค.	4,643	4,805
	พ.ย.	5,551	5,616
	ธ.ค.	5,724	5,850
2535	ม.ค.	5,438	5,829
	ก.พ.	5,379	5,504
	มี.ค.	4,734	4,959
	เม.ย.	4,449	4,849
	พ.ค.	3,933	4,284
	มิ.ย.	3,559	3,552

*ที่มา : ท่าอากาศยานแม่ฮ่องสอน / **ผู้จัดการรายวัน** 29 ตุลาคม 2535*

2.8 การบินเอกชน

นายรุ่งโรจน์ ศรีประเสริฐสุข อธิบดีกรมการบินพาณิชย์ รวบรวมรายละเอียดการยกฐานะสายการบินเอกชนขึ้นเป็นสายการบินแห่งชาติ เช่น ข้อดี ข้อเสีย หลักเกณฑ์ในการพิจารณา สิทธิการบินฯ เสนอต่อคณะรัฐมนตรี ในเดือนมีนาคม 2536 *(**ผู้จัดการรายวัน** 9 มีนาคม 2536)*

บริษัท บางกอกแอร์เวย์ ได้เสนอขอเป็นสายการบินแห่งชาติ (Designated Air Lines) ซึ่งพ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมให้นโยบายแก่คณะกรรมการบริษัทการบินไทย พิจารณาว่าเห็นด้วยกับการจัด

ตั้งบริษัทลูกเพื่อทำกิจการการบินอีกสายหนึ่ง โดยให้บริษัทบางกอกแอร์เวย์เข้าไปถือหุ้นในบริษัทดังกล่าว และให้กรมการบินพาณิชย์ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาแผนงานการขอเป็นสายการบินที่รัฐกำหนด

คณะกรรมการบริษัทการบินไทย มีมติเห็นด้วยในหลักการเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2536 และได้พิจารณาแนวทางการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อทำกิจการการบินในประเทศ แหล่งข่าวกล่าวว่าบริษัทลูกที่จะจัดตั้งนี้ การบินไทยยังคงเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และเปิดโอกาสให้บริษัทเอกชนที่ทำธุรกิจการท่องเที่ยว และการบินสามารถเข้ามาถือหุ้นได้ กรณีบริษัทบางกอกแอร์เวย์จะมีฐานะสิทธิในการถือหุ้นเท่าเทียมกับเอกชนรายอื่น แต่ไม่ใช่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่

สำหรับการจัดเส้นทางบินของบริษัทลูก จะเป็นเส้นทางที่ไม่ทับซ้อนเส้นทางกัน เนื่องจากถือว่าเป็นสายการบินแห่งชาติสายที่ 2 และทำการบินเส้นทางในประเทศทั้งหมดและประเทศใกล้เคียง ซึ่งจะมีผลให้การเสนอขอตั้งสายการบินบางกอกแอร์เวย์ เป็นสายการบินที่รัฐกำหนดต้องตกไป

อย่างไรก็ตาม กรมการบินพาณิชย์ได้เสนอรายชื่อคณะทำงานที่จะศึกษาแผนงานของบางกอกแอร์เวย์ ประกอบด้วย ผู้แทนจากกระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกรมการบินพาณิชย์ โดยที่ยังไม่ตั้งประธานคณะทำงาน เพราะถือว่าเป็นเรื่องที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมจะเป็นผู้พิจารณา *(ผู้จัดการรายวัน 28 มิถุนายน 2536)*

2.9 การก่อหนี้สาธารณะ

พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ลงนามในสัญญาเงินกู้ในนามของการบินไทย จำนวน 5 พันล้านบาท เพื่อชำระค่าเครื่องบิน MD 11 จำนวน 2 ลำ เป็นการกู้เงินมีระยะเวลาจ่ายคืนภายใน 10 ปี อัตราดอกเบี้ย 8.23% แบ่งการชำระทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย 20 งวด ๆ ละเท่า ๆ กัน ทุก 6 เดือน งวดแรกจะชำระในเดือนที่หก หลังจากเบิกจ่ายเงินกู้ครั้งแรก ในการชำระคืนจะออกเป็นตั๋วสัญญาใช้เงิน ซึ่งมีคุณสมบัติเท่าพันธบัตรที่กระทรวงการคลังเป็นผู้ค้ำประกัน

สถาบันการเงินที่ให้กู้ คือ บงล.กรุงเทพธนาทร บงล.ซิตี้ คอร์ป (ประเทศไทย) บงล.ธนสยาม บงล.ภัทรธนกิจ บงล.ศรีมิตร บงล.เอกธนา และ บง.เอกธนกิจ โดยการบินไทยจะเบิกจ่ายเงินกู้ครั้งแรกตั้งแต่วันที่ 30 กรกฎาคม 2535 *(กรุงเทพธุรกิจ 29 กรกฎาคม 2535)*

ทั้งนี้ การบินไทยเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยกเว้นให้อยู่นอกเพดานเงินกู้ 2,500 ล้านเหรียญสหรัฐ ตามประกาศของคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รสช.) กล่าวคือการบินไทยมีสิทธิกู้เงินนอกเพดานเงินกู้ของรัฐบาล นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลังยืนยันว่าการบินไทยยังคงใช้สิทธินี้ต่อไป เพราะสามารถหารายได้ด้วยตนเอง และมีเงินตราต่างประเทศจำนวนหนึ่งซึ่งสามารถชำระเงินกู้ได้ โดยกระทรวงการคลังยังคงสามารถควบคุมแผนการเงินและเงินกู้ของการบินไทยได้เพื่อไม่ให้เป็นปัญหาการก่อหนี้ของประเทศ *(ผู้จัดการรายวัน 17 ธันวาคม 2535)*

การบินไทย มีแผนจะกู้เงินในปี 2536 ในวงเงิน 1 หมื่นล้านบาท เพื่อชำระค่าเครื่องบิน 7 ลำ นายธรรมนูญ หวั่งหลี ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายการเงินและการบัญชี กล่าวว่า การบินไทยได้ศึกษาแหล่งที่มาของเงินกู้ 2 แบบ คือ การลงทุนซื้อซามูไรบอนด์ ประมาณ 2 หมื่นล้านเยน เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยต่ำ และเงิน

เยนเป็นเงินสกุลแข็งอาจทำกำไรจากส่วนต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ แหล่งที่สองคือการกู้จากเอ็กซิมแบงค์ จากสหรัฐฯ เป็นผู้ค้ำประกันในระยะเวลา 12 ปี *(กรุงเทพธุรกิจ 17 ธันวาคม 2535)* การบินไทยเลือกกู้เงินจากเอ็กซิมแบงค์ 120 ล้านเหรียญสหรัฐ เพื่อชำระค่าเครื่องบินโบอิ้ง 747 จำนวน 2 ลำ มูลค่า 144 ล้านเหรียญสหรัฐ และนำเงินรายได้ของบริษัทส่วนหนึ่งมาสมทบค่าเครื่องบิน นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาขอกู้เงิน 160 ล้านเหรียญสหรัฐฯ จากการออกซามูไรบอนด์ โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ค้ำประกัน

ต่อมา การบินไทยเตรียมกู้เงินอีก 121 ล้านเหรียญสหรัฐ เพื่อชำระค่าเครื่องบิน แอร์บัส 330-600 R และโบอิ้ง 737-400 รวม 2 ลำ มีสถาบันการเงินในยุโรปเสนอตัวให้เงินกู้เพื่อชำระค่าเครื่องบินแอร์บัส ซึ่งการบินไทยอยู่ระหว่างการพิจารณา และต่อรองเงื่อนไข *(**ผู้จัดการรายวัน** 7 มกราคม 2536)*

นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง มีนโยบายจะนำการบินไทยมาอยู่ใต้เพดานเงินกู้ของรัฐบาลอีกครั้งหนึ่ง โดยเห็นว่าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป *(**Bangkok Post,** March 1, 1993)* แหล่งข่าวกล่าวว่า นายบัณฑิต บุณยะปานะ ไม่เห็นด้วยกับแผนดังกล่าว เพราะจะทำให้การบินไทยขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน เมื่อนายธารินทร์เสนอเรื่องการจำกัดเพดานเงินกู้ของการบินไทยสู่ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีจึงมีการเสนอให้พิจารณาในรายละเอียด โดยเฉพาะในส่วนของแผนการลงทุนก่อนจะลงมติ *(**Bangkok Post,** March 4, 1993)*

มีรายงานว่า นายทวี ไกรคุปต์ แสดงความสงสัยกรณีการกู้เงินจากญี่ปุ่นเพื่อซื้อเครื่องบิน 3 ลำ โดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ค้ำประกันจำนวน 5 พันล้านบาท และให้กระทรวงการคลังกู้อีก 5 พันล้านบาทแล้วให้การบินไทยกู้ต่อ ในการกู้เงินดังกล่าวมีค่าธรรมเนียมจัดการเงินกู้ถึง 0.45% คิดเป็นเงิน 20 ล้านบาท จ่ายให้กับธนาคารฟูจิ นายธารินทร์ ชี้แจงว่าเป็นค่าธรรมเนียมการจัดการที่ธนาคารมีค่าใช้จ่าย แต่ยังสงสัยว่าเป็นอย่างไร *(**แนวหน้า** 4 มีนาคม 2536)*

ในเดือนมิถุนายน 2536 คณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจมีมติให้อนุมัติในหลักการและเงื่อนไขให้การบินไทยกู้เงินจากสถาบันการเงินญี่ปุ่นในวงเงิน 38 ล้านเหรียญสหรัฐ (950 ล้านบาท) เพื่อชำระค่าเครื่องบินโบอิ้ง 737-400 จำนวน 1 ลำ (เป็นเครื่องบินลำที่ 7) โดยมีบริษัท DKB ASIA LIMITED ประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้จัดการ และมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้

การค้ำประกันเงินกู้ครั้งนี้อยู่ในวงเงินไม่เกิน 6 เท่าของกองทุนการบินไทยหรือประมาณ 100,000 ล้านบาท รวมการค้ำประกันการกู้เงินซื้อเครื่องบินทั้งหมดที่กระทรวงการคลังเป็นผู้ค้ำประกันประมาณ 27,633 ล้านบาท กำหนดระยะเวลาการใช้คืนเงินกู้มีระยะเวลา 10 ปี 1 วัน ระยะปลอดหนี้ 5.5 ปี อัตราดอกเบี้ย 5.1% ต่อปี เปรียบเทียบเงินเยน ส่วนการใช้คืนแบ่งเป็น 10 งวด ทุก 6 เดือน เริ่มตั้งแต่วันที่ 17 ธันวาคม 2541 ทั้งนี้ นายธารินทร์ ยืนยันว่าเป็นการกู้เงินภายใต้เพดานเงินกู้ของรัฐบาลในปีงบประมาณ 2536 กำหนดในวงเงินไม่เกิน 2,500 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือ 62,500 ล้านบาท *(**ผู้จัดการรายวัน** 8 มิถุนายน 2536)*

สำหรับการเพิ่มทุนของการบินไทย ตามที่คาดการณ์ว่าปี 2536 จะเพิ่มทุนอีก 2,000 ล้านบาท ซึ่งตามกำหนดที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนดห้ามไม่ให้เพิ่มทุนในระยะเวลา 1 ปี คือวันที่ 23 กรกฎาคม 2536 การบินไทยได้เลื่อนการเพิ่มทุนไปเป็นระยะเวลาระหว่างเดือนมีนาคม - เมษายน 2537 เนื่องจากนายบัณฑิต บุณยะปานะต้องการออกหุ้นกู้แปลงสภาพแทนการเพิ่มทุน ซึ่งสามารถแปลงสภาพจากหุ้นกู้เป็นหุ้นสามัญได้ทันทีเมื่อการ

บินไทยต้องการเพิ่มทุน และสามารถประหยัดต้นทุนได้ *(กรุงเทพธุรกิจ 13 พฤศจิกายน 2535)* ทั้งนี้กระทรวงการคลังจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการระดมทุนแบบใด *(กรุงเทพธุรกิจ 17 พฤศจิกายน 2535)*

2.10 การปรับโครงสร้างการบริหารการตลาด

การบินไทยในยุค ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ได้ปรับโครงสร้างบุคลากรในส่วนของการตลาด ให้โยกย้ายบุคลากรจากต่างประเทศให้เข้ามาประจำการในประเทศไทย และวางแนวทางเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (Market share)

เมื่อ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ รับตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทยได้มีแนวคิดที่จะนำเรื่องการพิจารณาโยกย้ายผู้บริหารระดับผู้จัดการภูมิภาค (NA) ซึ่งดูแลและควบคุมการทำงานของสำนักงานและสาขาของการบินไทยในต่างประเทศ รวมทั้งควบคุมการทำงานของผู้จัดการภาคพื้น (AA) โดยมีผู้บริหารระดับผู้จัดการภูมิภาค จำนวน 7 คน ประจำอยู่ในฮ่องกง กัวลาลัมเปอร์ ลอนดอน ปารีส ซิดนีย์ โตเกียว สิงคโปร์ (การยกเลิกเส้นทางบินซีแอตเติ้ล ทำให้ต้องยกเลิกตำแหน่งผู้จัดการภูมิภาคที่ซีแอตเติ้ลโดยปริยาย) ที่จะต้องย้ายเข้ามาประจำสำนักงานใหญ่ เพื่อดูแลงานและปฏิบัติงานด้านอื่น ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้บริษัทได้มาก เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าอาวัล และอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ *(ผู้จัดการรายวัน 28 ตุลาคม 2535)* นอกจากนี้จะทำให้การทำงานของแต่ละฝ่ายใกล้ชิดกันมากขึ้น กล่าวคือ เป็นการดึงเอามือการตลาดจากต่างประเทศกลับเข้ามาทำงานในประเทศ *(ผู้จัดการรายสัปดาห์ 23-29 พฤศจิกายน 2535)*

สำหรับแผนการตลาดนั้น การบินไทยได้ใช้นโยบาย "on time performance" เพื่อกระตุ้นให้พนักงานในส่วนต่าง ๆ ทำงานได้ตรงต่อเวลา เช่น การซ่อมเครื่องบินให้ทันเวลา การเงิน การตลาดต้องทำงานได้ตรงเป้า เช่น จำนวนลูกค้า จำนวนที่นั่ง กลุ่มเป้าหมาย เป็นการสร้างความเชื่อถือให้กับการบินไทย

ด้านการปรับปรุงเส้นทางบินได้นำ HUB Concept มาใช้ คือ ใช้จังหวัดพิษณุโลก แม่ฮ่องสอนเป็นจุดศูนย์รวมทางการบินในภูมิภาคต่าง ๆ ก่อนที่จะส่งผู้โดยสารไปยังจุดย่อย เช่น ใช้เครื่อง ATR ขนส่งผู้โดยสารไปยังน่าน หรือแพร่ ซึ่งเดิมจะใช้เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ตเป็นศูนย์กลาง เพื่อลดปัญหาการขาดทุนของเส้นทางบินภายในประเทศที่สูงถึงปีละ 70 ล้านบาท ส่วนสนามบินเชียงใหม่ หาดใหญ่ หรือภูเก็ต จะพยายามใช้เป็นจุดที่เครื่องผ่านไปยังต่างประเทศมากขึ้น โดยจะลดจุดแวะที่ดอนเมือง

แผนการตลาดที่การบินไทยใช้ในภาวะซบเซาโดยเฉพาะตลาดอเมริกา คือ การเจาะตลาดถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ใช้วิธีส่งทีมขายเข้าไปบริการนักธุรกิจ และอธิบายความพร้อมด้านการบริการและราคา โดยเน้นที่ความทันสมัยของเครื่องบินและบริการที่เป็นเลิศ การบินไทยได้จัดบริการดังกล่าวในรูปของแพ็คเกจทัวร์ ชื่อ "รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์" ในระยะแรกจะใช้กลยุทธ์การขายราคาถูกเพื่อโปรโมทให้ติดตลาดก่อน เช่น แพ็คเกจทัวร์ กรุงเทพ - บาหลี ราคา 12,015 บาท 3 วัน 2 คืน รวมค่าเดินทาง ค่าที่พักพร้อมอาหาร ค่าพาหนะรับ-ส่ง และรายการท่องเที่ยว ระหว่างเดือนตุลาคม 2535 - มีนาคม 2536

มาตรการตัดราคา จะใช้กับกลุ่มอินเทนซีฟ หรือกลุ่มนักท่องเที่ยวพิเศษ ที่ทางบริษัทให้รางวัล หรือจัดกลุ่มทัวร์ท่องเที่ยว สัมมนา ซึ่งจะขายตั๋วโดยสารได้ครั้งละมาก ๆ อย่างไรก็ตาม การแข่งขันด้านราคา ทำให้เป็นปัญหาใหญ่จนสมาคมการบินแห่งเอเชีย(OAA) ซึ่งประกอบด้วยสายการบินหลัก ได้แก่ คาเธ่ย์แปซิฟิก

แจแปนแอร์ไลน์ สิงคโปร์แอร์ไลน์ และการบินไทย และสมาชิก 14 ประเทศ ต้องเข้ามาเพื่อขอความร่วมมือให้สมาชิกฯ กำหนดราคาไว้ในจุดที่เหมาะสม

การบินไทยได้วางแผนทำกิจกรรมด้านการขายและส่งเสริมการขายประจำปี 2536 โดยตั้งงบประมาณการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายประมาณ 300 ล้านบาท การโฆษณาจะเน้นแนวคิด 3 ประเด็น คือ

1. การโฆษณาภาพพจน์ของความทันสมัย ความปลอดภัย และความหรูหราของเครื่องบิน
2. เน้นขายจุดท่องเที่ยวในประเทศไทยที่มีสถานที่ท่องเที่ยวสวยงามมีวัฒนธรรมเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง
3. เน้นสิ่งแวดล้อมให้เห็นว่าประเทศไทยมีวนอุทยานที่มีสภาพสมบูรณ์ เช่น วนอุทยานเขาใหญ่

นอกจากนี้ ยังได้ปรับเส้นทางบินให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด จะเน้นไปที่ตลาดยุโรป เนื่องจากกำลังซื้อสูง รองลงมาเป็นตลาดเอเชีย โดยเฉพาะญี่ปุ่นและแหล่งท่องเที่ยวในเอเชีย เช่น เกาะกวม บาหลี และคุนหมิง ซึ่งการบินไทยกำลังพิจารณาเปิดเส้นทางบิน เมืองลักษณา ประเทศธิเบต มองโกเลีย และเมืองมัณฑะเลย์ ประเทศเมียนม่าร์ ต่อไป

ทางด้านตลาดยุโรปซึ่งเป็นตลาดหลัก ได้ปรับเปลี่ยนเครื่องบินจากเดิมใช้เครื่องบิน MD 11 มาเป็นเครื่องบิน 747 ที่มีขนาดใหญ่ขึ้น และยังพิจารณาเพิ่มเส้นทางบิน แมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เบอร์ลินและลุกเซนดอร์ฟ ประเทศเยอรมัน

ส่วนตลาดอเมริกาซึ่งอยู่ในภาวะซบเซา การบินไทยได้ยกเลิกเส้นทางบิน กรุงเทพฯ - ซีแอตเติ้ล และเปิดเส้นทาง กรุงเทพฯ - ลอสแองเจลีส *(กรุงเทพธุรกิจ 3 พฤศจิกายน 2535)*

2.11 บริษัท ครัวการบินไทย จำกัด

บริษัท ครัวการบินไทยจำกัด เป็นบริษัทในเครือบริษัทการบินไทย จำกัด ทำธุรกิจบริการอาหารนอกสถานที่หรือแคทเตอร์ริ่ง โดยเฉพาะการจัดอาหารให้สายการบินต่าง ๆ ปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างมาก ทำให้ครัวการบินไทยต้องปรับตัวทั้งในด้านการบริหารงานและการลงทุน ซึ่งครัวการบินไทยมีแผนจะขยายสาขาเพิ่มเติม

อดีตที่ผ่านมาครัวการบินไทยถูกมองว่าใช้งบประมาณในการผลิตอาหารสูงกว่าสายการบินอื่น หรือเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจบริการอาหารแคทเตอร์ริ่งประเภทต่าง ๆ ทั้งที่ครัวการบินไทยทำรายได้ให้บริษัทและมีส่วนแบ่งการตลาดถึง 47% และมีอัตราการเติบโตสูง (ดูตารางที่ 2-5)

ม.ร.ว.ศุภดิส ดิสกุล ผู้ช่วยรองประธานฝ่ายสนับสนุนการบินและฝ่ายกิจกรรมสัมพันธ์ บริษัทครัวการบินไทย จำกัด กล่าวถึงสาเหตุที่เป็นเช่นนั้นว่า วัตถุประสงค์หลักของครัวการบินไทย คือการให้บริการกับสายการบินภายในประเทศ ส่วนที่เหลือจึงให้บริการสายการบินอื่น ๆ ตามนโยบายบริษัทฯ ดังนั้นจึงมีการวางแผนปรับปรุงนโยบายใหม่ ให้เน้นคุณภาพอาหาร ลดต้นทุนการผลิต เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ขยายโครงการสู่สายการบินอื่น ๆ เน้นบริการหลังการขาย และส่งเสริมการขาย นอกจากนี้ยังได้เสนอแผนปรับรายได้จากส่วนที่ให้บริการกับสายการบินไทย เนื่องจากครัวการบินไทย มีกำไรสุทธิต่อยอดขายประมาณ 9% ซึ่งถือว่าต่ำมากเมื่อเทียบกับกิจการของโรงแรมอื่น ๆ ที่มีกำไรสุทธิต่อยอดขายถึง 20% ขึ้นไป โดยเฉพาะการขายอาหารให้การบินไทยในราคาต่ำกว่าต้นทุนการผลิตเท่ากับการนำกำไรจากสายการบินอื่นมาช่วยเหลือการบินไทย

ด้านการลดต้นทุน ครัวการบินไทยมีมาตรการให้ทุกฝ่ายลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น การทำงานล่วงเวลาให้อยู่ในระดับไม่เกิน 13% ของเงินเดือน ลดต้นทุนวัตถุดิบ ซึ่งการบินไทยตั้งงบประมาณในการผลิตไว้ประมาณ 35% จากเดิมใช้ต้นทุนถึง 47% มีสัดส่วนวัตถุดิบจากในประเทศและต่างประเทศ 50 : 50 งบประมาณจัดซื้อจากตลาดต่างประเทศประมาณ 584 ล้านบาทต่อปี สำหรับผัก ผลไม้ ในประเทศมีงบประมาณ 250 ล้านบาทต่อปี สามารถผลิตได้วันละ 24,000 ที่นั่ง รายการอาหารกว่า 200 รายการบันทึกในคอมพิวเตอร์ สามารถจัดรายการอาหารกรณีเร่งด่วนได้ ทั้งนี้การเลือกรายการอาหารขึ้นอยู่กับฝ่ายจัดการโดยสารเที่ยวบิน (Flight Operation Department)

ปัจจุบันครัวการบินไทย ให้บริการเที่ยวบินของการบินไทย 49% และสายการบินลูกค้าประมาณ 50.4% หรือ 42 สายการบิน คิดเป็น 66.6% ของสายการบินทั้งหมดที่บินมายังประเทศไทย ทำให้ครัวการบินไทยมีส่วนแบ่งการตลาดถึง 75%

คู่แข่งของครัวการบินไทย คือ ครัวการบินสยามไฟลท์ คิทเช่น (Siam Flight Kitchen หรือ LSG) และ KLM แต่ทั้งสองรายมีจำนวนการผลิตอาหารต่อวันไม่มาก อีกทั้งที่ตั้งของครัว KLM ยังอยู่ห่างสนามบินดอนเมือง จึงไม่สะดวกในการให้บริการ ส่วนครัว LSG มีขนาดเล็ก เน้นการขายสินค้าและบริการที่ไม่แพง รวมทั้งสองครัวมีส่วนแบ่งการตลาด 25% สำหรับคู่แข่งต่างประเทศมี 3 ราย ที่สถานีฮ่องกง สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ ซึ่งเป็นจุดแวะของสายการบินต่างประเทศหลังออกจากสถานีกรุงเทพ จึงมีโอกาสที่สายการบินต่างประเทศจะซื้ออาหารจากสถานีดังกล่าว

ในด้านการแข่งขันมีแนวโน้มจะรุนแรงมากขึ้น เพราะเปิดโอกาสให้คู่แข่งขันขนอาหารขึ้นเครื่องได้ จากรูปแบบเดิมที่เป็นระบบแลกเปลี่ยนกันและกันระหว่างสายการบิน หรือซื้อซึ่งกันและกัน เปลี่ยนมาเป็นการเข้าถือหุ้นในแต่ละสายการบิน

สำหรับการลงทุน ครัวการบินไทยมีโครงการร่วมลงทุน และขยายสาขากับบริษัทครัวการบินภูเก็ตในสัดส่วน 25% ส่วนสนามบินต่างประเทศมีการร่วมลงทุนกับโครงการ Kansai SKL Catering Co.Ltd. (KSC) ที่สนามบิน Kansai International Airport ซึ่งสร้างในทะเลเป็นแห่งแรกของญี่ปุ่น เปิดทำการตลอด 24 ชั่วโมง พื้นที่โครงการ 551 เฮคตาร์ ทุนจดทะเบียนหนึ่งแสนล้านเยน คาดว่าจะเสร็จปี 2537 มีผู้ถือหุ้น 7 บริษัท โดยการบินไทยถือหุ้น 5% นอกจากนี้ยังได้ร่วมทุนกับบริษัทแอร์ลังกา แคทเตอร์ริ่ง เซอร์วิส จำกัด สัดส่วนการถือหุ้น 50 : 50 งบประมาณลงทุน 10 ล้านบาท

ตั้งแต่ปี 2522 และในปี 2534-2535 ได้รับส่วนแบ่งผลกำไรจากแอร์ลังกาประมาณ 30 ล้านบาท ปัจจุบันแอร์ลังกาซื้อหุ้นคืนทำให้สัดส่วนเป็น 60 : 40 *(เนชั่นสุดสัปดาห์ 30 ตุลาคม - 5 พฤศจิกายน 2535)*

ตารางที่ 2-5 ผลการดำเนินงานของบริษัทครัวการบินไทย จำกัด ปี 2533 2536

หน่วย : ล้านบาท

ปีงบประมาณ	รายรับ	กำไรสุทธิ	มาร์จินคิดเป็นเปอร์เซ็น
2533 - 2534	18,666	144.7	7.75
2534 - 2535	2,037	214.0	10.50
2535 - 2536	1,941	179.0	9.00

ที่มา : เนชั่นสุดสัปดาห์ 30 ตุลาคม - 5 พฤศจิกายน 2535

2.12 บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด

บริษัทครัวการบินภูเก็ต จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง บริษัท การบินไทย จำกัด ถือหุ้น 25% การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย (ท.อ.ท.) ถือหุ้น 5% และบริษัทเพิร์ล จำกัดของนายวิจิตร ณ ระนอง ถือหุ้น 70% *(ผู้จัดการรายวัน 18 สิงหาคม 2535)*

เหตุที่ก่อตั้งที่ภูเก็ต เพราะสนามบินภูเก็ตมีเครื่องบินเช่าเหมาลำมาเที่ยวมาก การลำเลียงอาหารจากครัวการบินกรุงเทพทำได้ไม่ทัน การบินไทยและ ท.อ.ท. จึงร่วมทุนตั้งครัวการบิน โดยเปิดโอกาสให้เอกชนร่วมดำเนินการ *(ผู้จัดการรายวัน 5 สิงหาคม 2535)*

สำหรับที่ดินที่จะก่อสร้าง ใช้พื้นที่ประมาณ 5-6 ไร่ เดิมจะใช้ที่ดินราชพัสดุแต่ติดขัดด้านระเบียบ เช่น การก่อสร้าง การประกันภัย ผลประโยชน์ซึ่งต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเช่าที่ราชพัสดุ บริษัทเพิร์ล ต้องการหาที่ดินผืนใหม่ ทำให้มีรายจ่ายเพิ่มขึ้นจากการเช่าที่ดิน การบินไทยจึงต้องลงทุนเพิ่มอีก 5% โดยคาดว่าสามารถคืนทุน 24% ภายใน 3 ปี และคืนทุนหมดในระยะเวลา 8 ปี *(ผู้จัดการ 30 กันยายน 2535)* ทั้งนี้เมื่อจัดตั้งเสร็จแล้วครัวการบินภูเก็ต จะมีกำลังการผลิตอาหารได้ 3,000 ที่ต่อวัน

คณะกรรมการ ท.อ.ท. มีมติเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2536 ให้เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นเป็น 9% เช่นเดียวกับการบินไทยต้องการเพิ่มสัดส่วนหุ้นเป็น 40% และบริษัทเพิร์ลมีสัดส่วนการถือหุ้นเหลือ 51% เหตุผลสำคัญที่การบินไทยและ ท.อ.ท. พิจารณาเพิ่มสัดส่วนเนื่องจากเห็นว่าการบินไทยเป็นลูกค้าหลักที่ใช้บริการ และต้องการลดค่าใช้จ่ายลง

แต่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือสภาพัฒน์ได้ทำหนังสือถึง ท.อ.ท. แสดงความไม่เห็นด้วยที่ ท.อ.ท. และการบินไทยจะเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้น เพราะการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นนอกจากจะเพิ่มภาระการลงทุนของรัฐวิสาหกิจแล้วยังเป็นการแย่งงานเอกชน และทำให้การบริหารไม่คล่องตัว และไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่จะส่งเสริมบทบาทของภาคเอกชนในการลงทุนอีกด้วย สศช. เห็นว่าสัดส่วนการถือหุ้นระหว่าง ท.อ.ท. และการบินไทยรวมกันแล้วไม่ควรเกินกว่า 40% โดยการบินไทยถือหุ้นไม่เกิน 30% และ ท.อ.ท. ถือหุ้นไม่เกิน 10%

พล.อ.ท.ถาวร เกิดสินธุ์ ผู้ว่าการ ท.อ.ท. กล่าวว่า เมื่อทาง สศช. ไม่อนุมัติการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นดังกล่าว และจำกัดสัดส่วนการถือหุ้น อาจจะไม่เพิ่มสัดส่วนเพราะต้องเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา หากเพิ่ม

หุ้นไม่กี่เปอร์เซ็นต์ก็ไม่ควรเสนอให้เสียเวลา แต่ทาง ท.อ.ท. ก็จะรอผลการพิจารณาจากการบินไทยก่อน *(ผู้จัดการรายวัน 28-29 สิงหาคม 2536)*

ในที่สุด กัปตันโยธิน ภมรมนตรี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายสนับสนุนการบิน เปิดเผยว่า การบินไทยจะลงทุนเพิ่มอีก 5% รวมสัดส่วนการถือหุ้น 30% ส่วน ท.อ.ท. จะเพิ่มทุนอีก 5% เพื่อไม่ต้องนำเรื่องเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เนื่องจากสัดส่วนการลงทุนเพิ่มเพียงเล็กน้อย

การบินไทยลงทุนในบริษัทครัวการบินภูเก็ตไปแล้วประมาณ 12.5 ล้านบาท เมื่อมีการเพิ่มทุนเป็น 30% จะต้องลงทุนเพิ่มอีก 17.5 ล้านบาท *(ผู้จัดการรายวัน 27 กันยายน 2536)*

2.13 ระบบการสำรองที่นั่ง AMADEUS

การบินไทยใช้ระบบการสำรองที่นั่ง AMADEUS ซึ่งเป็นการสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ ต่อมาได้พัฒนาขึ้น โดยเชื่อมกับระบบสำรองที่พักของโรงแรมในเครืออินเตอร์-คอนติเนนตัลและแรดิสันอินเตอร์เนชั่นแนล ส่งผลให้เรียกข้อมูลสำรองห้องพักเพิ่มได้อีกกว่า 400 แห่งทั่วโลก

นายวราพงษ์ กาญจนาภา ผู้จัดการระบบอมาดิอุสประเทศไทย กล่าวว่า การเชื่อมระบบสำรองที่พักกับระบบอมาดิอุสเป็นการสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ ที่จะส่งเสริมให้ตัวแทนจำหน่ายสามารถเรียกดูข้อมูลเกี่ยวกับห้องพักและราคาโรงแรมต่าง ๆ และทำให้ยอดขายห้องพักเพิ่มขึ้น เพราะตัวแทนจำหน่ายและสายการบินที่เป็นสมาชิกระบบอมาดิอุสใน 17 ประเทศ สามารถสำรองห้องพักโดยระบบอมาดิอุส *(กรุงเทพธุรกิจ 17 มิถุนายน 2535)*

นอกจากนี้ ยังมีโครงการเชื่อมกับระบบเวิลด์สแปนและอาบาคัส ซึ่งจะมีผลให้อมาดิอุสมีเครือข่ายเชื่อมโยงทั่วโลก โดยจะสามารถเชื่อมต่อระหว่างศูนย์ข้อมูลของอมาดิอุสที่เมืองเอิร์ดดิ้ง ประเทศเยอรมันนีกับระบบเวิลด์สแปนเมืองแคนซัสซิตี้ประเทศสหรัฐอเมริกา และระบบอาบาคัส ประเทศสิงคโปร์ ต้นปี 2536 *(ผู้จัดการรายวัน 18 กันยายน 2535)*

หากโครงการเชื่อมระบบสำเร็จ อมาดิอุสจะมีส่วนแบ่งการตลาด 80% ของระบบสำรองที่นั่งทั้งหมด ทำให้อมาดิอุสเป็น GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEM การพัฒนาการเชื่อมระบบทั้งสามมีการเซ็นสัญญาเมื่อเดือนธันวาคม 2535 แบ่งการพัฒนาเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรกจะมีการเชื่อมทางเทคนิคของทั้ง 3 ระบบสามารถดึงข้อมูลของกันและกันออกมาดูได้ จะสำเร็จในเดือนมีนาคม 2536 ระยะที่สอง แต่ละระบบสามารถดึงข้อมูลออกมาแก้ไขได้ เช่น การเปลี่ยนเที่ยวบิน จะเสร็จในเดือนธันวาคม 2536 ตรงกับช่วงเวลาที่ระบบอมาดิอุสของไทยสามารถเชื่อมกับอมาดิอุสที่ประเทศเยอรมัน ส่วนระยะที่สาม ทั้งสามระบบจะใช้ฐานข้อมูลเดียวกันแต่ยังไม่มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ เนื่องจากต้องการเจรจากันอีกหลายครั้ง

หน่วยงานที่สนใจจะให้บริการ หรือสินค้าของตนปรากฏในระบบดังกล่าว สามารถเข้าร่วมได้ 2 ระดับ คือ

1. International Service Provider สินค้านั้น ๆ จะถูกบรรจุข้อมูลในระบบอมาดิอุสที่เมืองเอิร์ดดิ้ง ประเทศเยอรมันนี ทำให้ตัวแทนจำหน่ายทั่วโลกสามารถเรียกข้อมูลมาดูได้
2. Local Service Provider กองระบบตัวแทนจำหน่ายของการบินไทย จะเป็นผู้รับผิดชอบในการให้บริการ ส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่ไม่ใหญ่นัก เช่น บริษัททัวร์ในประเทศหรือโรงแรมขนาดเล็ก

ราคาค่าบริการทั้ง 2 ระดับจะแตกต่างกัน โดยระบบ International จะมีอัตราสูงกว่าระบบ Local ที่มาของรายได้ของบริษัทฯ จะมาจากค่าธรรมเนียมในการจอง (booking fee) เป็นรายได้หลัก 60% ค่าเช่าเครื่องเทอร์มินัล 25% Local Service Provider 10% ส่วนที่เหลือจะเป็นค่าบริการเล็กน้อย เช่น การซ่อมเครื่อง

สำหรับการพัฒนาระบบสำรองที่นั่งในประเทศเพื่อนบ้าน คือ อินโดจีน พม่า อินเดีย ศรีลังกาของอมาดิอุสประเทศไทย ตามที่ตกลงกันอมาดิอุสจะต้องพัฒนาระบบอมาดิอุสในประเทศไทยให้สมบูรณ์ก่อน *(ผู้จัดการรายสัปดาห์ 25-31 มกราคม 2536)*

ก่อนหน้านี้ในเดือนตุลาคม 2535 ระบบอาบาคัส เสนอให้การบินไทยร่วมถือหุ้น 5-10% หลังจากที่เคยเจรจามาก่อนในระยะก่อตั้งเมื่อปี 2531 ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ เปิดเผยว่า การบินไทยได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาความเหมาะสมในการลงทุน *(**The Nation**, October 1, 1992)*

2.14 การปรับปรุงระบบบัญชี

คณะกรรมการบริษัทยุคนายบัณฑิต บุณยะปานะ ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการฯ มอบหมายให้คณะทำงานด้านการเงิน ซึ่งเป็นคณะกรรมการชุดพิเศษที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อพิจารณาแผนการแก้ปัญหาขาดทุน โดยมุ่งลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และหาแนวทางควบคุมระบบการเงินทั้งหมดให้อยู่ในขอบเขตที่สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยเสนอว่าให้สามารถปิดบัญชีทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายได้ทั้งหมดทุกเดือน และในขั้นต่อไปจะปิดให้ได้ทุกสัปดาห์ จนกระทั่งถึงขนาดมีการปิดบัญชีทุกครั้งที่เครื่องบินลงจอด นอกจากนี้ยังจะทำให้เกิดความคล่องตัวของแผนกต่าง ๆ ให้จบในแต่ละวัน คณะทำงานเฉพาะกิจดูแลด้านการเงิน และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ จะมีนายเอกกมล คีรีวัฒน์ เลขาธิการคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ก.ล.ต.) เป็นประธาน *(กรุงเทพธุรกิจ 16 ตุลาคม 2535)*

นายบัณฑิต บุณยะปานะ เปิดเผยว่า คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงการทำงาน 3 เรื่อง คือ

1. ปรับปรุงระบบการทำบัญชี
2. การบริหารและการปรับปรุงรถรับจ้างสาธารณะ (รถลีมูซีน)
3. ครัวการบินไทย

เนื่องจากต้องการให้เป็นไปตามมาตรฐานเหมือนสายการบินต่าง ๆ และสามารถตรวจเช็คได้ตลอดเวลาว่าในแต่ละเส้นทางบินมีกำไรและขาดทุนเท่าไร เพราะเดิมต้องรอให้ปิดงบเสียก่อน ซึ่งบริษัทฯ จะร่างประกาศเชิญชวน (TOR) ให้บริษัทที่มีประสบการณ์ด้านบัญชีเข้ามาดำเนินการ *(**มติชน** 2 กรกฎาคม 2536)* ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กล่าวว่า การจัดทำระบบบัญชีใหม่เพื่อปรับปรุงให้ทันสมัยเป็นครั้งแรกหลังจากเข้าตลาดหลักทรัพย์ และเป็นไปในระบบเดียวกับการบริหารงานของบริษัทอื่น แต่ทางด้านนายธรรมนูญ หวังหลี ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายการเงิน กล่าวว่า การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาจัดทำรายละเอียดในระบบบัญชีเป็นเพียงการวางนโยบายการเงิน และพัฒนาระบบบัญชีของบริษัทฯ ไม่ใช่เป็นเพราะระบบบัญชีของบริษัทฯ มีปัญหาระบบบัญชีของการบินไทยเป็นระบบที่ทันสมัยและดีอยู่แล้ว เห็นได้จากมีสายการบินติดต่อขอซื้อระบบบัญชีไปใช้ เช่น สายการบินของออสเตรเลีย *(**The Nation**, July 2, 1993)*

แหล่งข่าวกล่าวว่า ธุรกิจครัวการบินไทยเป็นแหล่งจ่ายอาหารที่สายการบินทุกแห่งทั่วโลกต้องแวะซื้อ แต่ทำรายได้ในงวดบัญชี 2535 เพียง 2,037.49 ล้านบาท (คิดเป็น 3.7% ของรายได้ทั้งหมด) และมีค่าใช้จ่ายสูงถึง 71.51% ของรายได้ หรือเป็นเงิน 1,457.04 ล้านบาท เช่นเดียวกับธุรกิจรถลีมูซีน พบว่ามีตัวเลขขาดทุน เพราะระบบบัญชีคิดค่าเสื่อมราคารถสูงกว่าปกติ ซึ่งผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2535 ทำรายได้ 260.47 ล้านบาท แต่มีค่าใช้จ่ายสูงถึง 186.12 ล้านบาท หรือ 7.45% ของรายได้ ทั้ง ๆ ที่เป็นกิจการผูกขาด *(**ผู้จัดการรายวัน** 2 กรกฎาคม 2536)*

ภายหลังการเสียชีวิตอย่างกระทันหันของนายบัณฑิต บุณยะปานะ มีรายงานความคืบหน้าของการปรับปรุงระบบบัญชีการบินไทยได้ว่าจ้างบริษัท เคพีเอ็มจี พีท มาร์วิค สุธี เป็นที่ปรึกษาและปรับปรุงระบบนโยบายบัญชีโดยรวม ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่ระบบบัญชีต้นทุนรวมของทั้งองค์กร และบริษัทคูเปอร์แอนด์ไลแบรนด์เข้ามาตรวจสอบหน่วยงานที่คณะกรรมการบริษัทฯ จับตาเป็นพิเศษ คือ กิจการครัวการบินไทย และบริการเดินรถลีมูซีน แต่ยังไม่เซ็นสัญญาว่าจ้างเมื่อนายบัณฑิตเสียชีวิตลงมีความเคลื่อนไหวคัดค้านการว่าจ้างบริษัทคูเปอร์แอนด์ไลแบรนด์ แหล่งข่าวกล่าวว่าผู้บริหารฝ่ายการเงินแจ้งผู้บริหารที่รับผิดชอบครัวการบินไทยและกิจการลีมูซีนว่า ไม่ต้องให้รายละเอียดแก่บริษัทที่ปรึกษาเหล่านี้ ให้ตอบเฉพาะที่ถูกถามโดยสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้รับผิดชอบเอง นอกจากนี้ยังคาดว่าสาเหตุที่มีความพยายามดังกล่าว เพราะเกรงว่าจะค้นพบความซับซ้อนทางบัญชีที่อาจถูกตีความไปว่าเป็นเหตุที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ *(**ผู้จัดการรายวัน** 28 กรกฎาคม 2536)*

มีรายงานว่า ฝ่ายการเงินและบัญชีของการบินไทย เสนอว่ายังไม่มีความจำเป็นต้องนำบริษัทที่ปรึกษาฯ เข้ามาปรับปรุงระบบบัญชี เนื่องจากสามารถปิดบัญชีได้เป็นรายเดือน ภายใน 30 วันอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ฝ่ายการเงินและบัญชี เห็นว่าควรให้บริษัทที่ปรึกษาฯ มาให้คำแนะนำเรื่องการบัญชีต้นทุน เพื่อควบคุมต้นทุนของบริษัทให้รัดกุม ในที่นี้หมายถึง บริษัท เคพีเอ็มจี พีค มาร์วิค แอนด์สุธี ทั้งนี้ฝ่ายการเงินและบัญชีอ้างว่าได้รับความเห็นชอบจากคณะทำงานด้านการเงินแล้ว *(**ผู้จัดการรายวัน** 29 กรกฎาคม 2536)*

แหล่งข่าวจากคณะทำงานเฉพาะกิจดูแลด้านการเงินและค่าใช้จ่ายฯ เปิดเผยว่า คณะทำงานฯ เห็นว่าจำเป็นต้องจ้างบริษัทที่ปรึกษาฯ มาวางระบบบัญชี และให้คำแนะนำด้านบัญชีต้นทุนควบคู่กันไป เนื่องจากระบบบัญชีของการบินไทยมีความสับสนและตรวจสอบได้ยาก เห็นได้จากผลการประกอบการไตรมาสแรกของปีงบประมาณ 2536 (ตุลาคม-ธันวาคม 2535) ครั้งแรกรายงานว่ามีกำไรสุทธิ 79 ล้านบาทแก่นายบัณฑิต บุณยะปานะ เห็นว่าจากผลการดำเนินงานน่าจะมีกำไรสุทธิมากกว่านี้ จึงสั่งให้ฝ่ายบัญชีไปตรวจสอบหาข้อผิดพลาด และเสนอตัวเลขกำไรสุทธิ 144 ล้านบาท หรือเพิ่มจากครั้งแรกเกือบ 100% นอกจากนี้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ยังพบว่า การบินไทยยังไม่ได้หักค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินโบนัสพนักงานในปี 2535 จำนวน 1,000 ล้านบาท ออกจากบัญชีผลการประกอบการปี 2535 จึงผ่อนผันให้ทยอยหักออกในปี 2536 ไตรมาสละ 250 ล้านบาท แต่เมื่อปรับตัวเลขแล้วบริษัทยังกำไรถึง 142 ล้านบาท ลดลงเพียง 2 ล้านบาทเท่านั้น *(**The Nation,** July 29, 1993 และ **มติชน** กรกฎาคม 29, 2536)*

การประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2536 มีมติให้คณะอนุกรรมการไปศึกษาและร่างรายละเอียดของการว่าจ้างเพื่อให้บริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินเข้ามาศึกษาและปรับปรุงระบบบัญชี ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กล่าวว่า ที่ผ่านมาระบบบัญชีของการบินไทยเป็นระบบรวมศูนย์ (centralized) ในการกระจายต้นทุนไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้กิจการบางอย่างมีต้นทุนสูงเกินความเป็นจริง ซึ่งวิธีการนี้ไม่เกิด

ปัญหา จนกระทั่งเกิดวิกฤตการณ์สงครามอ่าวเปอร์เซีย และส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบิน ปัญหาจึงเริ่มปรากฏชัดเจน การบินไทยจึงต้องการปรับระบบบัญชี เพื่อให้เกิดความชัดเจนและทราบถึงฐานะที่แท้จริง ตลอดจนกำหนดนโยบายได้อย่างถูกต้อง เช่น กิจการลีมูซีน มีรถยนต์ 300-400 คัน บางส่วนมีอายุการใช้งานเกิน 5 ปี แต่ยังมีการตัดค่าเสื่อมทำให้ต้นทุนสูงเกินจริง การกำหนดนโยบายจึงไม่ชัดเจน *(ผู้จัดการรายวัน 30 กรกฎาคม 2536)*

เมื่อคณะทำงานของบริษัทการบินไทย รวบรวมข้อมูลส่งให้คณะทำงานด้านการเงิน ซึ่งมีนายเอกกมล คีรีวัฒน์ และนายปิ่น จักกะพาก เป็นกรรมการ นายปิ่นได้แจ้งให้คณะทำงานของการบินไทยเปลี่ยนแปลงวิธีการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการเงินและบัญชี เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2536 และยังไม่ให้มีการว่าจ้าง บริษัทเคพีเอ็มจี พีท มาร์วิค สุธี มาทำการตรวจสอบระบบบัญชี ซึ่งการบินไทยได้แจ้งยกเลิกเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2536 คณะทำงานด้านการเงินให้เหตุผลว่าจะเกิดความซับซ้อนในการทำงาน เพราะการบินไทยมีโครงการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาฯ มาตรวจสอบระบบการทำงานของหน่วยงานการบินไทยในส่วนของครัวการบินไทย และบริการลีมูซีนที่มีปัญหาการรั่วไหล โดยจะเรียกบริษัทที่ปรึกษาด้านการเงิน 4 ราย คือ 1. คูเปอร์แอนด์ไลน์แบรนด์ 2. เคพีเอ็มจี พีท มาร์วิค สุธี 3. ไพร์วอเตอร์เฮาส์ 4. เอสจีวี ณ ถลาง และเสนอรายละเอียดการทำงานให้กับคณะทำงานฯ เพื่อเสนอต่อบอร์ดการเงินพิจารณาคัดเลือกให้เป็นผู้ตรวจสอบบัญชีและการเงิน รวมทั้งศึกษากิจการครัวการบินไทยและบริการลีมูซีน ทั้งนี้จะเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ในการประชุมวันที่ 26 สิงหาคม 2536

ผลงานของแต่ละบริษัทที่ผ่านมา คือ บริษัท คูเปอร์แอนด์ไลน์แบรนด์ เคยเข้ามาปรับปรุง และเสนอโครงสร้างเงินเดือนของการบินไทย บริษัทเคพีเอ็มจี พีท มาร์วิค สุธี เคยจัดทำรายงานประจำปีของบริษัทฯ บริษัทไพร์วอเตอร์เฮาส์ เคยเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีของการบินไทย ส่วนบริษัทเอสจีวี ณ ถลาง เคยรับดำเนินงานสำรวจงานของครัวการบิน อย่างไรก็ตามยังไม่มีการสรุปแนวทางการดำเนินงานและเป็นไปได้ว่าจะใช้แนวทางเดิมที่คณะกรรมการบริษัทฯ เคยเสนอไว้ *(ผู้จัดการรายวัน 13 สิงหาคม 2536)* ต่อมามีการเรียกบริษัทเออร์เนสต์ แอนด์ยัง เข้ามาร่วมพิจารณาด้วย ซึ่งการบินไทยกำหนดเงื่อนไขขอบเขตการศึกษาให้บริษัทที่ปรึกษาทั้ง 5 บริษัทเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2536 ดังนี้

1. เปรียบเทียบเรื่องการปรับปรุงระบบและนโยบายทางบัญชีให้สอดคล้องกับมาตรฐานสายการบินอื่น ๆ ทั่วโลก
2. ทบทวนและปรับปรุงการคำนวณรายได้ ค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะกิจการครัวการบินไทย ค่าเสื่อมเครื่องบิน ดอกเบี้ยในกิจการต่าง ๆ
3. ปรับปรุงขั้นตอนการคำนวณประมาณการผลกำไรรายเดือน
4. ให้ศึกษาเนื้อหาและรูปแบบที่เหมาะสมของการบริหาร

เมื่อรับฟังเงื่อนไขขอบเขตการศึกษาบริษัททั้ง 5 รายจะต้องกลับมาเสนอวิธีดำเนินงานภายในวันที่ 7 กันยายน 2536 เพื่อเร่งดำเนินการคัดเลือกและว่าจ้างก่อนหมดวาระของคณะกรรมการบริษัทในเดือนธันวาคม 2536 *(สยามโพสต์ 20 สิงหาคม 2536)*

อย่างไรก็ดี หลายคนแสดงความเป็นห่วงว่าจะไม่มีการสานต่อนโยบายของนายบัณฑิต บุณยะปานะ ที่ต้องการให้การบินไทยลดต้นทุนการดำเนินงาน และสกัดจุดรั่วไหล โดยเฉพาะในส่วนของระบบบัญชีซึ่งบริษัท

พีท มาร์วิค สุธี ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ตรวจสอบบัญชีของบริษัทฯ เพราะเป็นสำนักงานบัญชีที่มีลูกค้าสายการบินมากที่สุด

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน รายงานว่า ระบบบัญชีของการบินไทยมีรายงาน 2 ฉบับ ได้แก่

1. บัญชีเพื่อการบริหาร (Management Accounting Report) เป็นรายงานสำหรับผู้บริหารนำไปใช้ตัดสินใจ ซึ่งการบินไทยได้นำนโยบายบัญชีในระบบการบัญชีเพื่อการรับผิดชอบ (Responsible Base Accounting) มาใช้ โดยมีการกระจายต้นทุนให้แก่กิจการต่าง ๆ ของการบินไทยตามต้นทุนที่คำนวณขึ้นใหม่บนพื้นฐานที่ให้กิจการนั้นดำเนินการเอง เช่น การกู้เงินซึ่งการบินไทยเป็นกิจการขนาดใหญ่มีรัฐบาลค้ำประกัน ดังนั้นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของการบินไทยจะกู้ได้ต่ำ แต่กิจการในเครือการบินไทยจะกู้ได้ในอัตราที่สูงกว่าเมื่อมีการคิดต้นทุนตามระบบบัญชีเพื่อการรับผิดชอบ กิจการนั้น ๆ จะต้องรับการจัดสรรตัวเลขต้นทุนบวกเข้าไปในส่วนที่สูงกว่า และถือว่าเป็นต้นทุนจริงที่กิจการนั้นควรจะได้รับ
2. บัญชีการเงิน (Financial Account Report) เป็นบัญชีที่เปิดเผยสู่สาธารณชนในรายงานประจำปีให้ผู้ถือหุ้น บัญชีนี้รับรองโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

ความแตกต่างของทั้ง 2 บัญชีอยู่ที่การคิดต้นทุนที่ถูกจัดสรรไปยังหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งแบ่งได้ 3 รายการ คือ

1. ค่าเสื่อมราคาและอัตราดอกเบี้ยที่คำนวณว่าควรจะเป็น(Calculated Depreciation & Interest หรือ CDI) การบินไทยถือว่าการคิดต้นทุนของหน่วยงานใด ต้องถือว่าหน่วยงานนั้นเป็นอิสระ โดยเฉพาะรายการดอกเบี้ยจ่าย ซึ่งผู้บริหารผู้ควบคุมนโยบายการบัญชีกำหนดไว้ว่า หากไม่ใช่การบินไทย หน่วยงานนั้นสมควรจะกู้เงินได้ในอัตราดอกเบี้ยเท่าใดก็จะคิดเท่านั้น ซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่าอัตราที่สำนักงานใหญ่กู้มาจริง ค่าใช้จ่ายส่วนนี้จะปรากฏในรายงานบัญชีผู้บริหาร
2. ค่าใช้จ่ายทั่วไป (common cost) รายการนี้ถูกกระจายมาจากส่วนกลางเข้าสู่หน่วยงานต่าง ๆ เพราะถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายร่วมกัน เช่น การใช้เทเล็กซ์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ
3. Overhead cost ค่าใช้จ่ายส่วนนี้เกิดจากการที่ฝ่ายการเงินและบัญชีสำนักงานใหญ่คิดค่าใช้บริการที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้บริการจากส่วนกลางที่ไม่มีรายได้เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบุคคล ฯลฯ

บัญชีที่ปรากฏต่อสาธารณชน หรือบัญชีการเงิน จะมีรายการที่ 2 และ 3 แฝงไว้เสมอ ส่วนรายการที่ 1 จะบวกเข้าไปต่อเมื่ออยู่ในรายงานบัญชีบริหารซึ่งนำส่งให้ผู้บริหารเป็นการภายใน เมื่อพิจารณาอย่างผิวเผินจะไม่สามารถทราบถึงประสิทธิภาพที่แท้จริงของหน่วยงาน

ในกรณีของครัวการบินตามรายงานประจำปี 2535 พบว่าต้นทุนคิดเป็น 71.5% ของรายได้ในจำนวนนี้มีต้นทุนที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น ต้นทุนทางตรงซึ่งประกอบด้วยค่าเสื่อมราคา และดอกเบี้ยที่จ่ายจริง รวมกับ common cost จากสำนักงานใหญ่ โดยคิด 10% ของวัตถุดิบที่ซื้อมาในทันทีก่อนจะคิดต้นทุน และ 20% ของต้นทุนทางตรงอื่น ๆ บวกเข้าไป เมื่อครัวการบินขายอาหารให้การบินไทยในราคาทุน เท่ากับว่าเป็นราคาเท่าทุน รวมกับต้นทุนที่ซับซ้อนดังกล่าว คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นว่าเป็นระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีต้นทุนแฝงอยู่หลายทอด ทำให้ไม่เอื้อต่อการแข่งขันเพื่อปรับปรุงคุณภาพ ทั้งนี้ต้นทุนที่กล่าวมายังไม่รวมต้นทุนค่าเสื่อม

ราคา และดอกเบี้ยจ่ายที่ต้องคิดหักอีกส่วนหนึ่งในบัญชีบริหารที่รายงานให้ผู้บริหารทราบตัวเลขกำไรจึงลดน้อยลง

ส่วนกิจการบริการรถลีมูซีนที่แสดงยอดกำไรประจำปี 2535 จำนวน 256.2 ล้านบาท ในงบบัญชีการเงิน เมื่อไปถึงผู้บริหารจะมียอดติดลบ เพราะบวกค่าเสื่อมราคาที่คิดยืนพื้น 60 ปีมาตลอด รวมกับดอกเบี้ยจ่ายที่สูงกว่าอัตราที่ส่วนกลางคำนวณได้

กิจการทั้งสองประเภทแบกรับต้นทุน overhead cost จากสำนักงานใหญ่ถึง 49.2% ของต้นทุน overhead cost ของการบินไทยทั้งหมด นโยบายบัญชีต้นทุนที่ใช้อยู่จึงไม่ได้สะท้อนความเป็นจริงของกิจการแต่ละประเภทได้ และไม่สามารถนำมาใช้วางแผนได้เนื่องจากมีโอกาสผิดพลาดจากการหยุดขยายงานในกิจการที่มีกำไรมาก ทั้งนี้เพราะตัวเลขที่ผู้บริหารได้รับปรากฏยอดกำไรน้อยกว่าที่เกิดจริง นอกจากนี้การจัดสรรต้นทุน overhead cost จากสำนักงานใหญ่จะให้ส่วนงานที่เป็น profit center คำนวณจากค่าใช้จ่ายทางตรงของแต่ละหน่วยงาน แต่ใน 9 หน่วยงานที่มีรายได้มีบางหน่วยงานที่ไม่ได้รับการจัดสรร เช่น ฝ่าย sale on board อีกทั้งฝ่ายการเงินของการบินไทยยังไม่ชี้แจงเหตุผลในการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรต้นทุนในแต่ละหน่วยงาน เพียงแต่ให้ข้อมูลว่า รายการสุดท้ายจะมียอดที่เรียกว่า Eliminate เป็นรายการปรับปรุงยอดสุดท้ายซึ่งต้นทุนส่วนต่าง ๆ ที่คิดเกินกว่าความเป็นจริง ก็จะปรากฏมาบวกกลับในรายการเหล่านี้

ความซับซ้อนเหล่านี้ ทำให้นายบัณฑิต บุณยะปานะ ต้องการปรับปรุงระบบบัญชีของการบินไทยนอกเหนือไปจากความพยายามในการลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน *(ผู้จัดการรายวัน 26 สิงหาคม 2536)* อย่างไรก็ตาม เมื่อนายธรรมนูญ หวั่งหลี ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฯ ได้กล่าวว่าจะให้ฝ่ายบัญชีของแต่ละหน่วยงานรายงานบัญชีโดยตรงกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เพื่อจะได้ควบคุมต้นทุนและการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ต้นทุนของครัวการบินที่เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญ หรือการสำรองอะไหล่เพื่อใช้งานจะต้องไม่สำรองไว้เกินความจำเป็น เพราะอะไหล่ราคาแพงมาก *(**Bangkok Post**, August 26, 1993)*

2.15 การยกเลิกโครงการศูนย์ซ่อมเครื่องยนต์อากาศยานแห่งที่ 2

บริษัทการบินไทย จำกัด ร่วมกับบริษัทโซเฉอมา โซเซียร์ ประเทศฝรั่งเศส ศึกษาโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานแห่งที่ 2 ที่ อ.น้ำพอง จ.ขอนแก่น ตั้งแต่ปี 2535 ในช่วงที่ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งลงนามร่วมกับนายปิแอร์ วาวี ประธานบริษัทโซเฉอมาโซเซียร์ ทำการศึกษาในระยะที่ 2 เรื่องความคุ้มทุน แผนงานด้านธุรกิจ การลงทุน การวิเคราะห์ อัตราผลตอบแทนการเงินและแผนการตลาด รวมทั้งข้อเสนอต่าง ๆ ที่จะมีการร่วมลงทุนก่อตั้งบริษัทเพื่อดำเนินการ

โครงการจัดสร้างศูนย์ซ่อมอากาศยานแห่งที่ 2 ได้รับการผลักดันสมัย พล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรี เมื่อนายกรัฐมนตรีประเทศฝรั่งเศสมาเยือนประเทศไทย จึงมีการแสวงหาความร่วมมือระหว่างประเทศซึ่งถือเป็นนโยบายของรัฐบาล การบินไทยจึงร่วมมือกับบริษัทโซเฉอ มาโซเซียร์ เป็นบริษัทในเครือแอร์โรสเปเชียล ผู้สร้างเครื่องบินแอร์บัสเพื่อศึกษาโครงการดังกล่าว

พื้นที่ที่จะสร้างศูนย์ซ่อมอากาศยานแห่งที่ 2 ปัจจุบันเป็นสนามบินกองทัพอากาศ และมีสภาพทรุดโทรม ต้องใช้เงินลงทุนปรับปรุงจำนวนมาก อุปกรณ์ เช่น อุปกรณ์นำร่อง หรือหอบังคับการบินยังไม่พร้อม การจัด

สร้างศูนย์ซ่อมต้องใช้เงินกว่า 2,000 ล้านบาท ในขณะที่บริษัทฯ ประสบปัญหาด้านการเงินประกอบกับโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัดขอนแก่น ยังขาดความพร้อมในเรื่องถนน ไฟฟ้า และอื่น ๆ จึงมีความเป็นไปได้ยาก รวมทั้งกว่าจะถึงจุดคุ้มทุน ต้องใช้เวลาประมาณ 20 ปี จึงเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า *(**ผู้จัดการรายวัน** 26 กรกฎาคม 2536)*

คณะกรรมการบริษัทการบินไทยฯ มีมติเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2536 ให้ยกเลิกการสร้างศูนย์ซ่อมอากาศยานที่ อ.น้ำพอง จ.ขอนแก่น และอนุมัติในหลักการให้ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งศูนย์ซ่อมอากาศยาน ณ สนามบินอู่ตะเภาโดยอาจเป็นกิจการภายใต้การดำเนินงานของการบินไทย หรือแยกเป็นบริษัทย่อยต่างหาก *(**ผู้จัดการรายวัน** 30 กรกฎาคม 2536)*

2.16 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

บริษัท การบินไทย จำกัด ได้จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ตามพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ.2530 เพื่อใช้ทดแทนระบบกองทุนบำเหน็จ

การบินไทย เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกที่เปลี่ยนระบบกองทุนบำเหน็จมาเป็นระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยมอบหมายให้บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ภัทรธนกิจ และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ทิสโก้เป็นผู้ศึกษารายละเอียดเพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจให้พนักงาน

ม.ร.ว.จัตุมงคล โสณกุล อธิบดีกรมบัญชีกลาง เปิดเผยว่ากรมบัญชีกลางจะใช้สูตรคำนวณ โดยคิดจากเงินเดือนของพนักงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน ตลอดจนรายรับรายจ่ายต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของพนักงานและให้ผลใกล้เคียงระบบบำเหน็จ ซึ่งพนักงานสามารถเลือกเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้โดยสมัครใจ แหล่งข่าวกล่าวว่า จะหักเงินจากพนักงานสมทบกองทุน 3% และการบินไทยจะจ่ายสมทบให้ 7.5% อย่างไรก็ตาม ไม่มีการชี้แจงถึงเงินที่บริษัทฯ จะจ่ายสมทบ นอกจากนี้ยังระบุให้พนักงานที่เข้าทำงานหลังเดือนมิถุนายน 2535 เป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพทุกคน ยกเว้นพนักงานที่ทำงานก่อนหน้านี้ *(**แนวหน้า** 15 มิถุนายน 2535)*

เมื่อกรมบัญชีกลางได้เสนอเรื่องให้กระทรวงการคลังพิจารณา นายบัณฑิต บุณยะปานะ รักษาการปลัดกระทรวงการคลัง ให้ความเห็นชอบโดยกำหนดอัตราส่วนการจ่ายเงินสมทบในกองทุนสำรองเลี้ยงชีพระหว่างบริษัทฯ กับพนักงานในอัตรา 9% กับ 3% ของอัตราเงินเดือน หากพนักงานของการบินไทย 17,000 คน เข้าระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จะทำให้มีเงินที่รับโอนมาจากกองทุนบำเหน็จบำนาญถึง 2,900 ล้านบาท และ 30% ของเงินกองทุน หรือประมาณ 870 ล้านบาท จะสามารถเครดิตภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาได้ โดยหักจ่ายเป็นเวลา 10 ปี ๆ ละ 87 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม เป็นไปได้ว่าพนักงานของบริษัทฯ อาจไม่สมัครใจเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพทั้งหมด เนื่องจากส่วนใหญ่พอใจกับระบบเดิมที่มีรายได้แน่นอน ภายหลังเกษียนอายุหรือลาออก ในขณะที่ไม่ทราบว่าถ้าเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใด

ปัญหาของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ นอกจากการกำหนดสัดส่วนเงินสมทบแล้ว ยังต้องพิจารณาดอกเบี้ยในอดีตและในอนาคต เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการหาผลประโยชน์จากกองทุนฯ เพราะถ้าอัตราสมทบของบริษัทสูงเกินไป ผลประโยชน์ก็จะตกอยู่กับผู้จัดการกองทุนฯ แต่ถ้าต่ำเกินไปก็ไม่จูงใจผู้จัดการกองทุนฯ เพราะหาผลประโยชน์ได้ไม่คุ้ม และต้องพิจารณาอัตราการก้าวกระโดดของเงินเดือนพนักงานฯ ซึ่งมีอัตราถึง 11% จึงไม่สามารถให้บริษัทฯ จ่ายเงินสมทบ 10% ตามข้อเสนอของผู้จัดการกองทุนฯ ได้

หลังจากผ่านความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังจะต้องจดทะเบียนกองทุนฯที่สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ภายในวันที่ 27 มิถุนายน 2535 ซึ่งเป็นวันสุดท้ายของการจดทะเบียนเพื่อเปลี่ยนจากกองทุนบำเหน็จบำนาญมาเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อสิทธิประโยชน์ทางภาษีจะต้องแยกกองทุนออกมาเป็นนิติบุคคล ซึ่งถ้าหากบริษัทปิดกิจการ กองทุนฯ ก็คงอยู่ ผลประโยชน์ของพนักงานก็จะไม่สูญเสียไป *(ผู้จัดการรายวัน 19 มิถุนายน 2535)*

ตามรายงานงบการเงินประจำปีงบประมาณ 2535 ของการบินไทยระบุว่า บริษัทฯ ได้ยื่นขอจดทะเบียนกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2535 โดยนำเงินจากกองทุนบำเหน็จจ่ายสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพครั้งเดียว ในวันที่ 28 สิงหาคม 2535 จำนวน 1,290.24 ล้านบาท ซึ่งเป็นยอดเงินบำเหน็จ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2535 ของพนักงานที่สมัครเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สามารถถือเป็นรายจ่ายใน 5 รอบระยะเวลาบัญชี งวดบัญชีละ 258.05 ล้านบาท เมื่อรวมกับเงินสมทบร้อยละ 9 ของเงินเดือน เดือนสิงหาคมและกันยายน 2535 ที่บริษัทฯ จ่ายสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพอีก 19.86 ล้านบาท รวมถือเป็นค่าใช้จ่ายในงวดนี้ 277.91 ล้านบาท ทำให้ค่าภาษีเงินได้นิติบุคคลของบริษัทฯ ปี 2535 ลดลง 83.37 ล้านบาท

2.17 การปลดประจำการเครื่องบิน

การบินไทยประสบปัญหาการขาดทุนจากการใช้เครื่องบินที่มีต้นทุนการบินสูง จึงเตรียมปลดประจำการเครื่องบินกว่า 38 ลำเครื่องบินชุดแรกที่ถูกสั่งให้ปลดมีจำนวน 8 ลำ เป็นเครื่องบิน BAe 146 จำนวน 5 ลำ และเครื่องบิน DC 10 จำนวน 3 ลำ หลังจากที่ขายหรือให้เช่าเครื่องบินดังกล่าวแล้ว จะมีการปลดระวางเครื่องบินโบอิ้ง 737-200 จำนวน 3 ลำ ซึ่งใช้เครื่องยนต์ PW JT8 D-15 ที่ยังทำการบินอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ การบินไทยยังมีแผนจะปลดเครื่องบิน ATR-72 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบิน ATR-42 จำนวน 2 ลำ ซึ่งโอนมาจากบริษัทเดินอากาศไทย (บดท.) โดยจะพิจารณาว่าจะปลดแบบใดแบบหนึ่งออกจากฝูงบิน (ดูตารางที่ 2-6) *(ผู้จัดการรายวัน 1 กุมภาพันธ์ 2536 และ 6 กรกฎาคม 2536)*

นายธรรมนูญ หวังหลี กล่าวถึงการปลดเครื่องบินชุดแรกจำนวน 8 ลำว่า เครื่องบิน BAe-146 ทำให้บริษัทฯ แบกภาระการขาดทุนมาตลอด หากนำมาให้บริการก็จะขาดทุนเพิ่มขึ้นจึงมีแผนให้หยุดบินและขายให้กับสายการบินที่สนใจ โดยได้กำหนดราคาเครื่อง BAe-146 ลำละ 26 ล้านเหรียญสหรัฐ ส่วน DC-10 ลำละ 47 ล้านเหรียญ ในการขายเครื่องบิน BAe-146 การบินไทยต้องขาดทุน แต่กรณีเครื่อง DC-10 พอจะมีกำไรอยู่บ้าง การบินไทยได้เตรียมหาบริษัทที่จะมาทำการซื้อขายเครื่องบินโดยการตั้งเอ็กซ์คลูซีพเอเยนต์ขึ้น มีผู้เสนอตัว 8 ราย ซึ่งจะพิจารณาจากประสบการณ์ ฐานการเงินและผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา *(ผู้จัดการรายวัน 4 กุมภาพันธ์ 2536)*

บริษัทการบินไทย จำกัด เช่าเครื่องบิน BAe 146-300 จำนวน 5 ลำ มาจากบริษัทบริติชแอร์โรว์สเปซ จำกัด ตั้งแต่เดือนเมษายน 2532 เพื่อใช้บินเส้นทางในประเทศ เนื่องจากภาวะการท่องเที่ยวของไทยในช่วงนั้นมีนักท่องเที่ยวจำนวนมาก การบินไทยจึงเปลี่ยนจากวิธีการเข้ามาเป็นการซื้อในยุคที่ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยให้เหตุผลว่าวิธีการซื้อจะถูกกว่าเช่า ทั้ง ๆ ที่เครื่องบิน BAe 146 ไม่เหมาะสมกับสภาพตลาดและไม่สามารถบินขึ้นลงในสนามบินบางแห่งได้ เมื่อนำเครื่องบิน BAe 146 มาใช้บินจึงส่งผลให้การบินไทยขาดทุนเฉลี่ยเดือนละ 20 ล้านบาทต่อลำ รวมมูลค่ากว่าปีละพันล้านบาท

เดิมเครื่องบิน BAe 146 ไม่อยู่ในแผนการจัดซื้อของบริษัทฯ มาก่อน และไม่มีการศึกษาทางด้านเทคนิค แม้ว่าจะมีเสียงคัดค้านจากคณะกรรมการบริษัทฯ ว่าต้นทุนการบินของเครื่องบิน BAe 146 สูง และมีปัญหาด้านเทคนิคที่เครื่องบินไม่สามารถขนส่งผู้โดยสารได้เต็มตามจำนวนที่นั่ง เพราะสนามบินภูมิภาคมีรันเวย์สั้น ทำให้ต้องลดน้ำหนักบรรทุกตามขนาด ประกอบกับภูมิอากาศร้อนจึงไม่สามารถเติมน้ำมันได้เต็มถัง ต้องแวะเติมน้ำมัน ส่งผลให้ต้นทุนการบินสูง เมื่อนำมาใช้บินจึงขาดทุนทุกเที่ยวบิน ในที่สุดผู้บริหารการบินไทยตัดสินใจให้เครื่องบิน BAe 146 หยุดทำการบินตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2535 เพื่อรอการขายหรือให้เช่า รวมกับเครื่องบิน DC 10 จำนวน 3 ลำ ที่ครบอายุการใช้งาน สำหรับเส้นทางบินเดิมได้นำเครื่องโบอิ้ง 737-400 และ ATR และแอร์บัส ทำการบินทดแทนเส้นทางบินในประเทศ ในส่วนของนักบินที่ทำการบินทั้ง 8 ลำ ได้นำนักบินมาฝึกบินเครื่อง MD 10 และโบอิ้ง 737-400 เป็นการทดแทนเพื่อลดแบบเครื่องบินและป้องกันการขาดแคลนนักบิน *(**ผู้จัดการรายวัน** 26 ตุลาคม 2535)*

นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม ในฐานะผู้ดูแลการบินไทย ได้สอบถาม ร.ต.ท. ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ถึงการจอดเครื่องบิน BAe 146 มูลค่า 3,287 ล้านบาทไว้ไม่น่าจะเหมาะสม *(**สยามโพสต์** 16 มกราคม 2536)* และต้องการให้นำเครื่องบิน DC 10 มาทำการบินใหม่โดยไม่ต้องซื้อเครื่องบินเพิ่ม แต่ผู้บริหารการบินไทยชี้แจงว่า เป็นเครื่องบินที่ครบกำหนดต้องปลดระวางจากฝูงบิน และนำเครื่องบินใหม่มาทดแทน นอกจากนี้ เครื่องบิน DC 10 เป็นเครื่องบินที่นำมาใช้ทำการบินชั่วคราวในเส้นทางบินพิสัยไกล ต้องใช้ถังน้ำมันขนาดใหญ่ ทำให้น้ำหนักเครื่องบินเพิ่มขึ้นจึงบรรทุกผู้โดยสารได้น้อยลง ซึ่งตามสัญญาการสั่งซื้อเครื่องบินดังกล่าว บริษัทผู้ผลิตจะรับซื้อเครื่องบินคืนด้วย *(**ผู้จัดการรายวัน** 18 มกราคม 2536)*

ตารางที่ 2-6 เครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัดที่เตรียมปลดประจำการ

ประเภทเครื่องบิน	จำนวนลำ	แผนการใช้งาน	เส้นทางบิน	หมายเหตุ
Shorts 330	4	-	ภายในประเทศ	ปลดออกจากฝูงบินแล้ว
Shorts - 360	2	-	ภายในประเทศ	ปลดออกจากฝูงบินแล้ว
BAe - 146	5	บินเฉลี่ยวันละ 5.6 ชั่วโมง	ภายในประเทศ	รอการขาย/เช่า
DC - 10	3	บินเฉลี่ยวันละ 13.4 ชั่วโมง	บินข้ามทวีป	รอการขาย
B737 - 200	3	บินเฉลี่ยวันละ 6.1 ชั่วโมง	ภายในประเทศ	ทยอยปลดออกจากฝูงบิน
ATR - 42*	2	บินเฉลี่ยวันละ 6.1 ชั่วโมง	ภายในประเทศ	ทยอยปลดออกจากฝูงบิน
ATR - 72*	2	บินเฉลี่ยวันละ 6.1 ชั่วโมง	ภายในประเทศ	ทยอยปลดออกจากฝูงบิน

** เครื่อง ATR ทั้ง 2 ประเภทจะต้องพิจารณาว่าจะปลดแบบใดแบบหนึ่งออกจากฝูงบิน*

***ที่มา : ผู้จัดการรายวัน** 6 กรกฎาคม 2536*

เครื่องบินที่ใช้ทดแทนเครื่องบิน DC 10 คือ เครื่องบิน MD จำนวน 4 ลำ อย่างไรก็ตามแหล่งข่าวผู้หนึ่งเห็นว่า เครื่องบิน DC 10 มีมูลค่า 5,000 ล้านบาท เพิ่งใช้งานเพียงไม่กี่ปี แสดงให้เห็นประสิทธิภาพการบริหารงานของการบินไทย สำหรับข้อเสนอของบริษัทแม็คโดนัลด์ ดักลาส ที่ว่าการบินไทย สามารถนำเครื่อง MD 11 มาแลกกับเครื่องบินรุ่นใหม่ของบริษัทได้ ซึ่งน่าเป็นห่วงว่าการบินไทยจะเสียประโยชน์เพราะต้องเพิ่มเงินมากขึ้นอีก *(**แนวหน้า** 21 มกราคม 2536)*

พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร อดีตกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และที่ปรึกษาประธานบริษัทการบินไทย กล่าวถึงการจัดซื้อเครื่องบิน BAe 146 และเครื่องบิน DC 10 ว่ามีแผนสั่งซื้อในสมัยที่ตนดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนการทำแผนว่าซื้อแล้วจะคุ้มหรือไม่ โดยจัดทำเป็นแผนระยะยาว 5-10 ปี และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทยุค พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล จเรทหารทั่วไป เป็นประธาน *(สยามโพสต์ 10 กุมภาพันธ์ 2536)*

ผู้บริหารการบินไทยได้จัดทำแผนการลดขนาดเครื่องบินและเครื่องยนต์ ตามมติคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2536 เพื่อลดปัญหาการขาดทุนของบริษัทอันเกิดจากการซ่อมบำรุง และมีเครื่องบินหลายชนิด โดยเสนอให้ปลดเครื่องบินออกจากฝูงบินหรือทยอยปลดเครื่องบินจำนวน 38 ลำ (ดูตารางที่ 2-7) ซึ่งรวมไปถึงเครื่องบินแอร์บัส 330 จำนวน 8 ลำ ที่จะส่งมอบในปี 2537 เนื่องจากเป็นเครื่องบินที่ใช้เครื่องยนต์รุ่นใหม่ที่ช่างของการบินไทยยังไม่มีความชำนาญในการซ่อมบำรุง ส่วนเครื่องบินแอร์บัส 300 B4 (เครื่องยนต์รุ่นซีเอฟ 6 ยี่ห้อยีอี) จำนวน 8 ลำ เครื่องบินโบอิ้ง 737-200 (เครื่องยนต์รุ่นซีเอฟ 6-50-อี2) จำนวน 6 ลำ เป็นเครื่องที่มีอายุการใช้งานนานแล้ว จึงควรทยอยปลด

นอกจากนี้ ยังพบว่ามีเครื่องบิน ATR-72 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบิน ATR-42 จำนวน 2 ลำ มีความแตกต่างกันที่จำนวนที่นั่ง ซึ่งโดยความจริงควรมีเครื่องยนต์ประเภทเดียวกัน จึงเสนอให้เปลี่ยนแบบเครื่องยนต์รุ่น 72 ออก เพื่อลดต้นทุนการซ่อมบำรุง *(**ผู้จัดการรายวัน** 9 กุมภาพันธ์ 2536)*

ส่วนราคาขายเครื่องบิน BAe 146 ตั้งไว้ที่ 24 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ซึ่งใกล้เคียงกับราคาเครื่องบิน BAe ที่ผลิตขึ้นใหม่จึงไม่มีคนสนใจ *(**ผู้จัดการรายวัน** 22 กุมภาพันธ์ 2536)*

บริษัท Avmark Asia Ltd. ได้ประเมินมูลค่าเครื่องบิน BAe 146 และ DC 10 โดยกำหนดราคาขายเครื่องบิน BAe 146 ลำละ 19 ล้านเหรียญสหรัฐฯ และเครื่องบิน DC 10-30ER ลำละ 47 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ส่วนราคาเช่าต่อเดือนสำหรับเครื่อง BAe 146 เดือนละ 185,000 เหรียญสหรัฐ และเครื่องบิน DC 10 เดือนละ 450,000 เหรียญสหรัฐฯ หากขายเครื่องบินได้จะมีรายได้จากเครื่องบิน BAe 146 ประมาณ 80 ล้านเหรียญสหรัฐฯ และเครื่องบิน DC 10 ประมาณ 120 ล้านเหรียญสหรัฐฯ (หักค่าคอมมิชชั่นแล้ว)

นิตยสาร European aviation รายงานว่าสายการบินจีนมีความสนใจเครื่องบิน BAe 146 และมีผู้ซื้อเครื่องบิน DC 10 ไปแล้ว 1 ลำ ซึ่งผู้บริหารการบินไทยไม่ได้ปฏิเสธหรือยอมรับแต่อย่างใด ซึ่งคาดว่าการบินไทยจะคัดเลือกบริษัทตัวแทนจัดจำหน่ายในเดือนกรกฎาคม 2536 *(**Bangkok Post**, July 16, 1993)*

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2536 ให้ปลดเครื่องบิน B737-200 จำนวน 3 ลำ ออกจากฝูงบิน และจัดหาบริษัทตัวแทนจำหน่ายหรือให้เช่าต่อไป *(**ผู้จัดการรายวัน** 30 กรกฎาคม 2536)*

หนังสือพิมพ์ The Nation รายงานถึงประสิทธิภาพของเครื่องบินที่ถูกเสนอให้ปลดออกจากฝูงบิน (ดูตารางที่ 2-8) พบว่าเครื่องบิน BAe 146 มีประสิทธิภาพต่ำที่สุด เพราะแม้จะบรรทุกผู้โดยสารเต็มลำแต่ยังคงขาดทุน รวมไปถึงการขายทอดตลาดก็ทำให้การบินไทยขาดทุน เช่นเดียวกับเครื่องบิน DC 10 เครื่องบินทั้งสองแบบทำให้เห็นสาเหตุของความล้มเหลวทางการตลาด

ในยุคที่นายธรรมนูญ หวั่งหลี ก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้ประกาศว่าจะไม่ยกเลิกการสั่งซื้อเครื่องบินแอร์บัส 330 จำนวน 8 ลำ แต่จะเลื่อนการรับไปจนถึงปี 1995 ซึ่งสถานการณ์ของตลาดจะดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การรับมอบเครื่องบินแอร์บัสก็ถือว่า ทำให้การบินไทยมีเครื่องยนต์หลายประเภทส่งผลให้

ต้นทุนการบำรุงรักษาสูงขึ้น ซึ่งเป็นการสวนทางกับภาวการณ์ที่การบินไทยต้องการลดต้นทุนการบำรุงรักษา รวมทั้งการจ้างนักบินและฝึกบินตลอดจนอะไหล่ที่มีราคาแพง *(**The Nation,** August 31, 1993)*

ตารางที่ 2-7 เครื่องบินที่ถูกเสนอให้ปลดจากฝูงบิน

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)
1. เครื่องบิน BAe 146	5
2. เครื่องบิน DC 10	3
3. เครื่องบินแอร์บัส 300-600 R	8
4. เครื่องบินแอร์บัส 330	8
5. เครื่องบินแอร์บัส 330-B4	8
6. เครื่องบินโบอิ้ง 737-200	6
รวม	38

*ที่มา : **ผู้จัดการรายวัน** 9 กุมภาพันธ์ 2536*

ตารางที่ 2-8 เครื่องบินที่ถูกเสนอให้ปลดจากฝูงบินพร้อมเหตุผลในการปลด

เครื่องบิน	เครื่องยนต์	จำนวน	เหตุผลที่ปลดประจำการ
BAe 146-300	ALF 502	5	ประสิทธิภาพต่ำ มีต้นทุนปฏิบัติการสูง แม้ว่าจะบรรทุกเต็มก็ตาม
DC 10	CF6-50C2	3	หยุดการบิน รอรับมอบเครื่องบิน MD11
A 300-600	**PW 4158**	**6+2**	ประสิทธิภาพเครื่องยนต์ต่ำ, มีต้นทุนการบำรุงรักษาสูง ใช้น้ำมันเปลือง , มีเครื่องยนต์ 2 ประเภท
A 330-300	**PW 4164**	**-+8**	ใช้เครื่องยนต์ประเภทเดียวกับ B777 แต่ประสิทธิภาพต่ำกว่า ควรจะยกเลิกการซื้อเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการซื้อซิมูเลเตอร์ A 330
A 300 B4	CF6-C50C2	12+-	มีอายุการใช้งานมาก; ลำแรกรับมอบเมื่อเดือนตุลาคม 2520
B 737-200	JT8D-15	3+-	มีอายุการใช้งานมาก; ลำแรกรับมอบเมื่อเดือนตุลาคม 2520
B 747-200	CF6-50E2	6+-	มีอายุการใช้งานมาก; ลำแรกรับมอบเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2523
B 747-300	CF6-80C2	2+-	เครื่องยนต์แบบเดียวกับ B 747-400; แต่มีเทคโนโลยีล้าสมัย
A 310	CF6-80C2	2+-	เทคโนโลยีแบบเดียวกับ A 300-600; แต่มีที่นั่งน้อยกว่า
ATR 72	PW 124	2+-	ไม่พอเพียงกับความต้องการของผู้โดยสาร

แหล่งที่มา : Thai internal report

*ที่มา : **The Nation,** August 31, 1993*

3. ประพฤติกรรม

3.1 ประพฤติกรรมทั่วไป

การบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกที่กำลังดำเนินการแปรรูปเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เปิดโอกาสให้นักลงทุนและประชาชนทั่วไปได้เป็นเจ้าของ จึงเป็นที่จับตามองอย่างยิ่ง โดยเฉพาะปัญหาเรื่องอื้อฉาวต่างๆ ที่ฝังรากลึกในการบินไทย และถูกนำมาเปิดโปงภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬในรูปของใบปลิวเอกสารโจมตี จนกระทั่งการนำข้อมูลไปมอบให้ ป.ป.ป.พิจารณาสอบสวนข้อเท็จจริงรวมไปถึงการสอบสวน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัทการบินไทยคนใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการสรุปผลการสอบสวนที่ชัดเจน

ต่อมาเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2535 มีตัวแทนพนักงานบริษัทการบินไทยผู้หนึ่ง นำเอกสารข้อมูลปัญหาการทุจริตในการบินไทยมอบให้นายอานันท์ ปันยารชุน ที่บ้านพักโดยฝากไว้กับคนในบ้าน ข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวกับการซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ฝึกอบรมลูกเรือในราคาที่แพงกว่าราคาประเมินการเลือกเครื่องยนต์สำหรับเครื่องโบอิ้ง 777 การขายเครื่องบินซอร์ต 6 ลำ ให้บริษัทบางกอกแอร์เวย์ฯ การเช่าเครื่องบินแซลแลนเจอร์และการยกสิทธิการบินไปประเทศกัมพูชาให้บริษัทบางกอกแอร์เวย์ฯ *(ผู้จัดการ 1 มิถุนายน 2535)* ซึ่งนายอานันท์ได้สั่งการให้นายนุกูลประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม ดำเนินการตรวจสอบโดยนายนุกูลมีบันทึกถึงนายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคม ในฐานะรองประธานกรรมการบริษัทการบินไทยตรวจสอบเรื่องต่างๆ *(ผู้จัดการ 26 มิถุนายน 2535)* ต่อมาเรื่องที่ต้องตรวจสอบเพิ่มขึ้นเป็น 7 เรื่อง เรื่องที่เพิ่มขึ้นมาได้แก่ การซื้อที่ดินสร้างโรงซ่อมเครื่องบิน 54 ไร่และการซื้อรถประจำตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงก่อนการใช้มาตรการรัดเข็มขัดเพียง 2 วัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. กรณีการจัดซื้อที่ดินติดถนนวิภาวดีรังสิตในราคาสูงกว่าที่มีผู้ขายเป็นเงิน 200 ล้านบาท และยังต้องจ่ายภาษีในฐานะผู้ซื้ออีก 100 ล้านบาท ซึ่งลักษณะที่ดินเป็นที่ดินไม่มีทางออกโดยมีที่ดินของการรถไฟแห่งประเทศไทยในโครงการโฮปเวลล์ปิดกั้นอยู่ และอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม เรื่องดังกล่าวเกิดขึ้นในยุคที่นายมนตรี พงษ์พานิช เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม มูลค่าที่ดินผืนนั้นรวมแล้วทั้งสิ้น 698 ล้านบาท ในขณะที่มูลค่าจริงประมาณ 353 ล้านบาท แหล่งข่าวระบุว่า เงินในส่วนที่จ่ายเกินนั้น ถูกนำส่งเข้าบัญชีข้าราชการระดับสูงในกองทัพอากาศ 3 นายและเลขาธิการพรรคการเมืองใหม่พรรคหนึ่ง ซึ่งใกล้ชิดกับผู้นำกองทัพอากาศ (ดูหัวข้อ 3.2)

2. กรณีการเลือกเครื่องยนต์เพื่อใช้กับเครื่องบินแบบ 777 ตามปกติแล้วจะใช้เครื่องยนต์ยี่ห้อแพรตต์แอนด์วิทนีย์ (PW) หรือเจนเนอรัลอีเลคทริค (GE) ซึ่งมีระบบการซ่อมบำรุงอยู่แล้ว แต่กลับเลือกเครื่องยนต์โรลสรอยซ์มาใช้ ทั้งนี้มีการกล่าวหาว่า ผู้ทรงอิทธิพลในการบินไทยได้บีบบังคับเอาตัวเลขเสนอประมูลของบริษัทคู่แข่งให้ทางโรลสรอยซ์ทราบ เพื่อจะได้เสนอราคาต่ำกว่า มีผู้ได้รับผลประโยชน์กว่า 300 ล้านบาท โดยแจกจ่ายระหว่างพรรคการเมืองใหม่พรรคหนึ่งที่ใกล้ชิดกับผู้นำกองทัพอากาศ ข้าราชการระดับสูงในกองทัพอากาศ 6 คน และนักธุรกิจเกี่ยวกับการบิน 2 คน

3. การขายเครื่องบินซอร์ต 6 ลำ เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2535 ราคา 98 ล้านบาท ให้แก่บริษัททาง-บางกอกแอร์เวย์ จำกัด ในขณะที่นายธีรเดช ไม้ไทย จากบริษัท ไทยฟลายอิ้งเซอร์วิส จำกัด เสนอราคา 115 ล้านบาท พร้อมกับซื้ออะไหล่ให้บริษัท บางกอกแอร์เวย์ จำกัด เป็นของแถมอีก 17 ล้านบาทโดยไม่คิดราคา ในวันทำสัญญามีการจ่ายเงินเพียง 1 ล้านบาท และจะจ่ายส่วนที่เหลือ 6 งวดในเวลา 24 เดือน ทั้งที่มีการคัดค้านจากนายพิสิฏฐ ภัคเกษม และนายบัณฑิต บุณยะปานะ และพบว่าบริษัทดังกล่าวมิได้ชำระเงินงวดแรกและงวดต่อไปแต่อย่างใด *(**มติชน** 28 มิถุนายน 2535)* แหล่งข่าวกล่าวว่า การชำระเงินแบ่งเป็น 6 งวด ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 กำหนดเวลาการชำระเงินค่าเครื่องบินซอร์ต 6 ลำ

ชำระเงิน (ล้านบาท)		กำหนดเวลาชำระเงิน
งวดที่ 1	14	ในวันที่ส่งมอบเครื่องบิน (ก่อนวันที่ 31 มีนาคม 2535)
งวดที่ 2	15	ภายใน 6 เดือนนับแต่ส่งมอบ พร้อมดอกเบี้ย MOR ที่ประกาศโดยธนาคารกสิกรไทย จำกัด
งวดที่ 3	15	ภายใน 12 เดือน (พร้อมดอกเบี้ย MOR)
งวดที่ 4	15	ภายใน 18 เดือน (พร้อมดอกเบี้ย MOR)
งวดที่ 5	15	ภายใน 24 เดือน (พร้อมดอกเบี้ย MOR)
งวดที่ 6	15	ภายใน 30 เดือน (พร้อมดอกเบี้ย MOR)

หากผิดนัดไม่เป็นไปตามสัญญา จะต้องชำระเบี้ยปรับเท่ากับอัตราดอกเบี้ย MOR ณ วันที่บริษัทผิดนัด พร้อมทั้งดอกเบี้ยร้อยละ 2 ต่อปี *(**มติชน** 29 มิถุนายน 2534)*

4. การเช่าเครื่องบินแชลแลนเจอร์ แบบ C-601 ในราคา 5 ล้านบาทต่อเดือน รวมค่าใช้จ่ายต่อปีประมาณ 60 ล้านบาท เหตุที่เช่าเพราะต้องการเลี่ยงการขออนุมัติจัดซื้อ ซึ่งต้องเสนอผ่านสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเสนอต่อคณะรัฐมนตรี การเช่าครั้งนี้มีการเสนอผ่านคณะกรรมการการบินไทยในวาระจรถึง 2 ครั้ง ผู้ได้รับผลประโยชน์คือ ข้าราชการระดับสูงในกองทัพอากาศ นักธุรกิจการบินที่มีสายสัมพันธ์กับผู้นำกองทัพอากาศ และพนักงานการบินระดับอาวุโสผู้หนึ่ง

5. การยกสิทธิการบินไปประเทศกัมพูชาให้บริษัท บางกอกแอร์เวย์ จำกัด สัปดาห์ละ 17 เที่ยว โดยอ้างว่าการบินไทยยังไม่พร้อม ทั้ง ๆ ที่มีความต้องการเดินทางสูงมาก ทำให้บริษัทการบินไทย จำกัด สูญเสียรายได้เป็นอันมาก

6. การใช้จ่ายเงินอย่างไม่ประหยัดและไม่มีเหตุอันควรเช่นการซื้อรถยนต์ประจำตำแหน่งผู้บริหารในราคาแพงจากต่างประเทศ ก่อนที่จะประกาศใช้มาตรการรัดเข็มขัดเพียง 2 วัน

7. การจัดซื้อที่ดินจากนางแพรว พจน์ประพันธ์ ภรรยาของ พล.อ.ท.ประวิทย์ พจน์ประพันธ์ ซึ่งเสนอขายในราคา 597 ล้านบาท (ตารางวาละ 80,000 บาท) เพื่อสร้างศูนย์ซ่อมเครื่องบิน การซื้อขายไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ในการจัดซื้อที่ดินและมีราคาสูงเกินจริง ทั้งยังไม่รวมภาษีอีกกว่า 100 ล้านบาท แหล่งข่าว

กล่าวว่า ที่ดินดังกล่าวเสนอขายในราคาตารางวาละ 30,000 บาท แต่ต่อรองเหลือ 29,000 บาท ในชื่อของนายเขมทัต สุคนธสิงห์ ขณะที่ราคาประเมินจากสำนักงานที่ดินเขตบางเขนในปี 2534 ตารางวาละ 3,000 บาท และในปี 2535 ตารางวาละ 10,500 บาท ส่วนธนาคารทหารไทย จำกัด สาขาท่าอากาศยาน ประเมินไว้ราคาตารางวาละ 20,000 บาท (ดูหัวข้อ 3.2)

นายนุกูล ประจวบเหมาะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ยืนยันว่า ต้องรอการตรวจสอบรายงานข้อเท็จจริงเสียก่อน หากพบว่าทุจริตจริง จะต้องดำเนินการต่อไป *(**ผู้จัดการ** 30 มิถุนายน 2535)* จากรายงานของหนังสือพิมพ์พบว่า มีเรื่องที่ต้องสืบข้อเท็จจริงเพียง 4 เรื่องคือกรณีการซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ฝึกลูกเรือในราคาสูงกว่าปกติ การขายเครื่องบินซอร์ตให้บริษัท บางกอกแอร์เวย์ จำกัด การซื้อเครื่องยนต์โรลสรอยซ์เพื่อใช้กับเครื่องโบอิ้ง 777 และการเช่าเครื่องบินแชลแลนเจอร์ *(**Bangkok Post,** June30, 1992)* อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารการบินไทยคือ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กล่าวว่า ข่าวดังกล่าวไม่เป็นความจริง กรณีรถประจำตำแหน่งนั้นไม่ใช่รถประจำตำแหน่งของตน แต่เป็นรถรับรองของบริษัทที่ใช้รับรองบุคคลสำคัญ กรณีเครื่องบินแชลแลนเจอร์ก็มีความเหมาะสมแล้วที่เช่ามาเพื่อฝึกบิน เพราะเสียค่าใช้จ่ายต่ำ เพียงชั่วโมงละ 2 หมื่นบาท *(**มติชน** 1, 3 กรกฎาคม 2535)* *ต่อมา*ในการประชุมครั้งที่ 6/2535 ของคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด มีคำสั่งให้ชะลอการลงทุนในการจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างโรงซ่อมอากาศยานแห่งที่ 2 ไว้ก่อน *(**มติชน** 5 กรกฎาคม 2535)*

ม.ร.ว.จัตุมงคล โสณกุล อธิบดีกรมบัญชีกลาง กล่าวถึงปัญหาการทุจริตภายในการบินไทยว่า แม้กระทรวงการคลังจะถือหุ้นใหญ่ แต่ก็เป็นเพียงตัวแทนของรัฐบาลเท่านั้น ปัญหาตัวผู้บริหารอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงคมนาคม ส่วนเรื่องการทุจริตหรือคอรัปชั่นเป็นหน้าที่ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน *(**ไทยรัฐ** 7 กรกฎาคม 2535)* ทางด้านนายมหิดล จันทรางกูร ซึ่งเป็นผู้รายงานข้อสอบสวนให้นายนุกูล ประจวบเหมาะ กล่าวว่า ในการตรวจสอบครั้งนี้พบว่าบางเรื่องจริง บางเรื่องก็ไม่เป็นความจริง บางเรื่องก็อธิบายลำบาก บางเรื่องเป็นปัญหาของฝ่ายบริหารการบินไทยซึ่งตนพูดไม่ได้ ก่อนหน้านี้นายนุกูลสั่งการให้นายสาริน สกุลรัตนะ ที่ปรึกษารัฐมนตรี ไปหาข้อมูลตัวเลขมาประกอบเพิ่มเติม จึงขึ้นอยู่กับการตัดสินใจดำเนินการต่อไป *(**แนวหน้า** 13 กรกฎาคม 2535)*

ขณะที่ปัญหาทั้ง 7 กรณียังไม่คลี่คลาย ก็มีรายงานเพิ่มเติมกรณีเครื่องบิน BAe 146 สั่งซื้อจากบริษัทบริติชแอร์โรสเปซ จำกัด 5 ลำ ทะยอยส่งมอบตั้งแต่ปี 2534 โดยเปลี่ยนสัญญาจากการเช่ามาเป็นการซื้อ และให้เหตุผลว่า การซื้อจะถูกกว่าการเช่า เครื่องบินดังกล่าวก่อปัญหาขาดทุนเดือนละ 2 ล้านบาท เนื่องจากสนามบินบางแห่งรับน้ำหนักได้จำกัด จึงส่งผลให้เครื่องบินรับผู้โดยสารได้จำกัดลง บริษัทได้ประกาศขายเครื่องบิน BAe 146 จำนวน 3 ลำที่ใช้บินในเส้นทางรองคือ กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่นและกรุงเทพฯ-พิษณุโลก แต่คาดว่าจะไม่มีเอกชนรายใดรับซื้อเครื่องบินดังกล่าว เพราะเครื่อง BAe146 ยังไม่เหมาะกับสภาพตลาด ค่าบำรุงรักษาสูง มีข้อจำกัดเรื่องน้ำหนักบรรทุกเว้นแต่จะให้สิทธิการบินในเส้นทางบินที่ขาดทุนให้เอกชนหาเครื่องบินมาดำเนินการเอง *(**ผู้จัดการ 16** กรกฎาคม 2535)* (ดูหัวข้อ 2.17 การปลดประจำการเครื่องบิน)

ในช่วงที่จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารการบินไทยภายหลังการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัทการบินไทยนั้น มีการเปิดโปงเรื่องไม่ชอบมาพากลภายในของการบินไทย โดยมุ่งเป้าหมายตรงไปที่ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้เป็นที่คาดว่าจะขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามรายงานพบว่า มีเรื่องที่ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ถูกร้องเรียนดังนี้คือ *(**มติชน** 5 กันยายน 2535)*

1. จัดตั้งบริษัทดำเนินกิจการแสวงหาผลประโยชน์จากการให้คำปรึกษาในเรื่องธุรกิจการบินพาณิชย์ทุกสายการบิน อันเป็นการแข่งขันกับบริษัท การบินไทย จำกัด บริษัทที่ถูกระบุนั้นคือ บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล เอวิเอชั่นเซอร์วิสไทย จำกัด ก่อตั้งปี 2533 โดยประกอบธุรกิจรับเป็นที่ปรึกษาด้านกิจการการบินและการขนส่ง ให้คำแนะนำ วิเคราะห์ วิจัย วางแผน จัดทำสถิติเกี่ยวกับการลงทุนและการบริหารงานกิจการการบิน การตลาด (ยกเว้นการเป็นที่ปรึกษาการค้าหลักทรัพย์) และประกอบกิจการ ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า ตรวจสอบ บำรุงรักษา อุปกรณ์และอะไหล่เกี่ยวกับอากาศยาน รวมทั้งเครื่องมือสื่อสารอุปกรณ์อิเลคทรอนิกส์ทุกชนิด และสิ่งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการบินและท่าอากาศยาน ตลอดจนประกอบกิจการนำเที่ยว โรงแรม การขนส่งและขนถ่ายสินค้า *(กรุงเทพธุรกิจ 11 สิงหาคม 2535)* ซึ่งมีผู้ถือหุ้นประกอบด้วย

1. ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์
2. นายวารินทร์ พูนศิริวงศ์
3. นายอิทธิเสก ตะเวทิกุล
4. นายนีล ลุมโฮลท์
5. นางนุชนันท์ โอสถานนท์
6. นางโกสัลส์ ล่ำซำ
7. นายบรรยงค์ ล่ำซำ
8. นายกำธร จาตุรจินดา
9. นายเสน่ห์ โชติกเสถียร

2. จัดตั้งบริษัทในประเทศออสเตรเลีย โดยดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ดำเนินกิจการซ้อนกับการบินไทย ใช้พนักงานบริษัทการบินไทยฯ แต่นำรายได้เข้าตัวเอง ตามรายงานคือ บริษัท โรห์ออร์คิดฮอลิเดย์ จำกัด ซึ่งเคยถูกระบุว่า การบินไทยถือหุ้น 7,499 ส่วน และบริษัท เมดเล่ย์ จำกัด ถือหุ้น 2,499 ส่วน *(กรุงเทพธุรกิจ 11 สิงหาคม 2535)* จากการตรวจสอบพบว่า ไม่มีบริษัทการบินไทย จำกัด ถือหุ้นแต่อย่างใด เป็นเพียงผู้บริหารคนหนึ่งของการบินไทยเข้าไปถือหุ้นแต่ตั้งชื่อให้คล้ายบริษัท รอยัลออร์คิดฮอลิเดย์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทของการบินไทย *(กรุงเทพธุรกิจ 24 สิงหาคม 2535)* บริษัท โรห์ออร์คิดฮอลิเดย์ จำกัด อยู่ในประเทศออสเตรเลีย จำหน่ายตั๋วของการบินไทย ตั้งแต่ปี 2523 โดยมีนายมิเชล เชิร์ตซ์ เจ้าหน้าที่ของการบินไทยเป็นผู้จัดการ ประธานบริษัทเป็นผู้บริหารระดับสูงในการบินไทย และบริษัทนี้ไม่ได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการการบินไทย ตามรายงานกล่าวว่าบริษัท เมดเลย์ฯ ถือหุ้น 25% บริษัทเมดเลย์ฯ เป็นบริษัทลูกของบริษัทเวนเจอร์ฯ ที่ร่วมขายตั๋วการบินไทย ต่อมาเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2535 บริษัท โรห์ออร์คิดฮอลิเดย์ฯ ถูกปิดไป โดยนายมิเชล เชิร์ตซ์ อ้างว่าเป็นไปตามคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงจากการบินไทยคนหนึ่ง ตามรายงานของ ป.ป.ป. ระบุว่า เป็นการแอบตั้งส่วนตัวโดยใช้ชื่อการบินไทยและมีการตั้งพนักงานบางส่วนไปทำงานให้ด้วย *(มติชน 7 กันยายน 2535)*

3. เป็นผู้รับผลประโยชน์เรื่องตัวแทนจำหน่ายตั๋วของการบินไทย ฝ่ายการตลาดต่างประเทศ อันเป็นเหตุให้บริษัทการบินไทยต้องเสียผลประโยชน์มากกว่า 1,000 ล้านบาท การจัดตั้งตัวแทนขายทั่วไปในต่างประเทศ (GSA-General Sale Agency) ถึง 86 แห่ง เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาไม่รัดกุม มีการเสนอเรื่องเข้าพิจารณาถึง 17 ครั้ง ที่ประชุมของคณะกรรมการในสมัย พล.อ.อ.วรนาถ อภิจารี เป็นประธานกรรมการฯ จึงสั่งให้ยกเลิก GSA ในที่สุด และไม่มีใครสามารถรับผิดชอบได้

4. ได้รับผลประโยชน์จากการพิมพ์วารสาร**สวัสดี** ทำให้การบินไทยเสียผลประโยชน์โดยทำสัญญากับบริษัท ทราเวลแอนด์เทรดพับลิชชิ่ง (เอเชีย) จำกัด ซึ่งการบินไทยจะเสียผลประโยชน์ทุกครั้งที่เซ็นสัญญาต่ออายุตั้งแต่ปี 2527-2529 อันเป็นการทำสัญญาครั้งแรก ไม่ลงวันที่และเดือน เมื่อต่อสัญญาปี 2529-2532 ทำให้การบินไทยขาดทุนปีละ 210,000 บาท เพราะมีรายรับเพียง 600,000 บาทต่อปี โดยเฉพาะการลดส่วนแบ่งค่าโฆษณาจากหน้าละ 500 เหรียญสหรัฐฯ เหลือ 350 เหรียญสหรัฐฯ ต่อมา ในช่วงปี 2533-2535 การบินไทยขาดทุนปีละ 520,000 บาท และยังมีการเพิ่มเติมสัญญาบางประการ เช่น หากพิมพ์ในประเทศ การบินไทยต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายส่วนเกินทั้งหมด เป็นต้น

กลุ่มที่เป็นผู้จัดทำวารสาร**สวัสดี** เป็นพนักงานของบริษัท ทราเวลแอนด์เทรดพับลิชชิ่ง (เอเชีย) จำกัด ซึ่งเคยหาผลประโยชน์จากการทำโฆษณาให้การบินไทยมาโดยตลอด เช่น นายรอย โฮวาร์ด เป็นผู้ดูแลงบโฆษณาทั้งหมดในปี 2523 ทั้ง ๆ ที่ทำงานในบริษัท แมกนัส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนของการบินไทย และบริษัท แมกนัสฯ ของนายไมเคิล แมกนัส เป็นหุ้นส่วนในการทำหนังสือ**สวัสดี** ***(มติชน 7 กันยายน 2535)***

5. ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา ไม่สอบสวนเรื่องซื้อเครื่องฝึกบินจำลอง A300-600 ซึ่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินพบว่ามีการซื้อบกพร่อง ทำให้บริษัทเสียค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์ 44 ล้านบาท อันเป็นการละเว้นหน้าที่โดยมีเจตนาช่วยเหลือผู้ถูกสอบสวนไม่ให้ต้องรับผิดทั้งทางแพ่งและวินัย

การจัดซื้อเครื่องฝึกบินจำลอง(ซีมูเลเตอร์)แอร์บัส A300-600จากบริษัท ซิงเกอร์ลิงค์ไมล์ จำกัด มี กัปตันโยธิน ภมรมนตรี ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน และ ร.ท.ชูศักดิ์ พาชัยยุทธ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง เป็นผู้รับผิดชอบ โดยกัปตันโยธินเป็นผู้แทนคณะกรรมการทำการคัดเลือกบริษัทผู้ผลิตหลังจากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ได้ลงนามทำสัญญาจัดซื้อกับบริษัท ซิงเกอร์ลิงค์ไมล์ จำกัด เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2528 ในวงเงิน 9.58 ล้านปอนด์

ต่อมาวันที่ 8 มกราคม และ 30 กรกฎาคม 2529 กัปตันโยธินได้ลงนามแก้ไขสัญญาโดยทำเป็น Change Order No. 1 และ 2 เปลี่ยนแปลงรายการสิ่งของและเพิ่มเติมหลักสูตรการฝึกอบรม ทำให้วงเงินเพิ่มเป็น 9.6 ล้านปอนด์ หรือ 440 ล้านบาท โดยมิได้รับมอบอำนาจจากบริษัทการบินไทยแต่อย่างใด นอกจากนี้บริษัทดังกล่าวไม่สามารถส่งมอบเครื่องบินทันตามกำหนดในเดือนพฤษภาคม 2530 คณะกรรมการบริหารฯ จึงมอบหมายให้กัปตันโยธิน และ ร.ท.ชูศักดิ์ เป็นผู้เจรจากับบริษัท ซิงเกอร์ลิงค์ไมล์ฯ ที่ประเทศอังกฤษ แต่เมื่อกลับมา ไม่ปรากฏว่าได้รายงานผลการเจรจาให้คณะกรรมการบริษัททราบ รวมทั้งยังได้ลงนามในข้อตกลง Letter of Agreement เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2530 ยอมรับ Computer Based-training Equipment และบริการมูลค่า 5.23 แสนปอนด์ หรือ 24 ล้านบาท ก่อนจะรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2535

เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2531 กัปตันโยธินลงนามแก้ไขสัญญา โดยทำเป็น Change Order No. 3 เปลี่ยนแปลงการตรวจรับขั้น Factory Acceptance ซึ่งตามสัญญาเดิมกำหนดว่า เครื่องฝึกบินฯ ต้องเสร็จสมบูรณ์ จึงจะจ่ายเงิน 15% ของราคาตามสัญญา โดยแก้การตรวจเป็น 4 ขั้นตอน และยอมรับข้อบกพร่องที่บริษัทซิงเกอร์ฯ ไม่สามารถแก้ไขได้ถึง 804 รายการ พร้อมกับเปลี่ยนแปลงการจ่ายเงินเป็น 3 งวด แต่ละงวดจ่าย 5% ของราคาตามสัญญา โดยมิได้รับมอบอำนาจจากการบินไทย

กัปตันโยธินได้รับรองเพื่อให้จ่ายเงินตาม Change Order No.3 ขั้น Delivery Acceptance Certificate และ Minimum Training Level ทั้งสองงวด เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2531 และ 7 พฤศจิกายน 2531 รวม 10% ของราคาตามสัญญา เป็นเงิน 9.6 แสนปอนด์ หรือ 44 ล้านบาท ทำให้การบินไทยต้องจ่ายเงินตามสัญญา ส่วนบริษัทซิงเกอร์ฯ ได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงการตรวจรับเพราะได้รับเงินตามงวด 5% รวม 2 งวดของราคาตามสัญญา ก่อนที่จะแก้ไขเครื่องฝึกบินฯ ให้เสร็จสมบูรณ์ตามสัญญาเดิม อันเป็นการไม่ปฏิบัติตามระเบียบการพัสดุของบริษัทการบินไทย จำกัด

ต่อมาเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2533 พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ได้มีหนังสือหารือกับกรมอัยการว่า ตาม Change Order และ Letter of Agreement ถือได้ว่าผูกพันบริษัทการบินไทยฯ ทำให้ถูกระงับสิทธิเรียกร้องค่าเสียหาย คณะกรรมการบริษัทจึงมีมติเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2534 ให้รับเครื่องไว้เป็นกรณีพิเศษ *(กรุงเทพธุรกิจ 22-23 สิงหาคม 2534)*

ภายหลังจากที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวและพิจารณาแล้วว่า มีการส่งมอบล่าช้าและมีการแก้ไขสัญญาอันทำให้การบินไทยเสียหาย จึงให้ดำเนินการสอบสวนทางวินัยและหาผู้รับผิดทางแพ่งตามนัยแห่งมติคณะรัฐมนตรี หากพบว่าทุจริตก็ให้ดำเนินคดีตามกฎหมาย ทาง สตง.ให้ทำหนังสือถึง พล.อ.อ.วีระกิจจาทร ให้ดำเนินการสอบสวน การบินไทยจึงแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยผู้บริหารทั้งสองคนและผู้เกี่ยวข้อง โดยมอบหมายให้ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ เป็นประธานคณะกรรมการสอบสวน กัปตันอุดม กฤษณมัพก เป็นรองประธานฯ และกรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วยกัปตันบุญถึง ผลพานิช พล.อ.ต.ประสิทธิ์ เกษมทิพย์ เรืออากาศโทชินวุฒิ นเรศเสนีย์ นายพรชัย เสรีพงศ์ และนางทัศนีย์ เอื้อทวีกุล กรรมการและเลขานุการ อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับผลการสอบสวน แม้ว่าเวลาจะล่วงเลยไปแล้ว 2 เดือน ทาง ป.ป.ป.จึงเร่งรัดผ่าน สตง. ขณะเดียวกันก็มีการรายงานเรื่องอื้อฉาวของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย โดยมีพนักงานบริษัทการบินไทยฯ นำเอกสารที่เกี่ยวข้องไปมอบให้ ป.ป.ป. *(มติชน 5 กันยายน 2535)* ยังผลให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่า ร.ต.ท.ฉัตรชัยจะสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัทการบินไทยได้หรือไม่ ทางด้านนายศักดิ์ สนองชาติ ประธาน ป.ป.ป.กล่าวว่า ได้ส่งให้นำเรื่องที่มีการร้องเรียนเข้าที่ประชุมเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2535 โดยตั้งชุดสอบสวนเฉพาะกิจพิเศษเป็นการเร่งด่วนเพราะอยู่ในความสนใจของประชาชนและส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและผู้ถือหุ้นการบินไทยจำนวนมาก *(กรุงเทพธุรกิจ 5-6 กันยายน 2535)* แหล่งข่าวจากกระทรวงคมนาคมกล่าวว่า ข้อกล่าวหา ร.ต.ท.ฉัตรชัยถือว่าเป็นการกล่าวหารวม ๆ ไม่ชัดเจน และในข้อเท็จจริง การร้องเรียนดังกล่าวไม่มุ่งเอาผิดแต่อย่างใด แต่ต้องการใช้เป็นเหตุผลหรือข้ออ้างไม่ให้ ร.ต.ท.ฉัตรชัยเข้ารับตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เท่านั้น ขณะเดียวกันนายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคมกล่าวว่า ตนมีหลักฐานเอกสารที่กล่าวหา พล.อ.อ.วีระ ประพฤติมิชอบ แต่กำลังรอให้เอกสารหลักฐานมีความสมบูรณ์มากที่สุด *(สยามรัฐ 7 กันยายน 2535)*

หลังการประชุม ป.ป.ป.เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2535 นายศักดิ์ สนองชาติ ประธาน ป.ป.ป. แถลงว่า ป.ป.ป.ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจพิจารณาข้อกล่าวหา ร.ต.ท.ฉัตรชัยและพวก โดยมี พล.ท.สมพล รำไพกุล เป็นประธาน ร่วมกับอนุกรรมการอีก 11 คน นายศักดิ์ยืนยันว่า ร.ต.ท.ฉัตรชัย ยังไม่มีความผิดใดๆ เพราะถือว่าเป็นเพียงข้อกล่าวหาเท่านั้น นอกจากนี้ ในกรณีการทุจริตการซื้อที่ดินโครงการศูนย์ฝึกลูกเรือได้มีผู้กล่าวหาถึง พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล จเรทหารทั่วไปด้วย ส่วนกรณีเครื่องบินแชลแลนเจอร์ ยังไม่มีใครยื่นข้อ

กล่าวหามายัง ป.ป.ป. *(กรุงเทพธุรกิจ 11 กันยายน 2535)* ทั้งนี้ยังไม่มีข้อสรุปการสอบสวนที่ชัดเจนแต่อย่างใด อนึ่ง นักวิชาการและโบรกเกอร์หลายคนให้ความเห็นว่า การสอบสวน ร.ต.ท.ฉัตรชัย ไม่มีผลกระทบต่อราคาหุ้นการบินไทยในตลาดแต่อย่างใด *(สยามรัฐ 14 กันยายน 2535)*

อย่างไรก็ตาม มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า นายบัณฑิต บุณยะปานะ ประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด ให้การปกป้อง ร.ต.ท.ฉัตรชัย จนเหมือนว่ามีผลประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้ในอดีตที่ผ่านมา ทั้ง ป.ป.ป. และ สตง. ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องในเรื่องผลประโยชน์กับการบินไทยกันอย่างลึกซึ้ง การร้องเรียนการทุจริตจึงมักจะเงียบหายไปในที่สุด *(มาตุภูมิรายสัปดาห์ 2-8 ตุลาคม 2535)*

ส่วนพฤติกรรมด้านอื่น ๆ นั้น หนังสือพิมพ์มาตุภูมิรายสัปดาห์ รายงานว่ามีการใช้เงินในงบประชาสัมพันธ์ของการบินไทยอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เช่นการเรี่ยไรการกุศลอ้างอิงกับบุคคลในเครื่องแบบซึ่งมักจะได้รับการตอบสนองอย่างดีหรือการจัดการแข่งขันกอล์ฟที่มีการจัดเลี้ยงอย่างสุรุ่ยสุร่ายจนเหมือนกับการสังสรรค์ในหมู่ผู้บริหารและบุคคลภายนอกที่มีชื่อเสียงรวมไปถึงการขอตั๋วเครื่องบินฟรี ผู้เขียนบทความเห็นว่า การบินไทยน่าจะใช้งบประชาสัมพันธ์ไปกับกิจการสาธารณประโยชน์ เช่น การสร้างโรงเรียนในชนบท ให้ทุนการศึกษา จัดอาหารกลางวันให้นักเรียนให้ถิ่นทุรกันดารมากกว่ากิจกรรมเหล่านั้น นอกจากนี้ ผู้เขียนบทความยังตั้งข้อสังเกตว่า การจัดคอนเสิร์ตที่สนามกีฬากองทัพบก ก่อนเหตุการณ์ในเดือนพฤษภาคม 2535 นายธรรมนูญ หวั่งหลี ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายการเงินมอบเงินให้ 2 แสนบาท น่าจะมีการตรวจสอบว่าเป็นเงินส่วนตัวหรือเงินของบริษัทการบินไทย *(มาตุภูมิรายสัปดาห์ 29 มกราคม- 4 กุมภาพันธ์ 2536)*

3.2 เรื่องอื้อฉาวกรณีการจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ฝึกลูกเรือและศูนย์ซ่อมเครื่องยนต์อากาศยานแห่งที่ 2

การจัดซื้อที่ดินเพื่อจัดทำศูนย์ฝึกลูกเรือและศูนย์ซ่อมอากาศยานแห่งที่ 2 ของบริษัทการบินไทยฯ ถูกพนักงานเปิดโปงว่า จัดซื้อในราคาที่สูงผิดปกติ และมีการนำเงินเข้าบัญชีของผู้เกี่ยวข้องหลายล้านบาท

ภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ กลุ่มพนักงานซึ่งไม่พอใจผู้บริหารของการบินไทย ได้ทำใบปลิวเปิดโปงเรื่องไม่ชอบมาพากลภายในการบินไทย เช่น การเปลี่ยนเครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินโบอิ้ง 777 การขายเครื่องบินให้เอกชน การเช่าเครื่องบินแชลเลนเจอร์ การยกสิทธิการบินไปกัมพูชาให้เอกชน รวมไปถึงการซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ฝึกลูกเรือในราคาสูงกว่าปกติ *(มติชน 14 มิถุนายน 2535)* ต่อมา นายประพันธ์ หุตะสิงห์ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรกรุงเทพ พรรคพลังธรรม ได้ยื่นญัตติด่วนให้สภาฯ ดำเนินการพิจารณาศึกษาข้อเท็จจริงในกรณีดังกล่าว *(มติชน 23 มิถุนายน 2535)*

โครงการสร้างศูนย์ฝึกลูกเรือ (Crew Center) บริเวณถนนวิภาวดีรังสิต เกิดขึ้นในยุคที่นายมนตรี พงษ์พานิช ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม และ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ผู้บัญชาการทหารอากาศ ขณะนั้นเป็นประธานคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด โดยฝ่ายบริหารของการบินไทยฯ เสนอซื้อที่ดินบริเวณหลักสี่ เนื้อที่ 19 ไร่ 3 งาน 39 ตารางวา ในราคาตารางวาละ 6,000 บาท รวมมูลค่ากว่า 600 ล้านบาท คณะกรรมการฯ พิจารณาอนุมัติเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2535

คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามผู้ทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ (ป.ป.ป.) ได้เชิญนายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อให้ปากคำกรณีการจัดซื้อที่ดินฯ ซึ่งนายบัณฑิต เคยดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมสรรพากรและเป็นตัวแทนกระทรวงการคลังในคณะกรรมการการบินไทยระหว่างที่มีการจัดซื้อ

นายบัณฑิตกล่าวว่า ตนได้คัดค้านการจัดซื้อที่ดินฯ เนื่องจากเป็นการเสนออย่างรวบรัดในวาระจร ไม่มีงบประมาณจัดซื้อ ไม่มีการเปรียบเทียบราคาที่ดินในบริเวณใกล้เคียง ไม่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามมติคณะรัฐมนตรีหรือตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ที่ดินดังกล่าวไม่มีทางออกต่อสาธารณะ แม้ว่าจะสามารถขออนุญาตการรถไฟแห่งประเทศไทยได้ ก็ไม่มีเหตุผลที่จะต้องรีบดำเนินการจัดซื้อ และเสนอให้ตรวจสอบราคาที่ดินและมีการว่าจ้างให้บริษัทเอกชนประเมินราคาก่อน

อย่างไรก็ดี มีการนำเรื่องการจัดซื้อฯ เข้าสู่ที่ประชุมอีก 2-3 ครั้ง เมื่อมีรายงานจากบริษัทเอกชนที่ประเมินราคาต่ำกว่าราคาเสนอขาย นายบัณฑิตจึงคัดค้านการจัดซื้อแม้จะไม่สามารถเข้าประชุมก็ได้ส่งเป็นหนังสือราชการกรมสรรพากร ที่ กค. 0801/8761 ลงวันที่ 7 มิถุนายน 2533 เพื่อคัดค้านการจัดซื้อที่ดินแปลงนี้ เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้นายมนตรี พงษ์พานิช ถูกคณะกรรมการตรวจสอบทรัพย์สินประกาศยึดทรัพย์และคดียังอยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นศาล ตามคดีดำที่ ปค.54/2535 พนักงานอัยการ สำนักอัยการสูงสุด ระบุในสำนวนฟ้องว่า นายมนตรีไม่เสนอข้อมูลที่ถูกต้องของราคาประเมินข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์เพราะเป็นที่ดินที่ไม่มีทางออกสู่ถนนสาธารณะ และผลกระทบที่อาจเกิดจากโครงการทางรถไฟยกระดับของโฮปเวลล์ ทำให้สภาพัฒน์ฯ อนุมัติงบลงทุนโครงการนี้

เมื่อการบินไทยชำระเงินค่าที่ดินจำนวน 523,116,000 บาท ให้แก่นางนพวรรณ เศรษฐสมภพ นางนพวรรณได้แบ่งเงินให้นายบุญพันธ์ แขวัฒนะ อาของนายมนตรี และพวกรวม 8 คน เป็นเงิน 209,666,794.77 บาท ทั้งนี้ นายมนตรีได้ยื่นคำร้องว่าการจัดซื้อที่ดินฯ เป็นไปตามขั้นตอนทุกประการ และไม่มีส่วนรู้เห็นกับเรื่องที่เกิดขึ้น อีกทั้งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมไม่มีอำนาจสั่งการแต่เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริษัทฯ

แหล่งข่าวจาก ป.ป.ป.กล่าวว่า คำให้การของนายบัณฑิต เป็นประโยชน์ต่อการสอบสวนมาก ประกอบกับการสอบสวนพยานหลักฐาน ทั้งพยานบุคคลและพยานเอกสารระบุในทำนองเดียวกันว่าสามารถเอาความผิดกับคณะกรรมการบริษัทการบินไทยฯ ที่อนุมัติให้ซื้อที่ดินแปลงดังกล่าวได้ และหากการสอบสวนเสร็จสิ้นจะใช้เวลาประมาณ 2-3 เดือน สรุปสำนวน หากที่ประชุมใหญ่ ป.ป.ป. ลงมติเสียงข้างมากว่า เป็นการอนุมัติการจัดซื้อที่ดินโดยทุจริต คณะกรรมการทุกคนที่ร่วมลงมติพิจารณาจัดซื้อจะถูกพิจารณาความผิดทั้งทางวินัยและทางอาญา ยกเว้น นายบัณฑิต และนายศรีภูมิ สุขเนตร อดีตปลัดกระทรวงคมนาคมที่ลงมติคัดค้าน

คณะกรรมการบริษัทการบินไทยฯ ขณะนั้นประกอบด้วย พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล, นายศรีภูมิ สุขเนตร, นายพิสิฏฐ ภัคเกษม, พล.อ.อ.อนันต์ กลินทะ, พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร, พล.อ.อ.สมบุญ ระหงษ์, นายมหิดล จันทรางกูร, นายบัณฑิต บุณยะปานะ, นายโกเมน ภัทรภิรมย์, ม.ร.ว.เกษมสโมสร เกษมศรี และ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ *(ประชาชาติธุรกิจ 18-21 ตุลาคม 2535)*

พ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม กล่าวว่าจะไม่แทรกแซงการทำงาน ของ ป.ป.ป. ต้องรอให้ ป.ป.ป. สอบสวนเสร็จสิ้นก่อน *(สยามโพสต์ 20 ตุลาคม 2535)*

โครงการอื้อฉาวของการบินไทยที่ถูกขุดคุ้ยหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬอีกโครงการหนึ่งก็คือ โครงการ

จัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ฝึกลูกเรือ บริเวณถนนวิภาวดีรังสิต ในราคาที่สูงกว่าราคาเสนอขายจนนำไปสู่การสอบสวนและระงับโครงการในที่สุด

การจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ซ่อมเครื่องยนต์อากาศยานแห่งที่ 2 ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2535 งบประมาณในการสร้าง 3,094 ล้านบาท

ต่อมา นายเขมทัต สุคนธสิงห์ เสนอขายที่ดินเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2534 มีพื้นที่ 54 ไร่ 3 งาน 39 ตารางวา ในราคาตารางวาละ 30,000 บาท เมื่อต่อรองแล้วลดเหลือตารางวาละ 29,000 บาท ซึ่งในการประชุมคณะกรรมการการบินไทยเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2535 ก็ยืนยันราคาขายตารางวาละ 29,000 บาท รวมมูลค่า 638 ล้านบาท และจากการเจรจาตกลงกัน วันที่ 20 พฤษภาคม 2535 ผู้ขายจะเป็นผู้ชำระค่าโอน *(**มติชน** 29 มิถุนายน 2535)*

หลังจากการเข้าดำรงตำแหน่งของรัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุน เป็นครั้งที่ 2 นายนุกูล ประจวบเหมาะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ได้สั่งการให้นายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคมรายงานข้อเท็จจริง ทั้งนี้แหล่งข่าวจากกระทรวงคมนาคมระบุถึงเนื้อความในคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการซื้อที่ดินว่าที่ดินผืนดังกล่าวเป็นของนางแพรว พจน์ประพันธ์ ภรรยาของ พล.อ.ท.ประวิทย์ พจน์ประพันธ์ เสนอขายในราคา 597 ล้านบาท เฉลี่ยตารางวาละ 80,000 บาท (ไม่รวมภาษีที่การบินไทยต้องจ่ายเองอีก 100 ล้านบาท) และที่ดินผืนนั้นยังอยู่ใต้แนวขึ้นลงของอากาศยาน ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักการ *(**มติชน** 28 มิถุนายน 2535)*

แหล่งข่าวจากบริษัทการบินไทยได้ระบุว่า ราคาที่ดินที่สำนักงานเขตบางเขนเคยประเมินได้เมื่อปี 2534 ราคาตารางวาละ 3,000 บาท ปี 2535 ประเมินไว้ตารางวาละ 10,500 บาท ส่วนธนาคารทหารไทยสาขาท่าอากาศยานประเมินราคาตารางวาละ 20,000 บาท นอกจากนี้ยังมีหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนดไว้เป็นแนวทางในการจัดซื้อที่ดินคือ

1. ต้องเป็นจำนวนพื้นที่ไม่น้อยกว่า 40 ไร่
2. ไม่อยู่ในเขตต้องห้ามการจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรม
3. ไม่ห่างจากบริเวณท่าอากาศยาน และต้องไม่อยู่บริเวณหมู่บ้านจัดสรร
4. ต้องไม่ผ่านทางรถไฟหรือข้ามสะพานสูงเพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการขนย้ายเครื่องยนต์ที่จะต้องมีการซื้ออุปกรณ์พิเศษรองรับเครื่องยนต์มูลค่าหลายร้อยล้านบาท
5. ควรจะอยู่ใกล้กับถนนพหลโยธินหรือถนนวิภาวดีรังสิต ซึ่งต้องมีทางเข้าออกที่สะดวก

แหล่งข่าวกล่าวต่อไปว่าการซื้อที่ดินดังกล่าวนี้ได้เสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการหลายครั้งแล้ว แต่ไม่ผ่านเพราะมีการคัดค้านอย่างมาก โดยเฉพาะในประเด็นการประเมินราคาสูงเกินจริง *(**มติชน** 29 มิถุนายน 2535)*

อย่างไรก็ตาม นางวรรณภา สงวนสัตย์ เลขานุการส่วนตัวของนางแพรว พจน์ประพันธ์ ยอมรับว่าที่ดินที่เสนอขายให้การบินไทยเป็นของนางแพรวจริง แต่ปฏิเสธว่าข้อมูลตัวเลขที่ปรากฏเป็นข่าว ไม่เป็นความจริง เพราะเสนอขายในราคาที่ต่ำกว่า 2-3 เท่าของราคาที่เป็นข่าว และให้ความเห็นว่าราคาที่ดินน่าจะอยู่ประมาณตารางวาละ 60,000 บาท ซึ่งรวมภาษีด้วย นอกจากนี้การเจรจาซื้อที่ดินล่าช้ามากกว่า 6 เดือน และยังมีปัญหาถูกโจมตี หากมีปัญหามากอาจเปลี่ยนแปลงเพราะนางแพรวมีโครงการจะจัดสร้างคลังเก็บสินค้าเอง สำหรับนายเขมทัต สุคนธสิงห์ นั้น เป็นหุ้นส่วนจึงเสนอขายในชื่อนายเขมทัต

ในที่สุด ภายหลังการประชุมคณะกรรมการบริษัทการบินไทยเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2535 ซึ่งมี พล.อ.อ. เกษตร โรจนนิล เป็นประธาน ที่ประชุมมีมติให้ชะลอโครงการลงทุนจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ซ่อมเครื่องบินแห่งใหม่ไว้ โดยให้เหตุผลว่า เพื่อเป็นไปตามนโยบายการรัดเข็มขัดของบริษัท *(**ไทยรัฐ** 30 มิถุนายน 2535)* อย่างไรก็ตาม ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายธุรกิจ บริษัทการบินไทย จำกัด ยืนยันว่า การบินไทยได้จัดซื้อที่ดินอย่างถูกต้องตามขอบเขตและขั้นตอน โดยมีเอกสารหลักฐานต่าง ๆ พร้อม การชะลอโครงการนี้เป็นเพียงการลดค่าใช้จ่ายของบริษัทเท่านั้น *(**แนวหน้า** 30 มิถุนายน 2535)*

3.3 กรณีเครื่องบินแชลเลนเจอร์

เครื่องบินแชลเลนเจอร์รุ่น 601-3A ER ขนาด 12 ที่นั่ง เป็นเครื่องบินที่ผู้บริหารบริษัทการบินไทย จำกัด เช่าซื้อมาจากบริษัท แจแปนฟลีทเซอร์วิส จำกัด ในระยะเวลา 3 ปี วงเงิน 200 ล้านบาท ตามปกติเครื่องบินรุ่นดังกล่าวจะใช้ในหมู่มหาเศรษฐีหรือนักธุรกิจระดับโลกเนื่องจากค่าใช้จ่ายสูง แต่ผู้บริหารการบินไทยยืนยันว่าเครื่องแชลเลนเจอร์ถูกนำมาใช้เพื่อฝึกบินและถือว่าตัดสินใจถูกต้องแล้ว

หลังจากมีใบปลิวโจมตีเรื่องไม่ชอบมาพากลภายในบริษัทการบินไทยฯ เมื่อต้นเดือนมิถุนายน 2535 ซึ่งได้ระบุถึงเครื่องบินแชลเลนเจอร์ว่า ถูกเช่ามาเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงใช้เดินทาง *(**มติชน** 1 มิถุนายน 2535)* ทั้งที่การเช่าเครื่องบินแชลเลนเจอร์ได้เคยนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมี พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล เป็นประธาน เมื่อปลายปี 2534 เพื่อขอซื้อ แต่มีผู้คัดค้าน เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการใช้เครื่องบินเป็นไปเพื่อให้นักธุรกิจเช่าเหมาลำและใช้ฝึกบิน แต่ราคาสูงเกินไป อย่างไรก็ตามมีการเสนอเข้าที่ประชุมหลายครั้งโดยเปลี่ยนเป็นการเช่าแทน ที่ประชุมจึงยอมอนุมัติ

สำหรับสมรรถนะของเครื่องบินแชลเลนเจอร์นั้นเป็นเครื่องบินประสิทธิภาพสูง สามารถบินได้โดยไม่ต้องเติมน้ำมันถึง 12 ชั่วโมง มีการตกแต่งอย่างหรูหรา เช่น สุขภัณฑ์เคลือบทองคำ มีเบาะที่นั่งเพียง 12 ที่นั่ง ความเร็วสูงสุด 550 ไมล์ต่อชั่วโมง หรือ 0.83 มัค ผลิตโดยบริษัทบอมบาดิเอร์ จำกัด ในเมืองควีเบ็ก ประเทศแคนาดา *(**มติชน** 19 มิถุนายน 2535)*

ตารางที่ 3-2 ค่าใช้จ่ายของเครื่องบินแชลเลนเจอร์

ระยะเวลา	ค่าใช้จ่ายต่อปี (บาท)	ค่าใช้จ่ายต่อชั่วโมง (บาท)
400 ชม./ปี	20,992,475	52,475
600 ชม./ปี	26,942,475	44,900
800 ชม./ปี	32,942,475	40,425

ที่มา *: **มติชน** 15 มิถุนายน 2535*

หมายเหตุ *: ค่าใช้จ่ายดังตารางรวมค่าน้ำมัน ค่าอะไหล่ ค่าซ่อมบำรุง ค่าประกัน และเงินเดือนพนักงาน แต่ยังไม่รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งประมาณค่าใช้จ่ายรวมปีละไม่ต่ำกว่า 20 ล้านบาท*

แหล่งข่าวจากบริษัทการบินไทย จำกัด เปิดเผยว่า เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2535 ผู้บริหารบริษัทได้มีคำสั่งไปยังพนักงานของการบินไทยทุกฝ่ายสอบถามกรณีการเปิดเผยข้อมูลในการเช่าเครื่องบินแซลเลนเจอร์และต้องการหามาตรการลงโทษพนักงานที่นำความลับของบริษัทฯ ไปเปิดเผยแก่สื่อมวลชนและเอกชนรายอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีมาตรการเข้มงวดสำหรับผู้ที่จะเข้าไปใกล้ตัวเครื่องบินที่จอดอยู่บริเวณ บน.6 อีกด้วย เพราะเกรงว่าจะมีการลักลอบถ่ายภาพ *(มติชน 16 มิถุนายน 2535)* แหล่งข่าวคนหนึ่งระบุว่า เครื่องบินลำดังกล่าวถูกเช่าซื้อตามเอกสารเช่าลงวันที่ 6 ธันวาคม 2534 รับ มอบเครื่องวันที่ 22 พฤษภาคม 2535 จากบริษัทแจแปนฟลีทเซอร์วิส จำกัด เป็นเวลา 3 ปี วงเงิน 200 ล้านบาท แบ่งจ่าย 12 งวด งวดละ 825,900 เหรียญสหรัฐฯ เฉลี่ยเดือนละ 5 ล้านบาท

โครงการจัดซื้อหรือเช่าซื้อเครื่องบินแซลเลนเจอร์ไม่เคยปรากฏในแผนของการบินไทยมาก่อน ในสมัยรัฐบาลอานันท์ 1 เคยมีการคัดค้านมาแล้ว แต่มีความพยายามผลักดันกันของผู้บริหารการบินไทยจนอนุมัติให้เช่าซื้อ 1 ลำ มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า การเช่าซื้อเป็นไปเพื่อเลี่ยงการซื้อ แต่เมื่อครบ 3 ปี ก็จะเสนอซื้อเลยเหมือนกรณีเครื่องบิน BAe146 จำนวน 5 ลำ ที่การบินไทยเคยเช่าซื้อและเปลี่ยนมาเป็นการซื้อซึ่งสร้างปัญหาการขาดทุนเดือนละ 10 ล้านบาท

ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัทการบินไทยฯ แสดงความเห็นว่าการเช่าเครื่องบินดังกล่าวเพื่อใช้ในการฝึกบิน ในการทดลองเครื่องบินจริงให้มีประสิทธิภาพ เพราะนโยบายของบริษัทต้องการให้นักบินมีการฝึกบินและค่าใช้จ่ายต่ำ อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า เครื่องบินดังกล่าวมีเครื่องยนต์อยู่ท้ายเครื่อง ซึ่งปฏิกิริยาตอบสนองของตัวเครื่องต่อตัวนักบินจะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง *(ผู้จัดการ 22 มิถุนายน 2535)* ต่อมานายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม ได้มีบันทึกที่ คค.0100/1169 ลงวันที่ 24 มิถุนายน 2535 สั่งการให้นายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคมตรวจสอบกรณีอื้อฉาวของการบินไทยรวมทั้งกรณีเครื่องบินแซลเลนเจอร์ด้วย *(มติชน 2 มิถุนายน 2535)* โดย พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กรรมการผู้จัดการบริษัทการบินไทยได้ออกมายืนยันว่าการเช่าเครื่องบินแซลเลนเจอร์เป็นไปตามแผนการดำเนินงานและสำหรับการใช้ฝึกบินที่มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่เหมาะสมนั้น ไม่จริง เพราะเครื่องบินสำคัญที่การบินขับเคลื่อนมากกว่าไม่เกี่ยวกับตำแหน่งเครื่องยนต์ นอกจากนี้ การใช้เครื่องบินดังกล่าวเสียค่าใช้จ่ายเพียง 20,000 บาทต่อชั่วโมงเท่านั้น ขณะที่เครื่องชนิดอื่นต้องเสียค่าใช้จ่ายชั่วโมงละ 4-5 แสนบาท *(ผู้จัดการ 3 กรกฎาคม 2535)* และยังสามารถให้บริการแก่นักธุรกิจที่ต้องการเช่าเหมาลำได้ด้วย (ดูตารางที่ 3-2)

จากรายงานข่าวหนังสือพิมพ์พบว่า ตั้งแต่รับมอบเครื่องบิน มีผู้โดยสาร 6 กลุ่ม บางส่วนเป็นการใช้บริการ VIP ซึ่งไม่มีตั๋วเครื่องบิน โดยใช้รหัสชื่อผู้โดยสารคือ

1. MR.KASEMSAP/A
2. MR.KASEMSAP/V
3. MR.CHOTIVAPUTTA/K
4. MR.BURAKASIGORN/S
5. MR.SIRISOYNGEUN/A
6. MR.LIMPISAWAD/P

และมีผู้โดยสารที่ถือตั๋วฟรีล้วนในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ เที่ยวบิน TG 8290 วันที่ 10 มิถุนายน

2535 เป็นกลุ่มผู้บริหารการบินไทย พร้อมกับถุงกอล์ฟ 13 คน มีรายชื่อส่วนหนึ่งดังนี้

1. MR.KASEMSAP/A
2. MR.KASEMSAP/V
3. MR.CHOTIVAPUTTA/K
4. MR.BURAKASIGORN/S
5. MR.SIRISOYNGEUN/E
6. MR.LIMPISAWAD/P

มีนักบินประจำเครื่องคือ Mr.Chatree รหัส 04337 และ Mr.Norahuch รหัส 083703 *(ผู้จัดการ 22 มิถุนายน 2535)* นอกจากนี้มีรายงานว่าแอร์โฮสเตส (หญิง) ที่ประจำเครื่องบินแซลเลนเจอร์มีเพียง 1 คน โดยคัดมาจาก 20 คนที่สวย อายุน้อย รวมไปถึงผู้ที่มีประสบการณ์การบริการมานาน เพื่อสร้างความพอใจแก่ผู้โดยสาร ในจำนวนนี้มีชื่อนางสาวทวีพร คลังพลอย นางสาวไทยปี 2529 ด้วย ส่วนนักบินที่ถูกเลือกมาทำหน้าที่พบว่าเป็นนักบินชั้นเยี่ยมของการบินไทย เช่น กัปตันชาลี หงสุวรรณ กัปตันนพดล กราสะรี (Krasare) และกัปตันนรหัตถ์ (Norahuth) พลอยใหญ่ *(**The Nation,** June 24, 1992)* ตามรายงานข่าวกล่าวว่าแอร์โฮสเตสบางคนแสดงความกลัวที่จะต้องไปทำหน้าที่ประจำเครื่องดังกล่าว ถึงกับลาออกจากโครงการฝึก 3 คนจากทั้งหมด 20 คน หลังจากทราบข่าวว่า เครื่องบินดังกล่าวถูกใช้ในวัตถุประสงค์อย่างไร

อย่างไรก็ตาม เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2535 ได้มีพิธีเจิมเครื่องบินของการบินไทย 3 ลำ คือเครื่อง MD-11 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินแซลเลนเจอร์ CL601-3 AER จำนวน 1 ลำ ซึ่งตกเป็นข่าวอื้อฉาว ทั้งนี้ผู้บริหารของการบินไทยคือ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กล่าวย้ำว่า การส่งเครื่องบินแซลเลนเจอร์เข้ามานั้นจุดประสงค์ใหญ่เพื่อใช้สำหรับการฝึกบินและให้เช่าเครื่องสำหรับนักธุรกิจ และได้มอบหมายให้นายนเรศ หอวัฒนากุล ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการบริหารไปจัดทำแผนการตลาด โดยจะเริ่มดำเนินการในเดือนพฤศจิกายน 2535 เป็นต้นไป *(ผู้จัดการ 9 ตุลาคม 2535)*

แหล่งข่าวภายในการบินไทยเปิดเผยว่า หากคิดค่าบริการ 75,000 บาทต่อหนึ่งชั่วโมงบิน อาจทำกำไรได้ 8.1 ล้านบาท ทั้งนี้โดยปกติแล้วเครื่องบินที่การบินไทยใช้ฝึกอยู่นั้นคือเครื่อง A300-B4 มักจะมีผู้โดยสารใช้บริการอยู่ หากใช้เครื่องแซลเลนเจอร์ฝึกบินแทนเครื่อง A300-B4 อาจทำรายได้เพิ่มขึ้นอีก 19.5 ล้านบาท ซึ่งตามปกติการบินไทยเช่าเครื่อง A300-B4 ไว้ฝึกบินในอัตรา 300 ชั่วโมงต่อปี หากนำไปใช้บินระยะสั้นก็จะเกิดประโยชน์มากขึ้น

แหล่งข่าวจากการบินไทยกล่าวต่อไปว่า การบินไทยคาดว่าความต้องการใช้เครื่องบินขนาดเล็กแบบเช่าเหมาลำจะมีประมาณ 1,212 ชั่วโมงต่อปี และจะเพิ่มเป็น 1,512 ชั่วโมง หากรวมเอาชั่วโมงฝึกบินไปด้วย โดยเฉลี่ยบินประมาณ 4.14 ชั่วโมงต่อวัน *(**The Nation,** October 9, 1992)*

แม้ว่าทางผู้บริหารของการบินไทยยืนยันถึงประโยชน์ของเครื่องแซลเลนเจอร์ แต่ก็ยอมรับว่า การบินไทยยังไม่มีแผนที่จะสั่งเครื่องดังกล่าวมาใช้ในอนาคตอันใกล้ เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องอุปกรณ์อะไหล่สำรองยังไม่มีในประเทศไทย *(ผู้จัดการ 9 ตุลาคม 2535)*

ต่อมาในเดือนมีนาคม 2536 มีรายงานข่าวว่ามีผู้ขอเช่าเครื่องแซลเลนเจอร์น้อยมาก บริษัทการบินไทย จำกัด จึงต้องลดภาระในการซ่อมดูแล โดยการทำตลาดลดราคาในช่วงแนะนำ คือ การบินภายในประเทศจากอัตรา

75,000 บาทต่อชั่วโมง เป็น 45,000 บาทต่อชั่วโมง พร้อมทั้งบริการจอดรอโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใน 6 ชั่วโมง แต่หากเกิน 6 ชั่วโมงจะคิดค่าใช้จ่าย 10,000 บาทต่อชั่วโมง ส่วนการบินเส้นทางต่างประเทศคิดอัตรา 75,000 บาทต่อชั่วโมง *(สยามโพสต์ 22 มีนาคม 2536)*

อย่างไรก็ตาม มาตรการดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากในการประชุมคณะกรรมการบริษัทการบินไทย เพื่อประเมินผลการใช้เครื่องบินแชลเลนเจอร์ในรอบ 1 ปี พบว่ามีการเช่าเหมาลำเพียง 48.44 ชั่วโมง จำนวน 20 เที่ยวบิน แบ่งเป็นในประเทศ 14 เที่ยวบิน และต่างประเทศ 6 เที่ยวบิน คือ กรุงเทพ-เวียงจันทน์ ประเทศลาว และกรุงเทพ-พนมเปญ ประเทศกัมพูชา มีรายได้ 3.1 ล้านบาท ขณะที่มีค่าใช้จ่ายถึง 106.8 ล้านบาท ส่งผลให้บริษัทขาดทุน 103.7 ล้านบาท (ดูตารางที่ 3-3) และไม่เป็นไปตามรายงานที่นายธรรมนูญ หวั่งหลี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการเงิน และ ร.อ.ปรีชา ถาวรประดิษฐ์ ได้เคยสรุปว่า จะมีกำไรในส่วนของการเช่าเหมาลำถึง 8.1 ล้านบาท และสามารถนำเครื่องบินแอร์บัส 300 B4 ที่เคยใช้ฝึกบินไปทำการบินโดยมีรายได้เพิ่มอีก 19.5 ล้านบาท รวมกับรายได้จากการเช่าเครื่องบินแชลเลนเจอร์เป็น 27.6 ล้านบาท *(ผู้จัดการรายวัน 5 กรกฎาคม 2536)* นายธรรมนูญกล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้รายได้ผิดจากเป้าหมายเพียงเล็กน้อย เนื่องจากสภาวะทางการบินตกต่ำทั่วโลก สำหรับรายงานการเสนอเช่าเครื่องแชลเลนเจอร์นั้นมีทั้งฝ่ายนักบินและฝ่ายการตลาด คือ นายสุเทพ สืบสันติวงศ์ ผู้จัดการประจำภาคพื้นประเทศไทยเป็นผู้จัดทำรายละเอียดเพื่อสนับสนุนให้เช่าเครื่องดังกล่าว คาดว่าเมื่อสภาวะทางการบินดีขึ้นหรืออีกประมาณ 1 ปี ก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้น ส่วนสัญญาเช่าเครื่องแชลเลนเจอร์เป็นสัญญาเช่าเครื่องระยะเวลา 3 ปี หากจะเลิกสัญญาก่อนกำหนดจะต้องจ่ายค่าเช่าให้บริษัทประมาณเดือนละ 5 ล้านบาทให้เท่ากำหนดสัญญา *(มติชน 5 กรกฎาคม 2536)*

ตารางที่ 3-3 ผลการใช้เครื่องแชลเลนเจอร์

ตั้งแต่ 27 พฤษภาคม 2535-21 พฤษภาคม 2536

ประเภทการใช้งาน	ความต้องการใช้งาน ตามรายงานเดิม (ชม./ปี)	ใช้จริง (ชม./ปี)	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)	ขาดทุน (ล้านบาท)
ฝึกบิน	300	318	-	92.8	-
เช่าเหมาลำ	1,212	48.44	3.1	14	11.6
รวม	1,512	366.44	3.1	106.8	103.7

ที่มา : ผู้จัดการรายวัน และมติชน 5 กรกฎาคม 2536

3.4 ทหารกับการบินไทย

หนังสือบริคณห์สนธิของบริษัทการบินไทย จำกัด นับแต่สมัยที่ พล.อ.อ.พะเนียง กานตรัตน์ เป็น ผบ.ทอ.ระบุไว้ว่า ประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด มาจากผู้บัญชาการกองทัพอากาศ โดยตำแหน่ง ภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ มีเสียงเรียกร้องจากพนักงานระดับล่างของการบินไทยให้ผู้บริหารที่มาจากกองทัพอากาศถอนตัวลาออกจากตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท ซึ่ง พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล

ดำรงตำแหน่งในท่ามกลางเรื่องอื้อฉาวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น กรณีการจัดซื้อที่ดิน กรณีการเช่าซื้อเครื่องบินแซลเลนเจอร์ การซื้อเครื่องยนต์เครื่องบิน เป็นต้น จนนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของการบินไทยในที่สุด

หลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ มีรายงานข่าวว่า สมาชิกสมาคมไทยธุรกิจท่องเที่ยวมีความเห็นว่า หาก พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ยังดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริษัทการบินไทยอยู่ จะเป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว เนื่องจากชาวต่างชาติสงสัยภาพพจน์ของบริษัทฯ *(**มติชน** 2 มิถุนายน 2535)* ต่อมาพนักงานการบินไทยส่วนหนึ่งได้ลงชื่อและแจ้งข่าวไปยังสำนักงานข่าวต่าง ๆ แสดงความต้องการให้ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ลาออกจากตำแหน่งประธานคณะกรรมการฯ เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อชีวิตและความสูญเสียของประชาชนและเพื่อยุติการแสวงหาผลประโยชน์และการสร้างฐานอำนาจทางการเมืองโดยมิชอบ *(**ข่าวพิเศษ** 12-18 มิถุนายน 2535)* นอกจากนี้ ผลกระทบจากเดือนพฤษภาคม 2535 ยังทำให้ภาพพจน์ของการบินไทยตกต่ำลง *(**ผู้จัดการ** 5 มิถุนายน 2535)* กลางเดือนมิถุนายน 2535 กระแสความไม่พอใจในหมู่พนักงานสูงขึ้น มีการจัดทำใบปลิวระบุความไม่ชอบมาพากลภายในบริษัท ชาวต่างประเทศบางส่วนในหลายประเทศ เช่น ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกาและอังกฤษ เป็นต้น ได้บอยคอตไม่ยอมโดยสารเครื่องบินของการบินไทยทำให้ยอดผู้โดยสารลดลงถึง 70% *(**มติชน** 14 มิถุนายน 2535)*

เรื่องอื้อฉาวที่ถูกนำมาเปิดโปงมี 5 เรื่อง ดังนี้คือ โครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ฝึกลูกเรือในราคาสูงกว่าปกติ การเลือกเครื่องยนต์ที่ใช้กับเครื่องบินโบอิ้ง 777 จากปกติที่ใช้เครื่องยนต์แพร็ตแอนด์วิทนีย์หรือเจนเนอรัลอิเลคทริค (ยีอี) มาเป็นเครื่องยนต์โรลสรอยส์แทนการขายเครื่องบินซอร์ตให้บริษัทการบินเอกชนรายหนึ่ง การเช่าเครื่องบินแซลเลนเจอร์ และการยกสิทธิการบินที่บินไปกัมพูชาทั้งหมดให้แก่บริษัทการบินเอกชน *(**กรุงเทพธุรกิจ** 15 มิถุนายน 2535)* ผู้บริหารการบินไทย พยายามสะกัดกั้นเรื่องอื้อฉาวโดยมีมติคณะกรรมการออกมาว่า หากพบว่าพนักงานไม่ว่าตำแหน่งใดนำข้อมูลของทางบริษัทออกมาเปิดเผยให้สื่อมวลชนหรือเอกชนบุคคลอื่นๆ จะมีการลงโทษอย่างรุนแรง

แหล่งข่าวแห่งหนึ่งระบุว่า ผู้บริหารระดับสูงเลื่อนการเสนอแผน 5 ปี (2536/37-2540/41) ในการสั่งซื้อเครื่องบินมาเป็นแผน 7 ปี (2534/35-2540/41) โดยเสนอซื้อ 19 ลำ คณะรัฐมนตรีอนุมัติ 12 ลำ และให้ทบทวนใหม่อีก 7 ลำ อดีตผู้นำสหภาพแรงงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของการบินไทยคนหนึ่งเปิดเผยว่า มีการวางแผนของผู้นำบางคนเพื่อปูทางการเป็นนายกรัฐมนตรีโดยใช้งบลับทางทหาร ค่าคอมมิชชั่นจากการซื้อเครื่องบิน และกำไรจากหุ้นเพิ่มทุน 1,377 ล้านหุ้น มาเป็นค่าใช้จ่ายในการตั้งพรรคสามัคคีธรรม และจ่ายให้นักการเมืองกว่า 5 พันล้านบาท ซึ่งส่งผลให้ไม่มีผู้ใดได้รับใบหุ้นที่แท้จริงจึงเกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ *(**ผู้จัดการ** 15-21 มิถุนายน 2535)*

การระบุว่า ประธานกรรมการบริษัทการบินไทยต้องมาจากผู้บัญชาการทหารอากาศเกิดขึ้นในสมัย พล.อ.อ.พะเนียง กาญจะรัตน์ เป็น ผบ.ทอ.และ พล.อ.สุกิจ มัยลาภ เป็น รมว.คมนาคม ซึ่งต่อมาในยุคของ พล.อ.อ.วรนาถ อภิจารี และ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล เข้าดำรงตำแหน่งในการบินไทย ได้พยายามเข้ามามีอำนาจเต็มที่ในการบินไทย ปกติแล้วการเข้ามาดำรงตำแหน่งในการบินไทยมิได้ขึ้นกับความสามารถแต่เป็นไปตามอาวุโสในกองทัพทำให้ระบบดังกล่าวเข้ามาครอบงำการบินไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายหลังการเข้ามารวมตัวกับการบินไทยของบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด และผู้บริหารเองก็ชอบการบริหารงานแบบกองทัพเพราะไม่ต้องการ

ให้พนักงานต่อต้าน *(**The Nation**, June 2, 1992)* อย่างไรก็ตาม พล.อ.อ.วีระ กิจจาทรได้กล่าวว่าการให้ทหารดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทการบินไทยฯ เป็นสิ่งจำเป็น เพราะการบินไทยได้รับความช่วยเหลือจากกองทัพอากาศมาโดยตลอด เช่นการขาดแคลนนักบินและช่างซ่อม ก็สามารถดึงมาร่วมงานกันได้ นอกจากนี้การบินไทยยังถือกำเนิดจากกองทัพอากาศอีกด้วย ส่วนที่มีการคัดค้านนั้นเป็นเพียงพนักงานระดับสูงบางคนที่เสียผลประโยชน์เท่านั้น *(**แนวหน้า** 3 กรกฎาคม 2535)* แต่พนักงานก็พร้อมจะลงชื่อคัดค้านการที่ทหารอากาศมาบริหารงานในการบินไทย โดยเฉพาะ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ *(**ผู้จัดการ** 8 กรกฎาคม 2535)*

ต่อมานายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม เปิดเผยว่า ได้หารือกับนายพนัส สิมะเสถียร รมว.คลัง โดยกระทรวงการคลังที่ถือหุ้น 90% จะเรียกประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิในตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทตามเสียงเรียกร้อง *(**เดลินิวส์** 9 กรกฎาคม 2535)* ในที่สุดพล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ได้ยื่นหนังสือลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทการบินไทยฯ ภายหลังการโยกย้ายนายทหาร ซึ่งมีผลให้ พล.อ.อ. เกษตรไปดำรงตำแหน่งใหม่เป็นจเรทหารทั่วไป ส่วน ผบ.ทอ.คนใหม่ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ก็จะดำรงตำแหน่งรักษาการแทนจนกว่าจะมีการประชุมผู้ถือหุ้นใหญ่วิสามัญ เพื่อแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิเสร็จสิ้น *(**ผู้จัดการ** 4 สิงหาคม 2535)*

อนึ่ง ภายหลังการรัฐประหารเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2534 ได้มีประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รสช.) เปิดโอกาสให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจเพิ่มจำนวนกรรมการบริหารได้ สำหรับการบินไทยเดิมกำหนดไว้ไม่เกิน 11 คน เปลี่ยนเป็นไม่เกิน 15 คน *(**เนชั่นรายสัปดาห์** 19-25 มิถุนายน 2535)* ประกอบด้วยประธานกรรมการจากกองทัพอากาศ รองประธานจากปลัดกระทรวงคมนาคม และกรรมการ ได้แก่ ตัวแทนการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย กองทัพอากาศ กระทรวงคมนาคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรรมการผู้จัดการใหญ่การบินไทย กรรมการผู้จัดการอาวุโส และผู้เชี่ยวชาญไม่เกิน 4 คน *(**The Nation**, July 8, 1992)*

3.5 ความคืบหน้าการสอบสวนการจัดซื้อเครื่องฝึกบินจำลอง (ซิมูเลเตอร์)

นายชัชวาลย์ ชมพูแดง ส.ส.ร้อยเอ็ด พรรคชาติไทย ร้องเรียนต่อนายชวน หลีกภัย, รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม, รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม, ประธานกรรมาธิการนโยบายและติดตามผลงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี และประธานคณะกรรมาธิการติดตามผลการปฏิบัติตามมติสภาผู้แทนราษฎรเพื่อขอทราบผลการตรวจสอบความเสียหายจากการจัดซื้อเครื่องบินจำลอง (ซิมูเลเตอร์) นายชัชวาลย์ ระบุว่าที่ผ่านมาไม่มีการลงโทษผู้กระทำผิดและยังเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ทำหนังสือถึงการบินไทย ลงวันที่ 15 มิถุนายน 2535 ให้ตรวจสอบผู้กระทำผิด แต่การบินไทยเพิกเฉย จน สตง.ต้องทำหนังสือทวงถาม ซึ่งการบินไทยตอบว่าผู้บริหารทั้งสองคือ กัปตันโยธิน ภมรมนตรี และ ร.ท.ชูศักดิ์ พาชัยยุทธ ไม่มีเจตนาทุจริตและไม่ต้องรับผิดชอบชดใช้เงิน 44 ล้านบาท แต่ได้ตักเตือนผู้บริหารทั้งสองคนแล้ว *(**แนวหน้า** 5 กุมภาพันธ์ 2536)*

แหล่งข่าวจาก สตง.เปิดเผยว่า สตง.เห็นว่าพฤติกรรมของกัปตันโยธิน และ ร.ท.ชูศักดิ์ เข้าข่ายกระทำผิดจริง สตง.จึงรวบรวมหลักฐานทั้งหมดเพื่อส่งดำเนินคดี ตามพระราชบัญญัติการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2522

มาตรา 13 และ 14 โดยมาตรา 13 เปิดโอกาสให้แก้ไขข้อบกพร่องหรือกฎเกณฑ์ให้ถูกต้องภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หากไม่ดำเนินการ สตง.จะแจ้งกระทรวงต้นสังกัดหรือผู้บังคับบัญชาผู้ควบคุมกำกับ ผู้รับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ ดำเนินการตามกฎหมายหรือระเบียบที่ทางราชการกำหนด หรืออาจใช้มาตรา 14 ที่เห็นว่าเข้าข่ายทุจริต สตง.จะแจ้งพนักงานสอบสวนเพื่อดำเนินคดี และแจ้งผลการตรวจสอบให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อดำเนินการและแจ้งให้ สตง. ทราบ หากไม่ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ สตง.จะรายงานต่อนายกรัฐมนตรี *(สยามโพสต์ 17 มีนาคม 2536)*

อย่างไรก็ตาม กัปตันโยธิน ภมรมนตรี ชี้แจงว่าการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อหรือ change order เป็นเรื่องปกติในการดำเนินงาน ส่วนเงิน 44 ล้านบาทนั้นเป็นส่วนของบริษัทแอร์บัสที่เป็นผู้ออกค่าซื้อซิมูเลเตอร์ตามสัญญาซื้อเครื่องบินแอร์บัส 300-600 การบินไทยจึงไม่เสียประโยชน์ ส่วนการร้องเรียนว่ามีการทุจริตจึงเป็นการกลั่นแกล้งตนและ ร.ท.ชูศักดิ์ *(ผู้จัดการรายวัน 29 เมษายน 2536)*

เครื่องซิมูเลเตอร์ที่จัดซื้อมาไม่สามารถใช้งานตามจุดประสงค์ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขรายละเอียดที่กำหนดไว้ทำให้ไม่สามารถใช้ฝึกบินตามหลักสูตรที่วางไว้ 60 ชั่วโมง ประกอบด้วยการฝึกด้วยสายตาเปล่า 10 ชั่วโมง และฝึกบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบิน 50 ชั่วโมง แต่เครื่องซิมูเลเตอร์แบบ ATC-710 สามารถใช้ได้เฉพาะการฝึกบินด้วยสายตาเปล่าเท่านั้น

เงื่อนไขที่ผิดไปจากเดิมคือซิมูเลเตอร์ ATC Flight Simulator รุ่น 710 ศูนย์ฝึกการบินพลเรือนต้องการเพียง 1 เครื่อง แต่ถูกแก้ไขเป็น 3 เครื่อง ราคา 4.99 ล้านบาท และมีอุปกรณ์ไม่ครบตามหลักสูตร ส่วนเครื่องซิมูเลเตอร์สำหรับฝึกบินเครื่องบิน 2 เครื่องยนต์ ATC Flight Simulator รุ่น 820 จำนวน 1 เครื่อง ราคา 8.6 ล้านบาท ต่อรองราคาเหลือ 7.66 ล้านบาท แต่มีอุปกรณ์และรายละเอียดในสัญญาไม่ชัดเจน ซึ่งแม้จะต่อรองกันแล้วก็คงเกินงบประมาณที่ตั้งไว้จากเดิม 10 ล้านบาท เป็น 12.65 ล้านบาท *(สยามโพสต์ พฤษภาคม 2536)*

เมื่อมีการสืบสวนเรื่องดังกล่าวมีผู้ระบุว่านายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคม ในสมัยที่ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมการบินพาณิชย์มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อซิมูเลเตอร์ นายศรีสุขเปิดเผยว่า ตนเป็นเพียงผู้เซ็นอนุมัติ การจัดซื้อจะมีกรรมการชุดหนึ่งมีประธานคือนายบำรุง จินดา รักษาการผู้อำนวยการศูนย์ฝึกการบินพลเรือนเป็นผู้รับผิดชอบ หากคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงที่มีนายจงอาชว์ โพธิสุนทร ผู้ตรวจราชการกระทรวงคมนาคมเป็นประธานฯ ต้องการทราบข้อเท็จจริงก็พร้อมจะไปชี้แจง *(สยามโพสต์ 7 พฤษภาคม 2536)*

นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมยืนยันว่า นายศรีสุข จันทรางศุ และนายบำรุง จินดา ไม่มีความผิดและไม่เกี่ยวข้องกับการทุจริตในการจัดซื้อเครื่องซิมูเลเตอร์ เนื่องจากนาวาอากาศตรีบุญสืบ สุขพิสิษฐ์ อดีตอาจารย์วิชาควบคุมการจราจรทางอากาศเกิดความไม่พอใจที่ไม่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการตรวจรับการจัดซื้อจึงร้องเรียนกล่าวหาว่านายศรีสุข และนายบำรุง บังคับให้แก้ไขสเป็ค นายทวีกล่าวว่าเรื่องดังกล่าวไม่เป็นความจริง แต่ตนต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงเนื่องจากนายบุญชู โรจนเสถียร รองนายกรัฐมนตรีต้องการให้สอบสวนตามที่มีผู้ร้องเรียน *(สยามโพสต์ 21 พฤษภาคม 2536)*

3.6 โครงการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบิน (Inflight Phone)

การบินไทยมีโครงการติดตั้งระบบสื่อสารระหว่างอากาศกับภาคพื้นหรือโทรศัพท์บนเครื่องบิน (Inflight Phone) บริษัทอินไฟลท์โฟน (ประเทศไทย) ได้เสนอตัวเข้าดำเนินการแต่ได้รับการปฏิเสธ เมื่อนายทวี ไกรคุปต์

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม นำประเด็นนี้กล่าวโจมตีผู้บริหารการบินไทยว่ามีเงื่อนงำ และทำการสอบข้อมูล ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนายทวีและผู้บริหารฯ ในที่สุด พ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมต้องไกล่เกลี่ยยุติความขัดแย้ง

นิตยสารอีคอนนิวส์กล่าวถึงโครงการระบบโทรศัพท์บนเครื่องบินว่า การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) ได้ตั้งคณะทำงานศึกษาเป็นเวลากว่า 3 ปี และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กสท. สมัย พล.อ.อ.อนันต์ กลินทะ รองผู้บัญชาการทหารอากาศสมัยนั้นเป็นประธานฯ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการ จนกระทั่งนายสมิทธิ ธรรมสโรช อธิบดีกรมไปรษณีย์ ประธานคณะกรรมการ กสท.ชุดปัจจุบันจึงได้รื้อฟื้นใหม่อีกครั้งตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม

กสท. เปิดประมูลเพื่อให้เอกชนติดตั้งสถานีภาคพื้นดินเพื่อรองรับระบบการสื่อสาร แต่ไม่มีผู้สนใจทั้งๆ ที่มีข่าวว่าการบินไทยมีแผนจะติดตั้งระบบโทรศัพท์บนเครื่องบินและศึกษาระบบสื่อสารตั้งแต่เดือนเมษายน 2535 อยู่ระหว่างการทดสอบอุปกรณ์บนเครื่องที่ใช้สื่อสารผ่านดาวเทียม ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าเอกชนขาดความเชื่อมั่นว่าการบินไทยจะใช้บริการ แหล่งข่าวจาก กสท.ยืนยันว่าการบินไทยชุ่มทำการศึกษาเพื่อติดตั้งระบบโทรศัพท์บนเครื่องบินด้วยตนเอง มีการเซ็นสัญญากับสมาคมการบินและการสื่อสารระหว่างประเทศหรือซีต้า (SITA:Societe Internationale de Telecommunications Aronautiques) ให้เป็นผู้วางระบบสื่อสารระหว่างอากาศกับภาคพื้น ซึ่งทาง กสท.เห็นว่าไม่ถูกต้องเนื่องจากสมาคมฯ ไม่ใช่ผู้ให้บริการด้านนี้และไม่มีหน้าที่ดำเนินการ เพราะ กสท. เป็นผู้ดูแลควบคุมการสื่อสาร หากซีต้าจะดำเนินการต้องขอสัมปทานจาก กสท. แต่ยังคงไม่ถูกต้อง ทั้งนี้ซีต้าเป็นเพียงผู้ใช้บริการด้านธุรกิจการบินและส่งเอกสารระหว่างธุรกิจการบินในลักษณะพื้นสู่พื้น แม้จะพัฒนามาเป็นอากาศสู่พื้นแต่ยังคงจำกัดอยู่ระหว่างนักบินกับหอบังคับการซึ่งไม่ใช่การให้บริการโทรศัพท์บนเครื่องบินโดยตรง

บริษัท อินไฟลท์โฟน (ประเทศไทย) บริษัทย่อยของ Inflight Phone Corporation สหรัฐอเมริกา ได้เสนอตัวไปยังบริษัทการบินไทย จำกัด และกระทรวงคมนาคม เพื่อขอเป็นผู้ดำเนินการติดตั้งระบบการสื่อสารระหว่างอากาศกับภาคพื้นให้การบินไทยโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายและเสนอผลประโยชน์แลกกับการที่บริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินการในระยะ 15 ปี ผลตอบแทนร้อยละ 5, 20 ปี ผลตอบแทนร้อยละ 10 และ 30 ปี ผลตอบแทนร้อยละ 15 ของรายได้ ทางบริษัทฯ รับจะเป็นผู้พัฒนาระบบและจัดตั้งสถานีภาคพื้นซึ่งจะต้องขออนุมัติจาก กสท.เองทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม การบินไทยปฏิเสธข้อเสนอ และส่งหนังสือลงวันที่ 30 มีนาคม 2536 ไปยังกระทรวงคมนาคมชี้แจงเหตุผลว่าอุปกรณ์ระบบสื่อสารของอินไฟลท์โฟนยังไม่มีความพร้อมและยังไม่ได้มาตรฐานสากลที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินยังไม่ให้การรับรอง การบินไทยจึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้โดยสาร สำหรับระยะเวลาสัมปทานที่เสนอมายาวนานถึง 30 ปี จะปิดโอกาสไม่ให้การบินไทยแข่งขันกับตลาดโลกได้ นอกจากนี้การบินไทยได้ศึกษาการใช้ประโยชน์จากดาวเทียมในการสื่อสารระหว่างอากาศกับภาคพื้นโดยอยู่ระหว่างการทดสอบประสิทธิภาพของอุปกรณ์ที่จะติดตั้ง คาดว่าจะติดตั้งได้ต้นปี 2537 จึงไม่สามารถรับข้อเสนอของอินไฟลท์โฟนได้

ภายหลังที่กระทรวงคมนาคมแจ้งให้อินไฟลท์โฟนทราบ นายสำคัญ สังขวณิช กรรมการผู้จัดการอินไฟลท์โฟน (ประเทศไทย) ทำหนังสือชี้แจงไปยังกระทรวงคมนาคมเพื่อทบทวนข้อเสนอของบริษัทฯ อีกครั้ง โดยระบุว่าการบินไทยบิดเบือนข้อมูล เพราะระบบสื่อสารของบริษัทฯ เป็นระบบที่พัฒนาให้ใช้สัญญาณดิจิทัล

เพียงรายเดียว นายสำคัญยืนยันว่าอุปกรณ์ของบริษัทฯ ได้รับการยอมรับ มีใบรับรองจากสหภาพการบินระหว่างประเทศหรือ FAA (Federal Aviation Administration) อีกทั้งยังมีสายการบินต่าง ๆ ใช้บริการของบริษัทฯ ถึง 5 สายการบิน เช่น US Air, Continental Airlines, American Airlines (AA), Saudi Arabia Airlines และ Kuwait Airlines

ในสมัยที่ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร เป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทางอินไฟลท์โฟนเคยสอบถามไปยังบริษัท Boeing ถึงการติดตั้งระบบสื่อสารบนเครื่องของการบินไทยได้รับคำตอบว่าไม่มีปัญหา

นายสำคัญกล่าวว่า การปฏิเสธข้อเสนอของอินไฟลท์โฟน เป็นสิทธิของการบินไทย แต่ต้องไม่บิดเบือนข้อมูลว่าอุปกรณ์ของบริษัทฯไม่ได้มาตรฐานหรือไม่ได้รับการรับรองของบริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน ทั้งๆที่การบินไทยยังไม่ได้พิสูจน์จึงเป็นการดูถูกสหภาพการบินระหว่างประเทศที่การบินไทยเป็นสมาชิกอยู่ นายสำคัญยืนยันว่าเฉพาะสายการบิน US Air แห่งเดียว Inflight Phone Corporation ในสหรัฐอเมริกามีสัญญาดำเนินการติดตั้งถึง 405 ลำ หากระบบของบริษัทฯ ไม่ได้มาตรฐานย่อมไม่ได้เซ็นสัญญาติดตั้ง นอกจากนี้ Inmarsat ซึ่งเป็นผู้ให้บริการระบบติดต่อสื่อสารระหว่างอากาศกับภาคพื้นที่ครอบคลุมทั่วโลกมากที่สุดยังยกให้อินไฟลท์โฟนเป็นผู้นำระบบนี้ แม้แต่ซีต้ายังเคยเสนอทำสัญญาร่วมกับอินไฟลท์โฟนเพื่อนำระบบดังกล่าวไปใช้กับสมาชิก แต่ติดปัญหาด้านกฎหมายของไทย

เมื่อมีการประชุมร่วมระหว่างกระทรวงคมนาคม, กสท. และการบินไทย เพื่อหารือถึงแนวทางที่ชัดเจนตามที่ กสท.ยืนยันว่าทาง กสท. เป็นผู้ควบคุมระบบการสื่อสารตามกฎหมาย โดยที่การบินไทยไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง ซึ่งการบินไทยชี้แจงต่อที่ประชุมถึงหลักเกณฑ์กว้างๆ เพื่อพิจารณาติดตั้งระบบสื่อสารดังนี้คือ

1. เป็นอุปกรณ์ที่ให้ความปลอดภัย ไม่รบกวนการทำงานของระบบกลไกอื่น ๆ บนเครื่อง
2. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. อุปกรณ์ต้องได้รับการรับรองจากผู้รับรองด้านการบินภายในประเทศ คือกรมการบินพาณิช (บพ.)
4. อุปกรณ์สื่อสารที่จะติดตั้งเข้าไปจะต้องได้รับความเห็นชอบจากบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินให้การรับรองว่าไม่ก่อปัญหากับตัวเครื่องบินและระบบกลไกการทำงานอื่น ๆ ภายใน
5. การบินไทยจะพิจารณาเลือกระบบสื่อสารเฉพาะรายที่ได้รับหนังสือรับรองหรือมีรายชื่ออยู่ในการรับรองของบริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน ซึ่งมีอยู่ 7-8 รายในปัจจุบันเท่านั้น

ส่วนความคืบหน้าในการคัดเลือกนั้น การบินไทยเรียกตัวให้เอกชนที่เสนอตัว มาชี้แจงระบบของตนเพื่อพิจารณาเรียบร้อยแล้ว 3 ราย ประกอบด้วย GTE, Huges-Aircom และ Inflight Phone จากที่เสนอตัวมาได้แก่

1. Inflight Phone ให้บริการด้านการสื่อสารด้วยสัญญาณดิจิทัล สำหรับระบบ terestial พร้อมเครือข่ายสถานีภาคพื้นดินในระดับนานาชาติ มีสัญญาร่วมกับ SITA และ Comsat ให้บริการเกี่ยวเนื่องคือระบบบันเทิงบนเครื่อง

2. GTE Airfone ให้บริการสื่อสารด้วยสัญญาณอนาล็อก มีเครือข่ายสถานีภาคพื้นดินที่แคนาดา ไม่ปรากฏนโยบายลงทุนภาคพื้นนอกทวีปอเมริกา มีสัญญาร่วมกับ Comsat อุปกรณ์และเทคโนโลยีพัฒนาจาก Goeken Group ซึ่งขณะนี้แยกตัวมาตั้งบริษัท Inflight Phone ระบบที่ใช้ติดที่นั่งผู้โดยสารขณะนี้ ทดลองบนเครื่อง All Nippon Airways (ANA) และ Lufthansa ใช้ได้เฉพาะการพูด ไม่สามารถส่งโทรสารหรือข้อมูลได้

3. GEC Marconi เป็นบริษัทขายอุปกรณ์ปลายทางไร้สายในเครื่องบิน ทดลองใช้ในสายการบินสิงคโปร์ กำลังปรับปรุงปัญหาจากแบตเตอรี่ โทรศัพท์ใช้ได้เฉพาะเสียง ด้านรับส่งข้อมูลยังใช้ไม่ได้

4. Claircom เป็นบริษัทเปิดใหม่ให้บริการสื่อสารด้วยสัญญาณระบบดิจิทัล มีเครือข่ายสถานีภาคพื้นดินในสหรัฐฯ

5. Huges Aircom บริษัทผู้ให้บริการระบบบันเทิงบนเครื่องบิน

6. Mil-Com เป็นบริษัทให้บริการสื่อสาร หลากช่องของเสียงหรือข้อมูล

7. Matsushita เป็นผู้ผลิตระบบบันเทิงบนเครื่องบิน เช่น จอทีวี กำลังพัฒนาเครื่องรับโทรศัพท์ที่ใช้บนเครื่องบิน

8. etc.

การบินไทยชี้แจงว่า เนื่องจากอุปกรณ์และระบบอินไฟลท์โฟนไม่อยู่ในรายชื่อที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินรับรองหรือจะรับรอง การบินไทยจึงให้บริษัทไปดำเนินการติดต่อกับโบอิ้งเอง และมีข้อสังเกตว่าอุปกรณ์ของ GTE เป็นอุปกรณ์ที่โบอิ้งและแอร์บัสให้การรับรอง *(**อีคอนนิวส์** 24-30 พฤษภาคม 2536)*

โดยทั่วไประบบการสื่อสารระหว่างอากาศยานกับภาคพื้นเป็นไปเพื่อบอกปริมาณการบินกับเครื่องบินหรือการจัดแผนการบิน (Air Traffic Service or Aeronautical Control) ตลอดจนการสื่อสารเพื่อการบิน (Aernautical Administrative Communication) เป็นการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหอบังคับการบินกับนักบินเพื่อควบคุมเครื่องระหว่างทำการบิน ในภาวะการแข่งขันด้านการตลาด สายการบินต่าง ๆ ต้องติดตั้งระบบสื่อสารของผู้โดยสารจากอากาศยานสู่ภาคพื้น (Aeronautical Administrative Communication) ปัจจุบันมี 2 ระบบ ดังนี้

1. ระบบสื่อสารโดยส่งสัญญาณจากเครื่องบินผ่านดาวเทียมไปยังมีสถานีภาคพื้นดิน (Satcom System) แล้วส่งสัญญาณผ่านไปยังชุมสายโทรศัพท์สาธารณะ PSTN (Public Switch Telephone Network) ไปสู่ผู้รับโทรศัพท์ปลายทางที่ภาคพื้นดิน

2. ระบบที่สื่อสารจากเครื่องบินสู่สถานีภาคพื้นดินโดยตรง (Terrestrial System) โดยใช้คลื่นระบบ VHF หรือ UHF แล้วผ่านเข้า PSTN

ระบบแรกมีข้อดีที่จะช่วยให้สื่อสารขณะเครื่องบินอยู่นอกรัศมีสถานีภาคพื้นดินได้ เช่น ขณะบินข้ามมหาสมุทร แต่จะสามารถใช้ได้สมบูรณ์เมื่อผู้ติดตั้งระบบได้ทำสัญญาตกลงใช้บริการกับองค์กรดาวเทียมต่างๆ จนรัศมีดาวเทียมครอบคลุมทั่วโลก ทำให้ค่าเช่าช่องสัญญาณแพงกว่าระบบที่สอง ส่งผลให้ค่าบริการสูงกว่าระบบที่สอง 4-5 เท่า ปัจจุบันมีองค์การบริหารดาวเทียม 3 องค์การคือ SITA, COMSAT และ INMASAT

ส่วนระบบที่สองจะต้องให้องค์การที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเดียวกัน หมายถึง อินโดนีเซีย มาเลเซีย ไทย และสิงคโปร์ ตลอดจนสายการบินต่าง ๆ ในภูมิภาคนี้ใช้ระบบเดียวกัน อันจะทำให้ราคาค่าบริการต่ำกว่าระบบแรก ผู้ลงทุนติดตั้งสถานีภาคพื้นดินก็จะได้รับรายได้จากการให้บริการนี้ด้วย อย่างไรก็ตาม การสื่อสารจะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อใช้ทั้งสองระบบร่วมกัน ในกรณีที่อยู่ใกล้สถานีภาคพื้นดินก็สามารถส่งสัญญาณมาที่สถานีฯ ได้ แต่ถ้าบินข้ามมหาสมุทรต้องใช้ดาวเทียมสื่อสาร ซึ่งค่าบริการจะสูงมาก

ในการประชุม Inmasat Asian Nation Meeting เมื่อต้นปี 2536 กสท. มาเลเซีย อินโดนีเซียและสิงคโปร์ ร่วมกันพิจารณาว่าจะติดตั้งสถานีภาคพื้นดินที่ใดบ้าง ทางอินไฟลท์โฟน ในฐานะที่มีประสบการณ์ติดตั้ง

สถานีภาคพื้นในสหรัฐอเมริการ่วมเสนอข้อมูลเพื่อชี้แจงแนวโน้มของประโยชน์จากการลงทุน ที่ประชุมเห็นว่า ทาง กสท.จะรับหน้าที่ดูแลวางแผนด้านการเงิน การสื่อสารแห่งมาเลเซียรับหน้าที่ดูแลด้านเทคนิค การสื่อสารแห่งอินโดนีเซียยินดีให้ความร่วมมือ แต่สิงคโปร์ไม่สนใจที่จะให้ความร่วมมือเพราะเกรงว่าหากสายการบินต่าง ๆ หันมาใช้สถานีภาคพื้นดินจะทำให้สิงคโปร์มีรายได้จากระบบดาวเทียม Inmasat ลดน้อยลง

อุปกรณ์ที่ใช้มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ

1. ส่วนของอุปกรณ์บนห้องโดยสาร (Cabin Equipment) มีทั้งระบบอนาล็อกและระบบดิจิทัล

2. ส่วนของ Terrestrial แต่ละบริษัทจะมีขีดความสามารถในการให้บริการของเครือข่ายสถานีภาคพื้นดินและการรับส่งสัญญาณดาวเทียมแตกต่างกันไป โดยเฉพาะส่วนของสายอากาศที่เป็นตัวสำหรับส่งสัญญาณจากเครื่องบินสู่ดาวเทียม (L-Band Satcom) ซึ่งมีผู้ผลิตน้อยรายที่มีความชำนาญด้านนี้

นอกจากนี้ยังมีอุปกรณ์เสริม คือ อุปกรณ์สำหรับระบบบันเทิงบนเครื่อง ซึ่งเป็นส่วนปลีกย่อยสามารถเลือกซื้อได้จากหลายบริษัทที่ผลิตขาย

แต่การบินไทยต้องการระบบที่ต่างไปจาก กสท. เนื่องจากมองไม่เห็นความเป็นไปได้ในการลงทุนติดตั้งสถานีภาคพื้นดิน จึงไม่สนใจให้ความร่วมมือกับ กสท. ขณะที่อินไฟลท์โฟนเสนอตัวเข้ามาว่า ยินดีที่จะใช้ระบบดาวเทียม Inmasat แทนดาวเทียม Sita เมื่อ กสท. เป็นสมาชิกของ Inmasat แล้ว รวมทั้งยินดีจะให้ความร่วมมือกับ กสท. ในส่วนของสถานีภาคพื้นดินในฐานะที่เป็นผู้มีประสบการณ์

การบินไทยพยายามพึ่งตนเอง โดยติดต่อกับองค์การบริหารดาวเทียม Sita เพื่อใช้ระบบการสื่อสารจากเครื่องบินสู่ดาวเทียม (Satcom System) ไม่ใช่ระบบการสื่อสารจากเครื่องบินสู่สถานีภาคพื้นดิน (Terrestrial System) ซึ่งคาดว่าระบบ Satcom จะสามารถพัฒนาแล้วเสร็จในปลายปี 2536 ทางด้านอินไฟลท์โฟนยืนยันว่าพร้อมจะให้บริการในส่วนของ Satcom เนื่องจากได้เซ็นสัญญากับ Sita และ Comsat ไว้แล้ว โดยสามารถส่งสัญญาณจากเครื่องบินสู่ระบบดาวเทียม Satcom ได้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วโลกที่เครื่องบินบินผ่าน พร้อมจะให้กระทรวงคมนาคมและการบินไทยพิสูจน์ และเสนอให้ใช้ดาวเทียม Inmasat แทน Sita เมื่อ กสท. เข้าเป็นสมาชิกแล้วเพราะมีรัศมีครอบคลุมพื้นที่ซีกโลกด้านเดียวกันเพื่อประโยชน์ของ กสท. ที่จะมีรายได้จากการเช่าช่องสัญญาณอีกทางหนึ่ง *(ผู้จัดการรายวัน 8 มิถุนายน 2536)*

การอภิปรายไม่ไว้วางใจรัฐมนตรีเป็นรายบุคคลเมื่อเดือนมิถุนายน 2536 นายทวี ไกรคุปต์ รมช. คมนาคม ในฐานะผู้ดูแลรับผิดชอบบริษัทการบินไทย จำกัด ถูกนายส่งสุข ภัคเกษม ส.ส.เชียงใหม่ อภิปรายถึงความไม่ชอบมาพากลในการบินไทยและการบริหารที่เป็นไปอย่างล่าช้า นายส่งสุขกล่าวถึงโครงการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบินว่าล่าช้ากว่าสายการบินอื่น นายทวีชี้แจงต่อสภาว่าได้พบเงื่อนงำบางประการว่ามีการกำหนดสเปคเพื่ออำนวยประโยชน์ให้บริษัทแห่งหนึ่ง ตนได้สั่งให้ทบทวนโครงการใหม่ และให้นโยบายว่าการบินไทยไม่ควรลงทุนเอง ควรเปิดโอกาสให้เอกชนดำเนินการโดยยึดหลักผลตอบแทนสูงสุด และคำนึงถึงความปลอดภัย *(กรุงเทพธุรกิจ 12 มิถุนายน 2536)*

ถ้อยแถลงในสภาของนายทวีทำให้คณะผู้บริหารการบินไทย นำโดยนายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง และประธานคณะกรรมการบริษัทการบินไทย แถลงข่าวตอบโต้นายทวีในทุกประเด็น ซึ่งในโครงการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบินผู้บริหารการบินไทยกล่าวว่ายังอยู่ระหว่างขั้นตอนการศึกษาเพื่อกำหนด

สเปคที่เหมาะสม นอกจากนั้นอุปกรณ์ที่ใช้จะต้องได้รับการรับรองจากบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินและองค์กรควบคุมกิจการการบินจึงจะสามารถติดตั้งได้ แต่มีบางบริษัทที่อุปกรณ์ไม่ได้มาตรฐานพยายามเสนอตัวเข้ามาดำเนินการ อย่างไรก็ตามจะต้องเปิดประมูล คาดว่าจะมีเอกชน 6-7 รายเข้ามาแข่งขัน สำหรับการทำสัญญากับซีต้าหรือสมาคมการบินและการสื่อสารระหว่างประเทศไม่ใช่สัญญาที่ผูกมัด แต่เพื่อประโยชน์ในการใช้โทรศัพท์บนเครื่องแซลเลนเจอร์ซึ่ง กสท. ยังไม่มีบริการด้านนี้ *(**The Nation** June 15, 1993 และ **กรุงเทพธุรกิจ** 15 มิถุนายน 2536)*

นายทวีได้เชิญผู้บริหารการบินไทยมาแถลงข่าวต่อหน้าสื่อมวลชนถึงประเด็นต่างๆ ในส่วนของการทำสัญญากับซีต้า นายทวีเห็นว่าการบินไทยทำสัญญาผูกมัดตัวเอง และไม่ได้มีผลต่อเครื่องแซลเลนเจอร์เท่านั้น แต่จะกระทบต่อเครื่องบินของการบินไทยทั้งหมด รายงานข่าวกล่าวว่าบรรยากาศการแถลงข่าวเป็นไปด้วยความตึงเครียดเพราะมีการถกเถียงระหว่างนายทวีกับผู้บริหารฯ เนื่องจากนายทวี พยายามสร้างแรงกดดันเพื่อรุกเร้าหาคำตอบ และมีนักข่าวบางคนโต้เถียงกับนายทวี

นายทวีตั้งคำถามว่า หากสัญญาดังกล่าวทำเพื่อใช้กันเครื่องแซลเลนเจอร์ เหตุใดไม่ระบุในสัญญาและทำไมจึงต้องระบุว่าจะเริ่มให้บริการไม่ช้ากว่า 1 มกราคม 2537 เพราะโทรศัพท์ถูกติดตั้งพร้อมกับตั้งเครื่องแซลเลนเจอร์แล้ว รวมทั้งการระบุว่าให้ซีต้าเป็นผู้กำหนดสเปค ทั้ง ๆ ที่ซีต้าไม่ใช่ผู้ผลิตอุปกรณ์บนเครื่องบิน แต่เป็นองค์กรกลางตลอดจนการใช้งานโทรศัพท์นอกเวลาเช่า *(**กรุงเทพธุรกิจ** 17 มิถุนายน 2536)*

ผู้บริหารการบินไทยชี้แจงว่า การทำสัญญากับซีต้าเพื่อใช้เครือข่ายของซีต้าเท่านั้น ไม่รวมถึงอุปกรณ์บนเครื่องบิน พร้อมกับยืนยันว่าขณะนี้การบินไทยยังไม่ได้ทำสัญญากับบริษัทเพื่อติดตั้งโทรศัพท์ จากการศึกษาพบว่าการบินไทยเห็นว่าควรมีสัญญาณมากกว่า 1 ช่องคือ 6 ช่อง เพื่อใช้สื่อสารควบคุมระหว่างนักบินและภาคพื้นดินทั้งเสียงและข้อมูล ส่วนบริการโทรศัพท์ถือว่าเป็นผลพลอยได้ที่นำมาใช้เพื่อการแข่งขันทางการตลาด สำหรับซีต้านั้นเป็นผู้ให้บริการจึงต้องกำหนดสเปคที่เข้ากับแต่ละองค์กร ในกรณีที่เกิดเหตุขัดข้องบนเครื่องบินผู้ผลิตต้องรับผิดชอบ การทำสัญญาให้ดำเนินการก่อน 1 มกราคมเพื่อจะให้บริการสำหรับเครื่องอื่น ๆ เช่น แอร์บัส หรือโบอิ้ง *(**สยามโพสต์** 17 มิถุนายน 2536)* การแถลงข่าวครั้งนี้นายบัณฑิต บุณยะปานะ ไม่ร่วมอยู่ด้วยและกล่าวว่าไม่มีประโยชน์ ถ้าไปจะเป็นการหักหน้ากันเปล่า ๆ *(**แนวหน้า** 17 มิถุนายน 2536)*

นายทวีพยายามขอดูสัญญาที่การบินไทยลงนามกับซีต้า แต่การบินไทยขอเวลาเพื่อค้นเอกสาร นายทวีจึงเดินทางมาด้วยตนเอง ซึ่งกัปตันอุดม กฤษณัมพกเป็นผู้ให้ข้อมูล เป็นสัญญาที่ทำกับ Japan Fleets Service ในแคนาดา ให้เช่าเครื่องแซลเลนเจอร์ แต่ไม่พบสัญญาเกี่ยวกับโทรศัพท์บนเครื่องบิน หลักฐานที่ได้มาเป็นใบเสร็จรับเงินจากเทเลโกลบ (Tele Globe) ซึ่งแสดงว่าซีต้าไม่เกี่ยวข้องกับโทรศัพท์บนเครื่องบิน ตามเอกสารยังชี้ให้เห็นว่ามีการใช้โทรศัพท์นอกเวลาเช่ากว่า 200 ชั่วโมง เมื่อปี 2535 นายทวีกล่าวว่าจะตั้งคณะกรรมการทำงานเพื่อสอบสวนข้อเท็จจริง ที่มีนายศรีสุข จันทรางศุ เป็นประธานและมีฝ่ายกฎหมายเข้าร่วมด้วย สำหรับตนกับนายบัณฑิตไม่มีความขัดแย้งส่วนตัวเพราะนายบัณฑิตได้รับข้อมูลจากผู้บริหารการบินไทยด้านเดียว *(**Bangkok Post** June 18, 1993)* อย่างไรก็ตาม ผู้สื่อข่าวได้ถามถึงข้อมูลพื้นฐานของบริษัทเทเลโกลบซึ่งเป็นสาขาย่อยของซีต้า และเป็นหน่วยงานสื่อสารของแคนาดา แต่นายทวีไม่อธิบาย *(**สยามโพสต์** 19 มิถุนายน 2536)*

นายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคม ในฐานะประธานคณะกรรมการตรวจสอบสัญญาการให้บริการติดต่อสื่อสารบนเครื่องบินแถลงว่า คณะกรรมการที่ถูกแต่งตั้งเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2536 ประกอบ

ด้วย นายธรรมนูญ จุลมณีโชติ รองผู้ว่าการ กสท., นายกิตติน อุดมเกียรติ ผู้ช่วยผู้ว่าการ กสท., นายธีรรัตน์ บัณฑรสูตร กองนิติการ กสท. และนายไพฑูรย์ พรมสาขา ณ สกลนคร กองนิติการ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สรุปผลการตรวจสอบสัญญาเสนอต่อนายทวี ไกรคุปต์ รมช. คมนาคม ดังนี้

1. สัญญาระหว่างการบินไทยกับซีต้า เป็นการตกลงใช้บริการ แซทเทิลไลท์ แอร์คอมเซอร์วิสของซีต้า เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของบริษัท ตลอดจนผู้โดยสารบนเครื่องบินการบินไทย ติดต่อสื่อสารกับภาคพื้นดินผ่านดาวเทียม Inmasat

2. สัญญามีอายุตั้งแต่วันที่ลงนามคือ 20 มกราคม 2535 มีระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี นับแต่วันที่ 1 มกราคม 2537 โดยมีซีต้าเป็นผู้จัดให้บริการแก่การบินไทย

3. บริษัทการบินไทย จำกัด มีหน้าที่จัดหา ติดตั้งและบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้สำหรับติดต่อสื่อสารในระบบของซีต้า ตลอดจนรับรองว่าอุปกรณ์เครื่องมือดังกล่าวจะเป็นไปตามที่ซีต้ากำหนด

4. ซีต้าจะเป็นผู้ให้บริการแซทเทิลไลท์ แอร์คอม เซอร์วิส ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในข้อ 81 และหากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายนั้นจะต้องได้รับความเห็นชอบหรือคำอนุมัติจากหน่วยงานผู้มีอำนาจตามกฎหมาย ก่อนที่ดำเนินการตามสัญญาใด ๆ บริษัทการบินไทยและซีต้าจะต้องใช้ความพยายามเต็มที่ ให้หน่วยงานผู้มีอำนาจนั้นให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติก่อน แต่ซีต้าไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามสัญญานี้ ก่อนที่จะได้รับความเห็นชอบ หรือคำอนุมัติดังกล่าว

5. มีข้อตกลงในการให้สิทธิพิเศษเฉพาะแก่ซีต้า คือ การบินไทยจะไม่เข้าไปทำสัญญาไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมกับบุคคลที่สามเพื่อให้บริการในลักษณะเดียวกันกับการให้บริการของซีต้า ตามสัญญานี้หากการบินไทยผิดสัญญาต้องชดใช้ค่าเสียหายแก่ซีต้าเป็นจำนวนเท่ากับอัตราค่าใช้บริการที่ซีต้าเรียกเก็บจากการบินไทยตามสัญญา

6. การบินไทยจะชำระเงินค่าใช้บริการตามอัตราที่ซีต้ากำหนด ซีต้าจะเป็นผู้ออกใบแจ้งหนี้ไปยังการบินไทยเป็นรายเดือนตามจำนวนที่ใช้บริการนับแต่วันที่เริ่มเปิดให้บริการ โดยจะแจ้งยอดค่าใช้บริการเป็นเงินสกุลดอลล่าร์สหรัฐ

จากเงื่อนไขสัญญาต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าการบินไทยตกลงใช้บริการสื่อสารโทรคมนาคมทางดาวเทียมระหว่างอากาศยานกับภาคพื้นดินในระบบหรือเครือข่ายของซีต้าเพื่ออำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่และให้บริการแก่ผู้โดยสาร ซึ่งในสัญญาไม่มีข้อความระบุชัดว่าการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์จะต้องใช้เฉพาะอุปกรณ์ที่ติดตั้งในเครื่องแซลเลนเจอร์เพียงลำเดียวเท่านั้น ขัดกับเจตนารมณ์ที่จะให้ใช้เฉพาะเครื่องแซลเลนเจอร์หลายประการกล่าวคือ

ประการแรก ขัดกับเงื่อนไขกำหนดให้บริษัทการบินไทยหรือซีต้าต้องได้รับอนุมัติจากหน่วยงานที่มีอำนาจให้บริการโทรคมนาคมเสียก่อน จึงจะสามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามสัญญาได้ ซึ่ง กสท. ยังไม่ได้รับการติดต่อจากการบินไทยหรือซีต้าเพื่อขออนุมัติ จึงแสดงให้เห็นว่าการบินไทยและซีต้าไม่ประสงค์ให้สัญญานี้มีผลเกี่ยวข้องกับเครื่องบินแซลเลนเจอร์

ประการที่สอง ตามสัญญาเช่าเครื่องบินแซลเลนเจอร์มีระยะเวลาเช่า 3 ปี ซึ่งได้ติดตั้งอุปกรณ์สื่อสารมาแล้วหากการบินไทยจะให้มีผลเฉพาะเครื่องบินลำนี้ สัญญากับซีต้าไม่ควรมีอายุเกิน 3 ปี

ประการที่สาม ตามหลักฐานใบแจ้งหนี้ของเทเลโกลบปรากฏชัดว่าอุปกรณ์สื่อสารบนเครื่องแชลเลนเจอร์สามารถใช้ติดต่อผ่านดาวเทียม Inmasat ได้อยู่แล้ว

ประการที่สี่ การบินไทยผูกมัดตนเองตามสัญญาข้อ 12 ว่าจะไม่เข้าทำสัญญากับบุคคลอื่น เพื่อใช้บริการในลักษณะเดียวกับบริการของซีต้า หากการบินไทยละเมิดจะต้องชดใช้ค่าเสียหายให้ซีต้า ย่อมแสดงให้เห็นเจตนาของการบินไทยที่จะใช้บริการของซีต้าสำหรับเครื่องบินลำอื่นของการบินไทย

นายศรีสุข กล่าวว่า นายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคม ในฐานะรองประธานกรรมการการบินไทยเคยกล่าวในที่ประชุมผู้บริหารรัฐวิสาหกิจว่า คณะกรรมการการบินไทยให้ดำเนินการศึกษาเท่านั้นแต่เหตุใดจึงทำสัญญา ทางด้านนายธรรมนูญ จุลมณีโชติ รองผู้ว่าการ กสท. เปิดเผยว่า กสท. ไม่เคยเห็นสัญญาดังกล่าวเลยทั้งที่ระบุให้การบินไทยและซีต้าขออนุมัติจาก กสท. ก่อน นายศรีสุข ย้ำว่าการแก้ไขสัญญาหรือไม่ขึ้นกับนโยบายของคณะกรรมการ และในสัญญาระบุว่าหากมีปัญหาจะต้องขึ้นศาลที่เบลเยี่ยม *(**กรุงเทพธุรกิจ** 23 มิถุนายน 2536)*

ในที่สุด พ.อ.วินัย สมพงษ์ รมว.คมนาคม ต้องเป็นผู้ยุติปัญหาทั้งหมด โดยจัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างนายทวี ไกรคุปต์ รมช.คมนาคม ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทการบินไทย นายสมศักดิ์ เทพสุทิน รมช.คมนาคม และนายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคมผลการประชุมสรุปว่า ให้การบินไทยยกเลิกสัญญาที่ทำกับซีต้า ข้อ 12 ซึ่งทำให้เข้าใจว่าจะครอบคลุมการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบินทุกลำ หากการบินไทยเห็นความจำเป็นในการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบิน ให้ทำโครงการเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาก่อนที่จะติดตั้ง ซึ่งทางซีต้าได้มีโทรสารมายังการบินไทยระบุว่าไม่ขัดข้องที่จะยกเลิกสัญญาข้อ 12 พ.อ.วินัย กล่าวว่าได้หารือกับนายทวีว่าควรยุติเรื่องเพื่อให้การบินไทยหายช้ำเสียที *(**ผู้จัดการรายวัน** 25 มิถุนายน 2536)*

ก่อนหน้านี้เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2536 มีการประชุมพิจารณาเรื่องการให้บริการโทรศัพท์ มีนายมหิดล จันทรางกูร เป็นประธาน ร่วมด้วยนายอัศวิน เสาวรส ผู้ว่าการ กสท. นายถาวร เยาวชันธ์ รองผู้ว่าการ กสท. นายกิตติน อุดมเกียรติ ผู้ช่วยผู้ว่าการ กสท. ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัทการบินไทย ร.ท.ชูศักดิ์ พาชัยยุทธ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่างบริษัทการบินไทย และนายวันชัย ศารทูลทัต ผู้เชี่ยวชาญพิเศษกระทรวงคมนาคม ผลการประชุมสรุปได้ดังนี้

1. การจัดระบบการสื่อสาร กสท. จะเป็นผู้จัดระบบการสื่อสารโทรศัพท์และโทรสารเพื่อให้บริการแก่เครื่องบิน โดยใช้ระบบติดต่อผ่านดาวเทียม Inmasat ซึ่งสามารถติดต่อได้ทั่วโลกไม่ว่าเครื่องบินจะอยู่ ณ ที่ใดและสามารถติดต่อภายในประเทศได้ด้วย

ขณะนี้ทาง กสท. กำลังดำเนินการติดตั้งสถานีภาคพื้นดินเพื่อติดต่อกับระบบดาวเทียม Imasat คาดว่าจะให้บริการได้ในปี 2537 กสท. จะทำรายละเอียดของระบบสื่อสารและอัตราค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เสนอให้การบินไทยทราบต่อไป เมื่อ กสท. สามารถให้บริการได้แล้ว การบินไทยตกลงที่จะใช้ระบบของ กสท. ในการให้บริการโทรศัพท์และโทรสารบนเครื่องบินของการบินไทย

2. การจัดหาติดตั้งอุปกรณ์โทรศัพท์และโทรสารบนเครื่องบิน การบินไทยจะเป็นผู้จัดหาและดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์โทรศัพท์และโทรสารบนเครื่องของบริษัทฯ เอง โดยจะต้องมีรายละเอียดทางเทคนิคที่ใช้กับ

ระบบของ กสท. ได้ ซึ่งปัจจุบันการบินไทยยังไม่ได้ตัดสินใจว่าจะติดตั้งเมื่อใดเพราะอยู่ระหว่างการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะจัดทำโครงการเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่ออนุมัติต่อไป

3. การดำเนินการในรายละเอียด กสท. และการบินไทย จะได้พิจารณาหารือร่วมกันต่อไป *(**กรุงเทพธุรกิจ** 25 มิถุนายน 2536 และ **The Nation** June 25, 1993)*

หนังสือพิมพ์มติชนรายวันรายงานว่า การยกเลิกสัญญาข้อ 12 ที่ทำไว้กับซีต้านั้นไม่มีผลอะไรต่อซีต้าทั้งสิ้น เพราะข้อตกลงเดิมไม่ใช่การผูกมัดอยู่แล้ว แต่มีความหมายตามเทคนิคของสายการบิน กล่าวคือ หากการบินไทยนำเครื่องบินลำใดแจ้งกับซีต้าว่าจะใช้ข่ายสื่อสารของซีต้า แล้วกลับนำไปใช้กับข่ายบริการของระบบอื่นจะต้องถูกปรับ ซึ่งมิได้หมายถึงเครื่องบินทุกลำของการบินไทย ข้อตกลงดังกล่าวเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสายการบินนั้น ๆ เอง เพราะหากเครื่องบินลำเดียวใช้ข่ายของระบบหนึ่ง แต่เปลี่ยนไปใช้อีกระบบหนึ่ง ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับระบบให้เข้ากัน ดังนั้น การยกเลิกสัญญาข้อ 12 จึงเป็นเพียงการรักษาหน้าของนายทวีที่เข้าใจข้อมูลผิด ส่วนทาง กสท. เองแม้ว่าจะติดตั้งสถานีภาคพื้นดินเสร็จในปลายปี 2537 ครอบคลุมการให้บริการเพียงย่านเดียวคือ แถบอินเดีย ขณะที่การให้บริการทั่วโลกจะต้องใช้สถานีบริการถึง 4 จุด การเรียกร้องให้การบินไทยใช้บริการผ่าน กสท. แม้จะทำให้ กสท.มีรายได้เพิ่มแต่ก็ทำให้การบินไทยมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น *(**มติชนรายวัน** 28 มิถุนายน 2536)*

ในเดือนกรกฎาคม เมื่อการบินไทยจะนำเรื่องโครงการติดตั้งระบบสื่อสารบนเครื่องบินเข้าในวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัทในวันที่ 29 กรกฎาคม 2536 นายทวี ไกรคุปต์ รมช.คมนาคม ได้สั่งการไปยังร.ต.ท. ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ เพื่อให้ถอนเรื่องจากวาระการประชุม นายทวีให้เหตุผลว่า เนื่องจากเรื่องนี้อยู่ระหว่างการศึกษาและยังไม่ได้เสนอผ่านตน จึงเห็นว่าเป็นการรวบรัดนำเข้าที่ประชุม และที่ประชุมคณะกรรมการบริหารรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานมีมติให้นำเรื่องการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบินมาให้ตนพิจารณาก่อนจึงจะนำเข้าพิจารณาในคณะกรรมการบริหารการบินไทย โครงการติดตั้งโทรศัพท์บนเครื่องบินยังไม่เสร็จสมบูรณ์ *(**แนวหน้า** 28 กรกฎาคม 2536)*

4. การจัดซื้อ

การบินไทยมีแผนจะซื้อเครื่องบินมูลค่า 8 หมื่นล้านบาท และปลดประจำการเครื่องบิน 23 ลำ คณะรัฐมนตรีให้การบินไทยทบทวนการซื้อเครื่องบินแอร์บัสและโบอิ้งใหม่

ตามแผนวิสาหกิจการบินไทย 2534/35-2540/41 การบินไทยจะทะยอยปลดเครื่องบินถึง 23 ลำ (ดูตารางที่ 4-1) และซื้อเครื่องบินทดแทนจำนวน 19 ลำ (ดูตารางที่ 4-2) ซึ่งเคยเสนอให้ ครม.สมัยรัฐบาลอานันท์ 1 อนุมัติ แต่ ครม. อนุมัติให้ซื้อเพียง 12 ลำ คงเหลือเครื่องบินขนาด 300 ที่นั่งจำนวน 7 ลำ ครม. ให้การบินไทยนำกลับไปพิจารณาใหม่ โดยกำหนดว่าเครื่องโบอิ้งเหมาะสมกว่าเครื่องแอร์บัส โดยให้เหตุผลดังนี้คือ ***(The Nation,*** *March 19, 1992)*

1. เครื่องโบอิ้ง 777 มีความจุที่นั่งถึง 380 ที่นั่ง ในขณะที่เครื่องแอร์บัสมีความจุเพียง 300 ที่นั่ง
2. การลงทุนต่อที่นั่งโดยเฉลี่ย เครื่องแอร์บัสสูงกว่าเครื่องโบอิ้ง
3. เครื่องขนาด 380 ที่นั่ง จะมีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงสูงกว่าเครื่องขนาด 300 ที่นั่ง โดยสามารถจัดเป็นชั้นผู้โดยสารได้ถึง 3 ชั้น
4. เครื่องขนาดใหญ่จะมีประสิทธิภาพในการรองรับตลาดที่แข่งขันสูงขึ้น และขยายตัวขึ้นได้ดีกว่า

การบินไทยพยายามขออนุมัติซื้ออีกครั้ง และเตรียมยื่นเรื่องให้นายบรรหาร ศิลปอาชา รมว. คมนาคม ยุครัฐบาลพลเอกสุจินดา คราประยูร โดยให้เหตุผลว่า มติ ครม. ส่งผลกระทบต่อแผนวิสาหกิจของการบินไทยทั้งด้านการลงทุนและรายได้ การซื้อเครื่องขนาด 300 ที่นั่ง มีความเหมาะสมต่อภาวะการขยายตัวของตลาดอยู่แล้ว ***(ฐานเศรษฐกิจ*** *27 เมษายน - 3 พฤษภาคม 2535)* การบินไทยรอดูนโยบายของนายสุวัจน์ ลิปตพัลลภ รมช. คมนาคม ที่ได้รับมอบหมายจากนายบรรหาร ศิลปอาชา ให้ดูแลการบินไทย ซึ่งจะเสนอให้พิจารณาเครื่องแอร์บัส 330 ขนาด 350 ที่นั่ง กับโบอิ้ง 777 ขนาด 380 ที่นั่ง สำหรับเครื่องยนต์นั้น ตามมติ ครม. ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการการบินไทย *(**แนวหน้า** 11 พฤษภาคม 2535)* ส่วนวงเงินในการจัดซื้อเครื่องบิน 19 ลำ ประมาณ 6.9 หมื่นล้านบาท รวมค่าอะไหล่ 10,230 ล้านบาท และวงเงินลงทุนในทรัพย์สินถาวรอีก 22,899 ล้านบาท

ในเดือนเมษายน 2535 มีการปรับเปลี่ยนกรรมการบริษัท โดย พล.อ.อ.สุเทพ เทพรักษ์ รอง ผบ.ทอ. เข้ามาดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการวางแผนระยะยาว แทน พล.อ.อ.อนันต์ กลินทะ รมว. มหาดไทย และ พล.อ.อ. สามารถ โสตสถิตย์ เสนาธิการทหารอากาศคนใหม่เข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการแทน พล.อ.อ.สุเทพ คณะกรรมการชุดใหม่พิจารณาแผนการลงทุนครั้งนี้ใหม่ โดยเฉพาะการซื้อเครื่องบิน ซึ่งมีการเสนอให้ซื้อเครื่องโบอิ้งแทนเครื่องแอร์บัส *(**กรุงเทพธุรกิจ** 18 พฤษภาคม 2535)* ภายหลังการประชุมคณะกรรมการบริหารการบินไทยมีมติให้ซื้อเครื่องโบอิ้ง 777 แทนเครื่องแอร์บัส *(**มติชน** 8 มิถุนายน 2535)* ส่วนเครื่องยนต์คาดไว้ว่าจะใช้เครื่องโรลสรอยส์ เพราะเคยมีการจัดแบ่งไว้ คือเครื่องขนาดใหญ่ 400 ที่นั่งคือโบอิ้ง 747 ใช้เครื่องยนต์เยนเนอรัลอิเลคทริกเครื่องขนาด 380 ที่นั่ง คือโบอิ้ง 777 ใช้เครื่องโรลสรอยส์ และเครื่องขนาดเล็ก 300 ที่นั่งใช้เครื่องแพรตแอนด์วิทนีย์ (P&W)

ตารางที่ 4-1

เครื่องบินที่จะถูกปลดประจำการภายใน 7 ปี ตามแผนวิสาหกิจการบินไทย 2534/35-2540/41
(จะเริ่มทะยอยออกตั้งแต่ปี 2538/2539)

เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)
ATR-42	2
ATR-75	2
BAe-146-300	5
Airbus 300 B4	8
Boeing 747-200	3
DC-10	3
รวม	23

ที่มา : มติชน 2 พฤษภาคม 2535

ตารางที่ 4-2

การจัดซื้อเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจการบินไทย 2534/35 - 2540/41

เครื่องบินขนาด 300 ที่นั่ง	7 ลำ
เครื่องบินขนาด 380 ที่นั่ง	8 ลำ
เครื่องบินขนาด 400 ที่นั่ง	4 ลำ
รวม	19 ลำ

ในเดือนมิถุนายน 2535 มีรายงานว่า มีการกู้เงินจากธนาคาร KFW (ประเทศเยอรมนี) และธนาคารอุตสาหกรรม (ประเทศญี่ปุ่น) เพื่อซื้อเครื่องบินแอร์บัสจำนวน 2 ลำ รวมทั้งสิ้น 174.4 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ซึ่งเป็นแอร์บัสลำที่ 13 และ 14 และจะกู้เงินอีก 106.8 ล้านเหรียญสหรัฐฯ เพื่อซื้อเครื่องโบอิ้งอีก 3 ลำ โดยกำลังรอการอนุมัติจากรัฐบาล *(**The Nation,** June 6, 1992)* และมีการเตรียมกู้เงินจากธนาคารออมสินประมาณ 3 หมื่นล้านบาท เพื่อซื้อเครื่องโบอิ้ง 777 แทนการกู้จากต่างประเทศ เพราะอัตราดอกเบี้ยพันธบัตรสูงขึ้น หากกู้ต่างประเทศอาจทำให้ภาระดอกเบี้ยของการบินไทยมีมากเกินไป *(**มติชน** 12 มิถุนายน 2535)* แต่ปรากฏว่าในการประชุมกรรมการบริษัทครั้งที่ 6/2535 วันที่ 29 มิถุนายน 2535 ที่ประชุมมีมติให้เลื่อนการสั่งจองเครื่องบินโบอิ้ง 770- 200 จำนวน 6 ลำ และเครื่องแอร์บัส 330 จำนวน 7 ลำ ที่ ครม.เคยอนุมัติให้ซื้อ รวมไปถึงการพิจารณาทบทวนการซื้อเครื่องขนาด 380 และ 300 ที่นั่งอีกครั้งหนึ่ง *(**ผู้จัดการ** 6 กรกฎาคม 2535)* ก่อนหน้านี้การบินไทยได้สั่งให้เปลี่ยนเครื่องยนต์แอร์บัสจากยีอีเป็นเครื่องยนต์แพร็ตแอนด์วิทนีย์จากเดิมที่เคยสั่งซื้อยีอี 4 เครื่องและแพร็ตแอนด์วิทนีย์ 4 เครื่อง มาเป็นเครื่องแพร็ตแอนด์วิทนีย์ทั้งหมด *(**มติชน** 1 มิถุนายน 2535)* เพราะมีข้อเสนอพิเศษจากแพร็ตแอนด์วิทนีย์ ซึ่งเสนอขายเครื่องยนต์อีก 4 เครื่อง ในราคาพิเศษ โดยมีเงื่อนไข

ว่าการบินไทยต้องติดตั้งเครื่องแพร็ตแอนด์วิทนีย์อีก 7 ลำ รวมถึงการสั่งจองพิเศษอีก 5 ลำ และการเสนอขายอะไหล่ราคาพิเศษ แต่สำหรับเครื่องบินโบอิ้ง 777s การบินไทยยืนยันว่าจะใช้เครื่องยนต์โรลสรอยส์ ***(Bangkok Post,** June 4, 1992)*

สำหรับเครื่องบิน MD-11 ที่เคยสั่งซื้อไว้ก่อนหน้านี้ กำลังจะมีการรับมอบลำที่ 3 และ 4 การบินไทยจึงออกตั๋วสัญญาใช้เงิน (ซินดิเคตโลน) โดยกระทรวงการคลังค้ำประกัน มูลค่าทั้งสิ้น 5,000 ล้านบาท *(**ผู้จัดการ** 13 กรกฎาคม 2535)* ต่อมาภายหลัง ร.อ.อุดม กฤษณัมพก เปิดเผยว่า การบินไทยอาจลดจำนวนเครื่องบินที่จะซื้อลง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยหลังจากเดือนพฤษภาคม 2535 ทำให้การบินไทยอาจจะต้องปรับแผนการลงทุนระยะยาว (แผน 7 ปี 2534/35-2540/41) ***(Bangkok Post,** July 20, 1992)* ทางด้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ภายหลังรับตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เปิดเผยว่า แผนการซื้อเครื่องบินอีก 7 ลำ ต้องเสนอให้รัฐบาลใหม่พิจารณา แต่มีแนวโน้มว่าเครื่องโบอิ้งจะเหมาะสมกว่า *(**ผู้จัดการ** 9 กันยายน 2535)*

ในที่สุด คณะกรรมการบริษัทการบินไทยฯ ได้ทบทวนแผนการจัดซื้ออีกครั้ง เดิมที่จะจัดซื้อเครื่องบิน 19 ลำ ในวงเงิน 8 หมื่นล้านบาท อาจปรับลดลงซื้อเพิ่มเพียง 15-16 ลำ เพราะดูจากอัตราการเติบโตของผู้โดยสารที่ตกต่ำลง และต้องรอดูผลการพิจารณาของคณะกรรมการวางแผนระยะยาวอีกครั้งหนึ่ง *(**แนวหน้า** 25 กันยายน 2535)*

กรณีเครื่องบิน BAe 146-300 ที่เคยมีปัญหาทำให้การบินไทยขาดทุนเส้นทางในประเทศนั้น มีรายงานว่าจะถูกขายทอดตลาด นายธรรมนูญ หวังหลี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการเงินและการบัญชี เปิดเผยว่า ตามแผนนั้นจะขายก็ต่อเมื่อมีผู้มารองรับเส้นทางบินภายในประเทศที่ BAe บินอยู่ทั้งหมดรวมทั้งเครื่อง ATR อีก 4 ลำด้วย *(**มติชน** 28 พฤษภาคม 2535)* ภายหลังจากที่ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ได้กล่าวว่า BAe 146 ทำให้การบินไทยขาดทุนกว่าเดือนละ 20 ล้านบาท จึงจะจำแนกฝูงบิน BAe 146 ภายใน 2 ปี และเตรียมนำไปใช้บินเส้นทางอินโดจีนแทน *(**ผู้จัดการ** 17 กันยายน 2535)*

ส่วนเครื่องแชลเลนเจอร์ที่เป็นเครื่องบินที่กล่าวขวัญกันมากนั้น ร.ต.ท.ฉัตรชัยกล่าวว่า หากเช่าแล้วเป็นที่พอใจเป็นเรื่องธรรมดาที่อาจเปลี่ยนเป็นการสั่งซื้อได้ *(**มติชน** 18 มิถุนายน 2535)* และมีรายงานเพิ่มเติมว่ามีการวิ่งเต้นให้ซื้อเครื่องแอร์บัสให้ได้ โดยผู้ที่เป็นผู้จัดทำแผนการจัดซื้อเป็นผู้มีสายสัมพันธ์อันดีกับนายหน้าค้าอาวุธ *(**ผู้จัดการ** 12 ตุลาคม 2535)*

อนึ่ง ในการซื้อเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจการบินไทย 2534/35-2540/41 นั้น มีข่าวว่า การให้ข้อมูลแก่ ครม. เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2535 นั้น เป็นการให้ข้อมูลผิด เพราะเครื่องโบอิ้ง 777 ที่กล่าวว่าสามารถบรรจุได้ 380 ที่นั่งนั้นสามารถบรรจุได้เพียง 360 ที่นั่ง และมีข้อมูลหลายอย่างที่ระบุว่า เครื่องบินโบอิ้งแพงกว่าเครื่องแอร์บัส ซึ่งหากซื้อเครื่องโบอิ้งจะต้องใช้เครื่องยนต์โรลสลอยซ์

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารบริษัทโรลสรอยซ์ แสดงความมั่นใจว่าการบินไทยจะใช้เครื่องยนต์ของตนกับเครื่องโบอิ้ง 777 โดยได้สั่งจองเครื่องยนต์อีก 6 ลำ หลังจากที่ทำสัญญาสั่งซื้อไปแล้วจำนวน 8 ลำ ซึ่งในส่วนที่สั่งซื้อแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ก็ไม่สามารถเลิกได้ นาย Stand Todd ผู้อำนวยการฝ่ายเครื่องยนต์เทรน บริษัทโรลสรอยซ์แอร์โรสเปรสกรุ๊ป กล่าวว่าโรลสรอยซ์ได้เปรียบในด้านเทคนิคที่เหนือกว่าบริษัทแพร็ตแอนด์วิทนีย์และบริษัทยีอี การบินไทยจึงตัดสินใจซื้อเครื่องยนต์ของโรลสรอยซ์ นอกจากนี้ยังจะเสนอให้การบินไทยซื้อเครื่องยนต์

ของโรลสรอยซ์เพิ่มอีกเพื่อความสะดวกในการบำรุงรักษา และให้มีเครื่องยนต์แบบเดียวกันในฝูงบิน และช่างของการบินไทยสามารถเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆได้อีกด้วย *(ผู้จัดการรายวัน 20 ตุลาคม 2535)*

เมื่อ ร.ต.ท. ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ให้สัมภาษณ์ว่าการบินไทยมีแผนจะลดจำนวนแบบของเครื่องบินจากที่มีอยู่ทั้งหมด 18 แบบ ให้น้อยลง รวมทั้งลดแบบเครื่องยนต์ที่มีอยู่ 3 แบบ คือ แพรตท์แอนด์วิทนีย์, เยนเนอรัล อิเลคทริค และโรลสรอยซ์ ให้เหลือเพียง 2 แบบ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงมากขึ้น แต่ก็ไม่ควรให้เหลือเพียงยี่ห้อเดียวเพราะจะมีปัญหาในการผูกขาด *(ผู้จัดการรายวัน 16 พฤศจิกายน 2535)* แหล่งข่าวคาดว่าจะมีการตัดเครื่องยนต์โรลสรอยซ์ เพราะมีผลกระทบน้อยกว่าเครื่องยนต์แบบอื่น *(มติชน 16 พฤศจิกายน 2535)* แต่ภายหลังการประชุมระหว่างนายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมและผู้บริหารการบินไทย นำโดย ร.ต.ท.ฉัตรชัย เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2536 สรุปว่า เครื่องบินโบอิ้ง 777 เป็นเครื่องบินขนาดใหญ่ไม่ว่าจะใช้เครื่องยนต์ยี่ห้อใดก็ต้องใช้เครื่องยนต์ใหม่ที่ออกแบบสำหรับเครื่องบินขนาดใหญ่โดยเฉพาะ ซึ่งโรลสรอยซ์เสนอเงื่อนไขการดูแลรักษาที่ดีกว่า และมีการเซ็นสัญญาไปแล้วจึงไม่สามารถยกเลิกการสั่งซื้อได้ *(ผู้จัดการรายวัน 18 มกราคม 2536)*

นายทวี ไกรคุปต์ กำชับให้การบินไทยพิจารณานโยบายการลงทุน โดยเฉพาะการจัดซื้อเครื่องบินว่าต้องคำนึงถึงความคุ้มจากการซื้อเครื่องบินเป็นหลัก เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาดังกรณีการจัดซื้อเครื่องบิน BAe 146 ที่ทำให้การบินไทยขาดทุนนับร้อยล้านบาทต่อปี และนายทวีได้สั่งการให้ผู้บริหารการบินไทยทบทวนแผนการจัดซื้อเครื่องบินจำนวน 7 ลำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดซื้อเครื่องบิน 19 ลำ ตามมติคณะรัฐมนตรี ยุครัฐบาลอานันท์ 1 ที่จัดซื้อไปแล้ว 12 ลำ แต่คณะรัฐมนตรีให้นำเรื่องการจัดซื้อเครื่องบินขนาด 300 ที่นั่งจำนวน 7 ลำ ที่เหลือกลับไปพิจารณาใหม่ นายทวีเห็นว่าหากไม่จำเป็นก็ให้ยกเลิกการซื้อ

การบินไทยนำเรื่องส่งให้คณะกรรมการพิจารณาการจัดซื้อเครื่องบินเพื่อพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อเครื่องบินในส่วนที่เหลือซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต้องซื้อถึง 7 ลำ โดยจะทบทวนแผนการตลาดและเส้นทางการบินของบริษัทการบินไทยในอนาคต นายทวีกล่าวว่าผู้บริหารการบินไทยขอเวลาทบทวน 3 เดือน คาดว่าในเดือนเมษายน 2536 จะทราบว่าควรดำเนินการอย่างไร *(สยามโพสต์ 16 มกราคม 2536)*

นายชัชวาล ชมพูแดง ส.ส.ร้อยเอ็ดได้ร้องเรียนต่อนายทวี ไกรคุปต์ กรณีการจัดซื้อเครื่องฝึกบินจำลองและเครื่องบินโบอิ้ง 777 ว่า ผลการสอบสวนกับดันโยธิน ภมรมนตรี ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้นและ ร.ท.ชูศักดิ์ พาชัยยุทธ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง เรื่องการจัดซื้อเครื่องฝึกบินจำลองโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และการบินไทยมีผลสรุปไม่ตรงกัน นายชัชวาลยังได้เรียกร้องให้มีการสอบสวนการจัดซื้อเครื่องบินโบอิ้ง 777 ซึ่งตามมติคณะรัฐมนตรีให้จัดซื้อเครื่องบินที่มีความจุ 380 คนและ 400 คน แต่การบินไทยกลับซื้อเครื่องบินที่มีความจุ 360 และ 366 คน นายทวีกล่าวว่าได้รับผลการสอบสวนแล้วแต่ไม่ทราบข้อเท็จจริง จึงได้ตั้งคณะกรรมการสอบสวนเพิ่มเติม โดยมีนายศรีสุข จันทรางศุ รองปลัดกระทรวงคมนาคมเป็นประธาน *(แนวหน้า 10 กุมภาพันธ์ 2536)* นายศรีสุข กล่าวว่าจะเชิญผู้บริหารทั้ง 2 คนมาให้ปากคำเพื่อประโยชน์ของผู้ถูกกล่าวหาเอง คาดว่าจะใช้เวลาประมาณ 3 เดือน ในการสรุปผลการพิจารณาให้แก่นายทวี ไกรคุปต์ และคณะกรรมการบริษัทการบินไทยเพื่อดำเนินการ *(**Bangkok Post**, February 16, 1993)*

เดือนกุมภาพันธ์ 2536 นายมหิดล จันทรางกูร ปลัดกระทรวงคมนาคม ในฐานะประธานคณะอนุกรรมการฝ่ายบริหารบริษัทการบินไทย จำกัด เปิดเผยว่า การบินไทยกำลังจัดทำแผนการดำเนินการระยะยาว 5 ปี

(ปี 2535/36 - 2540/41) โดยปรับจากแผน 7 ปี (ปี 2533/34 - 2540/41) มีรายละเอียดครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงแผนตารางการจัดจราจรการบินของทุกจุดที่การบินไทยดำเนินการให้เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจซึ่งคงจะไม่ฟื้นตัวในระยะ1-2ปีรวมไปถึงการจัดการที่นั่งของเครื่องบิน โดยจะเน้นที่นั่งแบบชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจให้มากขึ้น และจัดรายการพิเศษ เนื่องจากปริมาณนักท่องเที่ยวในชั้นธรรมดาลดน้อยลง สำหรับเป้าหมายหลักของแผนระยะยาว 5 ปี เกี่ยวกับการใช้และซื้อเครื่องบิน คือ *(ผู้จัดการรายวัน 17 กุมภาพันธ์ 2536)*

1. การจัดซื้อเครื่องบินเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ แต่คาดว่าในระยะ 5 ปี จะไม่มีการซื้อเครื่องบิน
2. การซื้อเครื่องบินต้องเป็นไปตามปริมาณผู้โดยสารที่มีการประมาณการและคาดการณ์ไว้

นายมหิดล กล่าวว่ามีแนวโน้มที่จะยกเลิกการสั่งซื้อเครื่องบิน 7 ลำ ที่เป็นเครื่องบินแอร์บัส 330 เพราะอาจมีปัญหาเรื่องการใช้งาน เนื่องจากสภาวะการบินไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ดี นอกจากนี้การบินไทยยังมีแผนลดค่าใช้จ่าย โดยเลื่อนการรับมอบเครื่องบินออกไปเพื่อชะลอรายจ่ายของบริษัทฯ ที่ต้องรับภาระค่าเครื่องบินในแต่ละงวด และมอบหมายให้ฝ่ายการเงินของบริษัทจัดทำเพื่อเสนอว่าหากเลื่อนการส่งมอบเครื่องบินจะมีปัญหาอื่นๆ ตามมาหรือไม่ โดยเฉพาะเครื่องบินที่กำหนดมอบระหว่างปี 2536 - 2537 ซึ่งสายการบินทั่วโลกต่างเลือกใช้วิธีเลื่อนการส่งมอบเพราะถือเป็นแนวทางลดค่าใช้จ่ายได้ดีที่สุด ทั้งนี้ตามแผนจะมีการรับมอบเครื่องบินตั้งแต่เดือนมิถุนายน - ตุลาคม 2537 *(**The Nation**, February 1, 1993)*

ส่วนการจัดซื้อเครื่องบินจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบเครื่องบินโดยพิจารณาเครื่องบินขนาดกลางมีความจุประมาณ 200-300 ที่นั่ง แทนเครื่องบินที่มีลำตัวกว้าง ซึ่งเดิมการบินไทยได้สั่งไว้ เช่น เครื่องแอร์บัส 330, แอร์บัส 380 หรือ โบอิ้ง 777 แทนเครื่องแบบโบอิ้ง 747 ที่มีความจุถึง 400 ที่นั่ง เนื่องจากสภาพการบินยังไม่ฟื้นตัว *(ผู้จัดการรายวัน 17 กุมภาพันธ์ 2536)*

นายทวี ไกรคุปต์ ได้เรียกตัว ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ และนายธรรมนูญ หวั่งหลี เข้าพบเพื่อรายงานแผนการซื้อเครื่องบินตามที่กระทรวงคมนาคมได้สั่งการให้ระงับการส่งมอบเครื่องบินจำนวน 12 ลำ (ดูตารางที่ 4-3) และได้สั่งการให้ ร.ต.ท.ฉัตรชัย ทบทวนแผนการลงทุนระยะยาวของการบินไทยใหม่และรายงานให้กระทรวงคมนาคมภายในเดือนเมษายน 2536 ซึ่งรวมถึงแผนการชะลอการรับมอบเครื่องบินว่าจะมีผลกระทบจากการเลื่อนการส่งมอบเครื่องบินอย่างไร *(**Bangkok Post**, March 18, 1993)*

ผลการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2536 มีมติให้ยกเลิกการสั่งจองเครื่องบินแอร์บัส 330 จำนวน 7 ลำ และโบอิ้ง 777 จำนวน 6 ลำ เนื่องจากไม่มีความจำเป็นที่จะซื้อเครื่องบินในช่วงเวลาดังกล่าว ทั้งนี้การยกเลิกการสั่งจองจะไม่ก่อความเสียหาย เพราะไม่มีสัญญาผูกมัดไว้ นอกจากนี้ที่ประชุมฯ ยังมีมติให้ชะลอการรับมอบเครื่องบินออกไป 12-15 เดือน ซึ่งในปี 2536 มีกำหนดรับเครื่องบินแอร์บัส 330 จำนวน 7 ลำโดยจะเจรจากับบริษัทผู้ผลิตต่อไปคงมีเพียงเครื่องบินโบอิ้ง 747 ที่จะรับมอบอีก 2 ลำ กำหนดรับมอบลำแรกในเดือนตุลาคม 2536 ส่วนลำที่ 2 ที่รับมอบในปี 2537 จะเลื่อนการรับมอบเป็นปี 2538 *(กรุงเทพธุรกิจ 31 มีนาคม 2536)*

แหล่งข่าวระดับสูงจากบริษัทการบินไทย กล่าวว่า ควรยกเลิกการจัดซื้อเครื่องบินแอร์บัส 30 จำนวน 7 ลำ เนื่องจากสถานการณ์ด้านการบินทั่วโลกตกต่ำ สายการบินทั่วโลกต่างยกเลิกการซื้อเครื่องบิน บริษัทการบินไทยก็ควรจะใช้วิธีเดียวกันสำหรับเครื่องบินแอร์บัสเป็นเครื่องบินที่พิจารณาจัดซื้อในยุครัฐบาล

พล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ โดยไม่มีการพิจารณาเปรียบเทียบกับเครื่องบินที่มีประเภท และขนาดเดียวกัน แม้ว่าจะมีการเลื่อนการส่งมอบเครื่องบินแอร์บัส แต่กระทรวงคมนาคมยังคงเห็นว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม เพื่อสำรองไว้หากธุรกิจการบินฟื้นตัวในอนาคต แหล่งข่าวกล่าวว่าเครื่องบินโบอิ้ง 777 มีขนาดความจุมากกว่าเครื่องบินแอร์บัส ถ้าในอนาคตปริมาณการจราจรในภูมิภาคนี้หนาแน่นก็จะมีความเหมาะสมกว่าการยกเลิกซื้อเครื่องบินโบอิ้ง 777 เท่ากับเปิดโอกาสให้เครื่องบินแอร์บัส เสนอขายเครื่องบินของตนได้ โดยอาศัยสายสัมพันธ์ระหว่างนายหน้าขายเครื่องบินกับผู้ใหญ่ในกองทัพอากาศ แต่การยกเลิกการสั่งซื้อครั้งนี้แหล่งข่าวตั้งข้อสังเกตว่าจะต้องมีการพิจารณาจัดซื้อใหม่ในอนาคต เป็นการเปิดช่องทางให้นายหน้าวิ่งเต้นเข้าหาผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายการจัดซื้อ *(ผู้จัดการรายวัน 9 เมษายน 2536)*

ตารางที่ 4-3 เครื่องบินที่ต้องชะลอการรับมอบออกไป

แบบเครื่องบิน	จำนวน	ลำที่	กำหนดวันรับมอบ
B777	8	1	มกราคม 2539
		2	มีนาคม 2539
		3	สิงหาคม 2539
		4	ธันวาคม 2539
		5	สิงหาคม 2540
		6	กันยายน 2540
		7	ตุลาคม 2540
		8	ธันวาคม 2540
B747-400	4	9	ตุลาคม 2539
		10	พฤศจิกายน 2539
		11	สิงหาคม 2540
		12	ตุลาคม 2540

หมายเหตุ : เป็นแผนระยะยาวปี 2535 - 2541 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2535
ที่มา : ผู้จัดการรายวัน 18 มีนาคม 2536

ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ให้สัมภาษณ์ว่าได้รับเงินมัดจำล่วงหน้าคืนจากการยกเลิกการสั่งซื้อเครื่องบินแอร์บัสแล้ว ส่วนเครื่องบินโบอิ้งจะต้องยกเลิกการสั่งซื้อด้วย เพราะยังไม่มีความจำเป็นในช่วง 5-7 ปีข้างหน้า และหากต้องการคงไว้ซึ่งสิทธิพิเศษจะต้องจ่ายค่ามัดจำซึ่งเป็นภาระของบริษัทการบินไทย *(สยามโพสต์ 1 พฤษภาคม 2536)*

อย่างไรก็ตาม การเลื่อนการรับมอบเครื่องบินแอร์บัสมิได้ราบรื่นอย่างที่คาดไว้ เนื่องจากบริษัทแอร์บัสเรียกค่าปรับและค่าเสียหายจากการเลื่อนการรับมอบเครื่องบิน เพราะแอร์บัสต้องใช้เงินกู้จากสถาบันการเงินมาทำการผลิต จึงได้รับผลกระทบโดยรับภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การบินไทยได้ตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาค่าปรับจากการเลื่อนการรับมอบและประมาณการว่าจะเสียเพียงค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นดอกเบี้ยเงินกู้ของบริษัท

ผู้ผลิต ซึ่งการบินไทยพร้อมจะเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ แต่ปรากฏว่าแอร์บัสคำนวณสูงกว่าโดยคำนวณจากดอกเบี้ยและค่าเสียหายที่เกิดจากการจอดเครื่องบินไว้เฉย ๆ โดยไม่มีการส่งมอบ ผู้บริหารการบินไทยจึงมอบหมายให้กัปตันชูศักดิ์ พาชัยยุทธ เดินทางไปเจรจากับบริษัทแอร์บัส ที่ประเทศฝรั่งเศส *(ผู้จัดการรายวัน 26 พฤษภาคม 2536)*

ในที่สุด คณะรัฐมนตรีมีมติให้ยกเลิกแผนการจัดซื้อเครื่องบินโดยสารขนาด 300 ที่นั่ง จำนวน 7 ลำ พร้อมอะไหล่ที่เกี่ยวข้องตามแผนงานรัฐวิสาหกิจระหว่างปี 2535-2541 มูลค่า 15,000 ล้านบาท เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2536 แหล่งข่าวกล่าวว่าการยกเลิกการจัดซื้อดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานและแผนการเงินของการบินไทยเนื่องจากเป็นเพียงการสั่งจองล่วงหน้าเท่านั้น *(ผู้จัดการรายวัน 10 มิถุนายน 2536)*

เมื่อนายธรรมนูญ หวั่งหลี เตรียมเข้ารับตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ แทน ร.ต.ท. ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ที่จะเกษียณอายุในเดือนตุลาคม 2536 นายธรรมนูญได้เข้าพบ พ.อ.วินัย สมพงษ์ และนายทวี ไกรคุปต์ เพื่อรับนโยบายหลัก 3 ประการ คือ ให้การดำเนินการของบริษัทการบินไทยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงคมนาคมในการที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของการบินในภูมิภาคเอเชีย ให้สานต่อนโยบายของ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ และนโยบายด้านที่นายธรรมนูญต้องการริเริ่มคือการจัดซื้อเครื่องบินจะต้องลดแบบของเครื่องบิน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา นอกจากนี้ นายธรรมนูญ ยืนยันว่าจะไม่มีการยกเลิกการสั่งซื้อเครื่องบินแอร์บัส A330 เนื่องจากอุตสาหกรรมการบินจะฟื้นตัวในอีกประมาณ 2 ปีข้างหน้า คือปี 1994 เป็นต้นไป ถ้ายกเลิกการสั่งซื้อแล้วอาจไม่ทันต่อการฟื้นตัวของตลาด ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าคณะกรรมการบริษัทในยุคนายบัณฑิต บุณยะปานะ เคยเสนอให้การบินไทยยกเลิกการจัดซื้อเครื่องบินแอร์บัสเพื่อให้การบินไทยเสียประโยชน์น้อยที่สุด ซึ่งต้องจ่ายเงินทดแทนความเสียหายอันเกิดจากการเลื่อนการส่งมอบเครื่องบินให้แก่บริษัทแอร์บัส *(ผู้จัดการรายวัน 26 สิงหาคม 2536)* มีรายงานว่าบริษัทแอร์บัสเรียกค่าเสียหายประมาณ 150 ล้านเหรียญสหรัฐฯ กรณีการเลื่อนการส่งมอบเครื่องบิน 8 ลำ โดย 3 ลำแรก เลื่อนจากกำหนดเดิมในปี 1993-1996 ออกไป 15-16 เดือน ลำที่ 4 ถึง 6 เลื่อนจากกำหนดเดิม 26-27 เดือน ลำที่ 7 เลื่อนจากกำหนดเดิม 36 เดือน และลำที่ 8 เลื่อนจากกำหนดเดิม 24 เดือน *(The Nation, August 26, 1993)*

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันตั้งข้อสังเกตว่า หลังจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือนพฤษภาคม 2536 ให้ยกเลิกการสั่งซื้อและเลื่อนการส่งมอบเครื่องบิน (ดูตารางที่ 4-4) บริษัทแอร์บัสไม่มีการเรียกค่าเสียหายแต่อย่างใดจนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงกระทันหัน เมื่อนายบัณฑิต บุณยะปานะ เสียชีวิต และ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ขึ้นรักษาการประธานกรรมการ และเมื่อนายธรรมนูญ หวั่งหลี เตรียมรับตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ต่อจาก ร.ต.ท. ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ทางบริษัทแอร์บัสจึงเตรียมเรียกร้องค่าเสียหายหลายคนมองว่าจะเป็นการต่อรองให้นายธรรมนูญรับข้อเสนอของบริษัทแอร์บัสอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และผู้บริหารการบินไทยสามารถชี้แจงว่าหากไม่มีการรับมอบเครื่องบิน การบินไทยจะต้องจ่ายค่าเสียหายจำนวนมาก ทั้งนี้ในส่วนของบริษัทผู้ผลิตเครื่องโบอิ้ง แหล่งข่าวกล่าวว่าการบินไทยไม่ต้องจ่ายค่าเสียหายแต่ต้องเจรจาเรื่องเงินดาวน์ที่จ่ายไว้ตอนสั่งซื้อเท่านั้น *(ผู้จัดการรายวัน 31 สิงหาคม 2536)*

ตารางที่ 4-4 กำหนดวันรับมอบเครื่องบิน

แบบ	จำนวน (ลำ)	เครื่องยนต์	วันกำหนดรับมอบ
Arbus A300-8001	1	PW4158	ตุลาคม 2536
Arbus A330-300	1	PW4164	มิถุนายน 2537
	2	PW4164	กรกฎาคม 2537
	3	PW4164	สิงหาคม 2537
	1	PW4164	ตุลาคม 2537
	1	PW4164	พฤศจิกายน 2537
Being B747-400	1	GE CF6-80C2B1F	ตุลาคม 2536
	1	GE CF6-80C2B1F	พฤศจิกายน 2537
	1	GE CF6-80C2B1F	ตุลาคม 2539
	1	GE CF6-80C2B1F	พฤศจิกายน 2539
	1	GE CF6-80C2B1F	สิงหาคม 2540
	1	GE CF6-80C2B1F	ตุลาคม 2540
Being B777-200	1	RB211-Trent 870	มกราคม 2539
	1	RB211-Trent 870	มีนาคม 2539
	1	RB211-Trent 870	สิงหาคม 2539
	1	RB211-Trent 870	ธันวาคม 2539
	1	RB211-Trent 870	สิงหาคม 2540
	1	RB211-Trent 870	กันยายน 2540
	1	RB211-Trent 870	ตุลาคม 2540
	1	RB211-Trent 870	ธันวาคม 2540
รวม	23		

** หมายเหตุ* : *กำหนดส่งมอบตามข้อตกลงเดิม*
PW คือเครื่องยนต์ Pratt and Whitney
อ้างจาก : *สำนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์ การบินไทย สิงหาคม 2536*
ที่มา : ***Bangkok Post,*** *August 31, 1993*

นายธรรมนูญ หวังหลีในฐานะหัวหน้าคณะทำงานและพิจารณาเลื่อนการรับมอบเครื่องบิน ได้เสนอขออนุมัติเงินจากบริษัทการบินไทยเพื่อจ่ายให้บริษัทแอร์บัสและเรื่องการปรับแผนการรับมอบเครื่องบินแอร์บัสเพื่อจัดทำแผนระยะยาว โดยมี 2 ทางเลือกคือ 1. นำเครื่องบินใหม่มาใช้และนำเครื่องบินเก่ามาใช้บินเสริมตามที่บริษัทแอร์บัสเสนอมา 2. นำเครื่องบินเก่าไปใช้ก่อน ส่วนเครื่องบินใหม่ให้จอดรอไว้ซึ่งกรณีนี้อาจทำให้เครื่องเสียหาย ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ได้สรุปผลว่าจะต้องรับมอบเครื่องบินแอร์บัสและเสนอแนวทางจัดทำแผนการตลาดเพื่อรองรับฝูงบินใหม่ พร้อมกันนี้ได้มีการพิจารณาข้อเสนอของบริษัทแอร์บัสที่จะเลื่อนการรับมอบ

เครื่องบิน 2 ลำแรก จากเดือนมิถุนายน 2537 ไปเป็นเดือนสิงหาคม 2537 ซึ่งเดิมการบินไทยขอเลื่อนไปในเดือนตุลาคม 2538 ที่ประชุมฯ เห็นด้วยกับข้อเสนอของบริษัทแอร์บัส ส่วนการรับมอบเครื่องบินลำที่ 3, 4, 5, 6 จะมีการเจรจาอีกครั้งหนึ่งเพื่อกำหนดระยะเวลาการรับมอบและค่าเสียหาย สำหรับลำที่ 7, 8 จะรับมอบตามกำหนดในเดือนตุลาคม 2537 และตุลาคม 2538 ตามลำดับ *(ผู้จัดการรายวัน 8 กันยายน 2536)*

แหล่งข่าวกล่าวว่า การตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทการบินไทยครั้งนี้ เป็นการกลับมติคณะกรรมการยุคนายบัณฑิต บุณยะปานะ ที่เสนอให้เลื่อนการรับมอบออกไประหว่างเดือนมิถุนายน 2537-ตุลาคม 2540 ซึ่งแม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่าย 118.8 ล้านเหรียญ เป็นค่าดอกเบี้ยและค่าเสียหายจากการจอดเครื่องบินไว้เฉย ๆ ถือเป็นเรื่องปกติซึ่งแต่ละสายการบินต้องจ่ายตามเงื่อนไข แต่ก็สามารถลดค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ได้มาก แทนการนำเครื่องใหม่มาใช้โดยไม่คุ้มค่า เนื่องจากสภาพการบินซบเซาทั่วโลก แม้ว่าจะคาดว่าจะฟื้นตัวในปี 2538 ก็ตาม แต่การบินไทยก็ไม่จำเป็นต้องรับเครื่องบินใหม่ เพราะเครื่องบินที่มีอยู่ก็เพียงพอแล้ว *(มติชน 9 กันยายน 2536)* ด้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กล่าวว่าคณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้ผู้บริหารการบินไทยศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนการรับมอบเครื่องบินไป 3-4 เดือน เพื่อไม่ต้องเสียค่าปรับ และเป็นข้อเสนอที่สามารถรับได้ทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้ แอร์บัสเคยเสนอแนวทางที่การบินไทยไม่สามารถรับได้คือ 1 เลื่อนการส่งมอบเครื่องบินออกไป 16 เดือน ต้องจ่ายค่าชดเชย 100 ล้านเหรียญสหรัฐ 2. เลื่อนการส่งมอบ 9 เดือน เสียค่าชดเชย 40 ล้านเหรียญสหรัฐ *(แนวหน้า 9 กันยายน 2536)*

ในที่สุด คณะกรรมการบริษัทการบินไทยเห็นชอบกับข้อเสนอทางเลือกที่ 2 ที่ผู้บริหารการบินไทยเสนอในรายงาน คือ การรับมอบเครื่องบินแอร์บัส A330 (ซึ่งก็คือข้อเสนอข้อที่ 1 ของนายธรรมนูญ หวังหลี) ทำให้การบินไทยมีเครื่องบินเกินความต้องการใช้งานคือเครื่องบิน A330-B4 ที่เช่ามา ผู้บริหารการบินไทยได้เสนอทางเลือกที่ 1 เปรียบเทียบคือการเก็บรักษาเครื่องใหม่ที่รับมอบจนกว่าจะมีความต้องการใช้งาน พบว่า ทางเลือกที่ 1 มีข้อได้เปรียบทางเลือกที่ 2 (ดูตารางที่ 4-5) โดยข้อมูลตัวเลขทั้งหมดเป็นการนำเสนอบนสมมติฐานที่ว่าไม่สามารถเลื่อนการรับมอบเครื่องบินได้ และตามความเห็นของผู้บริหารการเก็บเครื่องบินไว้เฉย ๆ มีความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็บรักษาเครื่องบินไว้เป็นเวลานาน ซึ่งไม่สามารถประเมินค่าเสื่อมสภาพและค่าฟื้นฟูเครื่องบินได้ *(ผู้จัดการรายวัน 13 กันยายน 2536)* สำหรับผลการเจรจากับบริษัทแอร์บัส สามารถเลื่อนการรับมอบออกไปได้ 4 เดือน ทำให้การบินไทยต้องพิจารณาเส้นทางบินที่จะใช้เครื่องบินแอร์บัสใหม่เข้ามาในฝูงบิน

การรับเครื่องบินแอร์บัสใหม่เข้าประจำฝูงบิน จะทำให้มีเครื่องบินในฝูงบินมากเกินความต้องการ โดยการบินไทยจะต้องส่งเครื่องบินแอร์บัส300-B4 ที่เช่ามา คืนให้เจ้าของล่วงหน้าก่อนครบกำหนด 1 ปี คิดเป็นค่าใช้จ่ายด้านค่าเช่าประมาณ 14.7 ล้านเหรียญสหรัฐฯ และยังมีเครื่องบิน A300-B เหลือเกินความต้องการอีก 1 ลำ ตั้งแต่กลางปี 2537/38 ไปจนสิ้นแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 4-5

เปรียบเทียบผลทางการเงินระหว่างทางเลือกที่ 1,2
ในระยะ 5 ปี (เริ่มจาก 2536/37 - 2540/41)

หน่วย : ล้านบาท

รายการเปรียบเทียบ	ทางเลือก 1	ทางเลือก 2	ผลต่าง	หมายเหตุ
ผลการดำเนินงานก่อนหักภาษี (Result Before Tax MBHT)	39,884	39,884	527	(ผลระยะ 5 ปี ของทางเลือก 1 จะดีกว่า)
ค่าปัจจุบันของผลการดำเนินงานก่อนหักภาษี (Discounted Result Before Tax MBHT)	28,666	28,461	205	
ผลประโยชน์ที่เกิดจากการเสียภาษี (Tax benefit)	8,089	8,027	62	(เมื่อนำผลต่างจากการเสียภาษีไปรวมกับค่าปัจจุบันของผลการดำเนินงานระยะ 5 ปี ผลทางเลือก 1 จะดีกว่า 143 ล้านบาท)
เงินลงทุน (Cash Outlay)	19,743	20,126	-383	(ทางเลือก 1 มีการจ่ายเงินในระยะ 5 ปี (At a present Value) น้อยกว่า 383 ล้านบาท)

ที่มา : ผู้จัดการรายวัน 13 กันยายน 2536

ในยุคที่นายบัณฑิต บุณยะปานะ เป็นประธานคณะกรรมการฯ นอกจากจะมีนโยบายเลื่อนการรับมอบเครื่องบินแล้ว ยังมีนโยบายให้นำเครื่องบิน A300-B4 มาซ่อมบำรุงและใช้บินในฝูงบินต่อ เนื่องจากต้นทุนในการซ่อมบำรุงรักษาถูกกว่าการรับมอบเครื่องบินใหม่ โดยเครื่องบิน A300-B4 เป็นเครื่องบินขนาด 246 ที่นั่ง ใช้บินในเส้นทางภูมิภาค และเป็นเครื่องบินเก่ามีค่าเสื่อมทางบัญชีเป็นศูนย์ หากมีการซ่อมบำรุงใหม่ก็จะช่วยลดต้นทุนได้มาก *(**ผู้จัดการรายวัน** 14 กันยายน 2536)*

การประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2536 ได้พิจารณาแผนวิสาหกิจ 5 ปี 2537 - 2541 เป็นแผนการลงทุนระยะยาว ที่จัดให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ที่ประชุมฯ จึงมีมติว่าในระยะ 5 ปี จะไม่มีการสั่งซื้อเครื่องบิน นอกจากทะยอยรับมอบเครื่องบินที่สั่งซื้อไว้เดิม คือ เครื่องบินแอร์บัส 7 ลำ และ โบอิ้ง 777 จำนวน 7 ลำ และหันมาลดค่าใช้จ่ายโดยงดรับพนักงานใหม่ทั้งหมด แต่จะรับคนเข้ามาทดแทนคนที่ลาออกเดิมในฝ่ายช่างจำนวน 900 คน ส่วนในฝ่ายบริหารหรือสำนักงานจะไม่มีการรับพนักงานใหม่

*(**กรุงเทพธุรกิจ** 24 กันยายน 2536)* เท่ากับว่าที่ประชุมฯ ได้พิจารณาสั่งซื้อเครื่องบินแอร์บัส และเครื่องบินโบอิ้ง 777

ในการรับมอบเครื่องบินแอร์บัสจำนวน 8 ลำ การบินไทยจะต้องชำระเงินล่วงหน้า ค่าเครื่องบินที่หยุดชำระตั้งแต่ 1 เมษายน 2536 พร้อมเงินที่ต้องชำระงวดต่อไป เพื่อชดเชยค่าดอกเบี้ยที่การบินไทยชำระเงินล่าช้าตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2536 รวมเป็นเงิน 52,421,638.08 เหรียญสหรัฐฯ ซึ่งการบินไทยได้ชำระเงินให้กับบริษัทแอร์บัสเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2536 เป็นเงิน 24,442,013.12 เหรียญสหรัฐฯ และเลื่อนการชำระเงินงวดถัดไปเป็นวันที่ 15 กันยายน 2536 *(**ผู้จัดการรายวัน** 24 กันยายน 2536)*

หมายเหตุ : *หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันรายงานว่าเครื่องบินแอร์บัสที่การบินไทยสั่งซื้อมีจำนวน 8 ลำ ขณะที่หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจรายงานว่ามีจำนวน 7 ลำ*

5. การบินไทย กับการเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บริษัท การบินไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจที่กำลังแปรรูปเป็นบริษัทมหาชน โดยการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ การบินไทยพยายามหน่วงเวลาในการเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยให้เหตุผลว่า ใบหุ้นบางส่วนถูกเผาพร้อมกับกรมสรรพากร ประกอบกับเหตุการณ์ทางการเมืองยังไม่คลี่คลาย ในที่สุดการบินไทยก็ต้องเข้าไปกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ แต่ผลกระทบจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬและกรณีอื้อฉาวต่างๆทำให้ภาพพจน์ของการบินไทยตกต่ำ ส่งผลต่อราคาหุ้นของการบินไทย แม้จะพยายามแก้ไขภาพพจน์โดยการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ และตามมาด้วยการลาออกของ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ผู้บัญชาการทหารอากาศก็ตาม ราคาหุ้นการบินไทยยังคงต่ำกว่าราคาจองหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ ผู้บริหารการบินไทยเข้าพบผู้บริหารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อขอประวิงเวลาในการกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ อย่างน้อยให้กระจายหุ้นในกลางเดือนกรกฎาคม 2535 เนื่องจากวิกฤตการณ์ทางการเมืองที่ส่งผลต่อการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ *(**The Nation**, June 1, 1992)* ขณะที่การซื้อขายหุ้นนอกตลาดหลักทรัพย์ยังคงดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่อง และราคาหุ้นนอกตลาดลดลงจากราคา 89 บาท เหลือเพียง 65 บาท *(**กรุงเทพธุรกิจ** 1 มิถุนายน 2535)* ซึ่งสูงกว่าราคาจองเพียง 5 บาท เท่านั้น ต่อมาบัณฑิต บุณยะปานะ อธิบดีกรมสรรพากร ให้สัมภาษณ์ว่าตามที่ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัทการบินไทย จำกัด กล่าวถึงเหตุผลในการเลื่อนการนำหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯว่า กรรมการบริษัทฯ ลงนามไม่ทัน เพราะสาเหตุใหญ่คือ ใบหุ้นบางส่วนถูกเผาพร้อมกับกรมสรรพากร นายบัณฑิตกล่าวว่า หลังเกิดเหตุการบินไทยส่งใบหุ้นมาให้ตนลงนาม ซึ่งตนก็ได้ลงนามไปแล้ว และมีเพียง 20,000 ใบเท่านั้น การบินไทยไม่ควรนำไปอ้างเป็นเหตุผลในการเลื่อนการเข้าตลาดฯ *(**แนวหน้า** 10 มิถุนายน 2535)* และไม่มีความจำเป็นที่การบินไทยจะเลื่อนการเข้าตลาดฯ ออกไปอีก *(**กรุงเทพธุรกิจ** 10 มิถุนายน 2535)*

ต่อมา นายเกริก พินัยนิติศาสตร์ ผู้อำนวยการฝ่ายทะเบียนหุ้นตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ชี้แจงว่าตลาดหลักทรัพย์ฯ ดำเนินการพิมพ์ใบหุ้น 2.5 แสนฉบับแล้ว และทะยอยส่งใบหุ้นให้กรรมการบริษัทลงนาม และส่งไปยังผู้ถือหุ้นไปแล้ว 30% คาดว่าต้นเดือนกรกฎาคม 2535 จะส่งได้หมด *(**กรุงเทพธุรกิจ** 17 มิถุนายน 2535)*

จากการประชุมคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2535 ยืนยันว่าสามารถนำหุ้นการบินไทยเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในประมาณสัปดาห์ที่ 3 ของเดือนกรกฎาคม *(**ผู้จัดการ** 30 มิถุนายน 2535)* ขณะเดียวกันมีรายงานว่าราคาหุ้นการบินไทยนอกตลาด ณ วันที่ 26 มิถุนายน 2535 ราคาหุ้นละ 68 บาท

ต้นเดือนกรกฎาคม 2535 พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กล่าวว่า การบินไทยยื่นเรื่องกำหนดวันเวลาการซื้อขายของการบินไทยในวันที่ 9 กรกฎาคม 2535 เพื่อให้ตลาดหลักทรัพย์ฯพิจารณา หากไม่ติดปัญหาก็สามารถทำการซื้อขายได้ และยืนยันว่า เรื่องอื้อฉาวต่างๆ ของการบินไทยไม่เป็นความจริงและได้ชี้แจงต่อปลัดกระทรวงคมนาคมแล้ว จึงคาดว่า ราคาซื้อขายน่าจะสูงกว่า 60 บาท ในวันเปิดตลาด *(**ผู้จัดการ** 3 กรกฎาคม 2535)*

ต่อมานายธรรมนูญ หวั่งหลี คาดการณ์ว่าจะสามารถทำการซื้อขายได้ในวันที่ 20 กรกฎาคม 2535 แต่ผลการดำเนินงานของการบินไทยคาดว่าจะไม่ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ 6,690 ล้านบาท เพราะครึ่งปีแรกทำได้เพียง 1,900 ล้านบาทเท่านั้น ***(Bangkok Post,** July 4, 1992)* ในขณะที่มีรายงานว่า การซื้อขายหุ้นการบินไทยนอกตลาดหยุดชะงักลง นักลงทุนต่างชาติให้ความสนใจหุ้นการบินไทยน้อยมาก เพราะยังกังวลในเรื่องภาพพจน์ของการบินไทย และมีเสียงวิจารณ์ว่า ค่า P/E Ratio ของการบินไทยสูงถึง 16-17 เท่า ขณะที่สายการบินอื่น เช่น สิงคโปร์แอร์ไลน์ และคาเธ่ย์แปซิฟิค มีค่า P/E Ratio เพียง 8-9 เท่าเท่านั้น *(**กรุงเทพธุรกิจ** 9 กรกฎาคม 2535)* อย่างไรก็ตาม พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร แสดงความมั่นใจว่าปัญหาต่างๆของการบินไทยจะยุติโดยเร็วและไม่มีผลต่อราคาหุ้น เพราะการบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจอันดับหนึ่งของประเทศไทย *(**กรุงเทพธุรกิจ** 11-12 กรกฎาคม 2535)*

นายหน้าค้าหลักทรัพย์บางคนให้ความเห็นว่า การที่รายได้ของการบินไทยลดลงถึง 50% ในปีนี้อาจกระทบต่อราคาหุ้นของการบินไทย (**The Nation,** July 14, 1992) แม้การเปลี่ยนแปลงกรรมการบริษัทอาจทำให้ภาพพจน์ของบริษัทดีขึ้นบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะประมาณราคาหุ้นการบินไทยต่ำกว่า 60 บาท *(**แนวหน้า** 16 กรกฎาคม 2535)* นักลงทุนรายใหญ่กล่าวว่า ราคาที่เหมาะสมควรอยู่ประมาณ 30-40 บาท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่จะเน้นการลงทุนระยะยาวและมีแนวโน้มที่กองทุนรวมใหม่ประมาณ 7 แห่งสนใจซื้อหุ้นการบินไทยในระดับราคาดังกล่าว *(**ผู้จัดการ** 17 กรกฎาคม 2535)* ขณะเดียวกันมีรายงานข่าวว่าผู้บริหารการบินไทยได้เข้าไปชี้แจงต่อผู้จัดการของกองทุนต่างๆ เพื่อหวังพยุงราคาหุ้นการบินไทย *(**ประชาชาติธุรกิจ** 16-18 กรกฎาคม 2535)*

ในวันที่ 23 กรกฎาคม 2535 ซึ่งเป็นวันซื้อขายหุ้นการบินไทยวันแรก มีการคาดการณ์ว่าราคาซื้อขายอาจต่ำกว่า 60 บาท ในขณะที่ผู้บริหารการบินไทย นายธรรมนูญ หวั่งหลี คาดว่าราคาซื้อขายจะสูงกว่าราคาจองเพราะราคาซื้อขายนอกตลาดอยู่ที่ 68 บาท ส่วนผู้ถือหุ้นธรรมดาที่มีอยู่ 40 ล้านหุ้น เชื่อว่าประมาณ 90% ยังไม่ออกมาซื้อขายในช่วงนี้ เพราะยังไม่เข้าใจระบบการซื้อขายดีพอ นายธรรมนูญกล่าวต่อไปว่า หุ้นการบินไทยเป็นหุ้นบลูชิพ (หุ้นสำคัญ) และมีฐานะทางการเงินมั่นคง การบินไทยยังคงมีกำไร แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬก็ตาม ในไตรมาสที่ 3 การบินไทยมีกำไรอย่างน้อย 500 ล้านบาท รวมกับรายได้จากการขายเครื่องบิน DC-10 อีก 3 ลำ จะทำให้การบินไทยมีกำไรอีก 1,400 ล้านบาท โดยรวมแล้วครึ่งปีแรกกำไร 1,917 ล้านบาท ไตรมาสที่ 3 กำไร 500 ล้านบาท กำไรรวมทั้งปี 6,100-6,200 ล้านบาท *(**กรุงเทพธุรกิจ** 23 กรกฎาคม 2535)* ส่วนการพิจารณาค่า P/E Ratio นั้น ไม่ควรนำไปเปรียบเทียบกับสายการบินอื่น เพราะขึ้นอยู่กับสภาวะของตลาดหลักทรัพย์ *(**Bangkok Post,** July 23, 1992)* แต่ตัวแทนบริษัทครอสบี้ ซิเคียวริตีส์ จำกัด กล่าวว่าไม่มีทางที่การบินไทยจะทำกำไรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เว้นแต่จะขายเครื่องบิน แล้วเช่ามาใช้ใหม่ *(**ผู้จัดการ** 23 กรกฎาคม 2535)* (ดูตารางที่ 5-1 และ 5-2 ประกอบ)

ตารางที่ 5-1

ผลการประกอบการของบริษัท การบินไทย จำกัด
ระหว่างเดือนตุลาคม 2534-มีนาคม 2535

	มูลค่า
สินทรัพย์	100,725
หนี้สินหมุนเวียน	34,689
ส่วนของผู้ถือหุ้น	21,580
รายได้จากการดำเนินงาน	24,996
กำไรสุทธิ	1,313
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	3.34

ที่มา : บริษัทการบินไทย (ผู้จัดการ 23 กรกฎาคม 2535)

ตารางที่ 5-2

ผลการประกอบการของบริษัท การบินไทย จำกัด
ตามประมาณการของการบินไทย และตามประมาณการ
ของบริษัท ครอสบี้ ซิเคียวริตีส์ จำกัด
(ปีงบประมาณ 2535)

ผู้ประมาณการ	กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	กำไรสุทธิ/หุ้น (บาท)	P/E Ratio	ปันผล/หุ้น (บาท)	ผลตอบแทน จากเงินปันผล
การบินไทย	5,226	3.73	N.A.	-	-
ครอสบี้ฯ	3,780	2.70	27.78	1	1.33

ที่มา : ผู้จัดการ 23 กรกฎาคม 2535

ต่อมามีรายงานว่า ผลการซื้อขายในวันแรกเปิดตลาดที่ราคา 61 บาท และราคาปิดตลาดคือ 63 บาท มีการซื้อขายหุ้นการบินไทยจำนวน 11.44 ล้านหุ้น มูลค่า 716.61 ล้านบาท และในการซื้อขายแต่ละครั้งจำนวนหุ้นจะต่ำเพียง 100-600 หุ้น รวมถึง 2,740 รายการ ซึ่งหมายความว่าส่วนใหญ่เป็นนักลงทุนรายย่อย *(ผู้จัดการ 24 กรกฎาคม 2535)* และมีข้อสังเกตว่ามีคำสั่งซื้อมายันราคาไม่ให้ต่ำกว่า 61 บาท คำสั่งซื้อดังกล่าวมาจากบริษัทที่เป็นแกนนำในการจำหน่ายได้แก่ บงล.นวธนกิจ ทิสโก้ กรุงเทพธนาทร และธนสยาม *(มติชน 24 กรกฎาคม 2535)* ทางด้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ก็ได้มาสังเกตการณ์และกล่าวว่า การเคลื่อนไหวของหุ้นการบินไทยมีเสถียรภาพมาก แสดงว่าเป็นหุ้นบลูชิพ อีกทั้งราคาก็สูงกว่าที่มีนักวิเคราะห์หลายคนยืนยันว่าหุ้นการบินไทยราคาต่ำกว่าราคาจอง

ปลายเดือนกรกฎาคม 2535 มีรายงานว่า หุ้นการบินไทยราคาตกต่ำลงเหลือเพียง 55.50 บาท ควบคู่ไปกับรายงานเกี่ยวกับการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิที่คาดว่าจะทำให้ภาพพจน์ของการบินไทยดีขึ้น *(**แนวหน้า** 28 กรกฎาคม 2535)* วันถัดมาลดลงมาที่ราคาหุ้นละ 53.50 บาท *(**ผู้จัดการ** 29 กรกฎาคม 2535)* แต่พบว่าปริมาณการซื้อขาย 3,000,300 หุ้น มูลค่า 164.99 ล้านบาท สูงกว่าวันก่อนๆ

เดือนสิงหาคม 2535 มีรายงานว่า พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิจ ยื่นใบลาออกจากประธานกรรมการบริษัทการบินไทยฯ หลังจากถูกโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งจเรทหารทั่วไปก่อนที่จะมีการแก้ไขหนังสือบริคณะห์สนธิเสร็จสิ้น มีผลให้ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผบ.ทอ.คนใหม่เป็นประธานคณะกรรมการการบินไทย สภาพการซื้อขายวันที่ 3 สิงหาคม 2535 ราคาเปิดตลาดอยู่ที่ 55.50 ราคาปรับก้าวสูงสุดที่ราคา 57.50 และปิดตลาดที่ราคา 56.50 บาท *(**ผู้จัดการ** 4 สิงหาคม 2535)* ในวันที่ 31 สิงหาคม 2535 ราคาซื้อขายหุ้นการบินไทยปิดตลาดที่ราคา 51.50 บาท ต่ำกว่าราคาจอง 8.50 บาท *(**ผู้จัดการ** 1 กันยายน 2535)*

สภาวะหุ้นของการบินไทยมีการประมาณว่า ต้องรอให้มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริษัทฯ หลังจากการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิเสียก่อน ราคาหุ้นของการบินไทยจึงจะปรับตัวสูงขึ้น *(**เดอะเนชั่นสุดสัปดาห์** 31 กรกฎาคม - 6 สิงหาคม 2535)* การบินไทยมีการประชุมเพื่อแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิครั้งที่ 3/2535 เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม และการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2535 เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2535 ซึ่งในการประชุมครั้งที่ 3/2535 มีปัญหายุ่งยากเนื่องจากผู้ถือหุ้นต้องการซักถามเรื่องการดำเนินงานของการบินไทย แต่ประธานในที่ประชุมและกระทรวงการคลังไม่เปิดโอกาสให้ซักถามจึงทำให้ผู้ถือหุ้นไม่พอใจ ส่วนการประชุมครั้งที่ 4/2535 มีการรับรองการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ แต่ไม่มีการเลือกคณะกรรมการชุดใหม่ เนื่องจาก พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ปิดประชุม จึงต้องเปิดประชุมอีกครั้งในวันที่ 7 กันยายน จึงสามารถเปลี่ยนแปลงคะณากรรมการได้ (ดูหัวข้อ 1.1 การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ) สภาวะราคาหุ้นในวันที่ 4 กันยายน 2535 ยังต่ำกว่าราคาจองครั้งแรก คืออยู่ที่ราคา 58.50 บาท ในตอนปิดตลาด แต่ภายหลังจากที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ปรากฏว่าราคาหุ้นการบินไทยเริ่มปรับตัวสูงขึ้น และปิดตลาดในวันที่ 7 กันยายนที่ราคา 63 บาท สูงกว่าราคาจอง เนื่องจากภาพพจน์ของการบินไทยดีขึ้น *(**กรุงเทพธุรกิจ** 8 กันยายน 2535)*

ระหว่างที่รอการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการฯ นั้น ผู้ถือหุ้นในต่างจังหวัดไม่สามารถขายหุ้นการบินไทยได้ โดยโบรคเกอร์แจ้งว่าต้องเปิดบัญชีกับบริษัทฯ ส่วนบางรายก็ไม่รับขายให้ เนื่องจากผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อยคนละ 200 หุ้น จึงทำให้ได้รับผลตอบแทนน้อย แม้ว่าผู้ถือหุ้นจะยอมขายหุ้นการบินไทยในราคาที่ต่ำกว่าราคาจองก็ตาม *(**ผู้จัดการ** 24-30 สิงหาคม 2535)*

แหล่งข่าวเปิดเผยว่าการบินไทยมีแผนที่จะกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์เป็นครั้งที่สอง แต่เมื่อพิจารณาราคาหุ้นที่ต่ำกว่าประมาณการ ผู้บริหารการบินไทยตัดสินใจเลื่อนการกระจายหุ้นออกไปอย่างน้อย 12 เดือน โดยจะมีการชี้แจงต่อที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นในเดือนธันวาคม 2535 ซึ่งการกระจายหุ้นครั้งที่สองจะมีผลให้สัดส่วนหุ้นส่วนของกระทรวงการคลังลดลงจาก 92.86% เหลือ 78% *(**Bangkok post**, October 20, 1992)*

นอกจากปัญหาเรื่องภาพพจน์ของการบินไทยตกต่ำแล้ว การบินไทยยังประสบปัญหาด้านการบริหารงาน เช่น การขาดทุนจากการใช้เครื่องบิน BAe 146 ทำการบินจนต้องขายทอดตลาด และในส่วนของการดำเนินงานพบว่า ผลการประกอบการของการบินไทยไม่เป็นไปตามประมาณการที่คาดการณ์ในหนังสือชี้ชวน ปี 2535 ซึ่งเห็นได้ว่าต่ำกว่าประมาณการ 4,866 ล้านบาท หรือ 9.13% ขณะที่กำไรสุทธิต่ำกว่าประมาณการ 2,159 ล้าน

บาท หรือ 41.31% รวมทั้งหนี้สินรวม ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างก็สูงกว่าที่ประมาณการไว้ (ดูตารางที่ 5-3)

การบินไทยได้ปรับงบประมาณประจำปี 2536 ไว้ต่ำกว่าที่เคยประมาณการในหนังสือชี้ชวน เนื่องจากผลการประกอบการในปี 2535 ต่ำกว่าที่คาดไว้อย่างมาก โดยปรับประมาณการรายได้ในปี 2536 ให้ลดลง 9% ส่งผลให้กำไรสุทธิลดลง 26% มีข้อสังเกตว่าประมาณการกำไรสุทธิจะสูงกว่าปี 2535 ถึง 2,638 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้น 86.01% ซึ่งเป็นอัตราการเจริญเติบโตที่ค่อนข้างสูง แต่ไม่ปรากฏว่ารวมรายได้จากการขายเครื่องบิน DC-10 และ BAe 146 ที่มีมูลค่า 500-700 ล้านบาทหรือไม่ ถ้าหากรวมไว้และขายเครื่องบินทั้ง 2 ลำ ได้ก็คงไม่มีปัญหา แต่ถ้าไม่รวมไว้และขายเครื่องบินไม่ได้ ผลของกำไรสุทธิจะต่ำมาก (ดูตารางที่ 5-4)

ตามรายงานเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรของการบินไทยกับสายการบินในภูมิภาคเดียวกันอย่างสิงค์โปร์แอร์ไลน์ (SIA) มาเลเซียแอร์ไลน์ (MAS) และคาเธ่ย์แปซิฟิค (CPA) จะเห็นได้ว่าการบินไทยมีความสามารถในการทำกำไรต่ำกว่าอย่างเห็นได้ชัด ไม่ว่าจะเป็น Net Profit Margin หรือ Asset utilities ค่า P/E Ratio ของการบินไทยค่อนข้างสูง แต่ผู้บริหารการบินไทยคนหนึ่งเห็นว่าไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ เนื่องจากสภาพตลาดแตกต่างกัน (ดูตารางที่ 5-5)

นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม ในฐานะผู้ดูแลบริษัทการบินไทยพยายามผลักดันให้กระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ โอนอำนาจการบริหารให้กระทรวงคมนาคมและเรียกร้องให้กระจายหุ้น โดยให้เหตุผลว่า การบินไทยเป็นบริษัทมหาชน แต่กระทรวงการคลังกลับถือหุ้นถึง 93% จึงไม่อาจเรียกได้ว่าเป็นบริษัทมหาชนที่แท้จริง *(สยามโพสต์ 4 มีนาคม 2536)*

ตารางที่ 5-3 แสดงงบการเงินของ Projection กับ Actual ปี 2535

หน่วย : ล้านบาท

บัญชี	2534	2535	2535 (F)	2536 (F)
สินทรัพย์	84,796	114,888	103,198	107,088
หนี้สินรวม	63,415	85,805	72,242	70,422
ส่วนของผู้ถือหุ้น	21,381	29,083	30,956	36,586
รายได้ดำเนินงาน	45,708	48,426	53,292	62,803
รายได้รวม	51,943	55,029	60,336	70,994
ต้นทุนดำเนินงาน	29,036	29,238	28,899	33,010
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	17,820	21,410	24,169	27,152
กำไรสุทธิ	3,503	3,067	5,226	7,720
ต้นทุนดำเนินงาน/รายได้ดำเนินงาน(%)	63.52	60.38	54.23	52.56
debt to equity (เท่า)	2.96	2.95	2.33	1.92
net profit margin (%)	6.74	5.59	8.66	10.87

หมายเหตุ รอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน

ที่มา : ผู้จัดการรายสัปดาห์ 25-31 มกราคม 2536

ตารางที่ 5-4 ประมาณการประจำปี 2536 บริษัทการบินไทย จำกัด

	ในหนังสือชี้ชวน	ฉบับปรับปรุง	
รายได้รวม	70,994	64,437	-6,557
รายจ่ายรวม	57,965	56,417	-1,548
กำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้	7,720	5,705	-2,015

ที่มา : ผู้จัดการรายสัปดาห์ 25-31 มกราคม 2536

ตารางที่ 5-5 เปรียบเทียบงบการเงินของสายการบินต่างๆ

	THAI		SIA		MAS		CPA	
	2534	2535	2534	2535	2533	2534	2533	2534
ราคา ณ 24/09/92	N.A.	58.5	203	203	64.8	51.4	32.8	3
สินทรัพย์รวม	84,796	114,888	140,407	N.A.	41,904	51,691	104,735	123
รายได้รวม	51,943	55,029	76,694	84,025	28,198	34,630	65,399	69
กำไรสุทธิ	3,503	3,067	14,148	14,390	2,781	1,095	9,883	9
EPS	N.A.	2.19	22.20	32.43	5.24	3.0	3.45	
NET PROFIT MARGIN (%)	6.74	5.57	18.44	17.12	9.86	3.2	15.11	1
ASSET UTILITIES (%)	4.13	2.67	10.07	N.A.	6.64	2.12	9.44	
P/E RATIO 24/09/35 เท่า	N.A.	26.7	9.15	9.05	9.85	17.21	10.42	1

หมายเหตุ *CPA : คาเธย์แปซิฟิค มีรอบระยะเวลาบัญชี วันที่ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม*

SIA : สิงคโปร์แอร์ไลน์ และ MAS : มาเลเซียแอร์ไลน์ มีรอบระยะเวลาบัญชี วันที่ 1 เมษายน - 31 มิถุนายน

THAI : มีรอบระยะเวลาบัญชีวันที่ 1 ตุลาคม - 30 กันยายน

ที่มา : ผู้จัดการรายสัปดาห์ 25-31 มกราคม 2536

นายทวี ดำเนินการเรียกร้องอย่างต่อเนื่องให้กระทรวงการคลังกระจายหุ้นให้ประชาชนทั้งหมด โดยให้เหตุผลว่าเพื่อให้ประชาชนเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แม้ว่าการบินไทยจะกำหนดว่าจะไม่เพิ่มทุนภายใน 1 ปี การกระทำดังกล่าวเป็นเพียงการนำเงินของประชาชนมาดำเนินงานเท่านั้น เพราะกระทรวงการคลังยังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ *(กรุงเทพธุรกิจ 8 มีนาคม 2536)*

สำหรับความเคลื่อนไหวของราคาหุ้นการบินไทยพบว่า ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2536 มีการปรับตัวลดลงมาตลอด จนถึงราคาต่ำสุด 38.50 บาท ในวันที่ 20 เมษายน 2536 นายหน้าค้าหลักทรัพย์คนหนึ่งกล่าวว่าราคาดังกล่าวถือว่าเป็นราคาที่เกือบต่ำสุดของการบินไทย คือราคาเฉลี่ยประมาณ 35-38 บาท ซึ่งเหมาะกับปัจจัยพื้นฐานและภาวะแวดล้อมของการบินไทย สาเหตุอีกประการหนึ่งก็คือนักลงทุนชาวต่างประเทศที่ซื้อหุ้นนอกตลาดในราคา 90 บาท ได้เทขายหุ้นเนื่องจากเห็นว่ากำไรต่อหุ้นไม่ดี และมีแนวโน้มที่ไม่ดีต่อเนื่อง แต่คาดว่าในเดือนตุลาคม 2536 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในการบินไทยอาจจะทำให้ราคาหุ้นการบินไทยดีขึ้นก็ได้ *(**กรุงเทพธุรกิจ** 21 เมษายน 2536)* (ดูตารางที่ 5-6)

ตารางที่ 5-6

ความเคลื่อนไหวของราคาหุ้นบริษัทการบินไทย จำกัด ทุกวันสุดท้ายของเดือน

วันที่	ราคาเปิด	ราคาปิด
23 กรกฎาคม 2535		63
30 กรกฎาคม 2535	51.50	55.50
31 สิงหาคม 2535	53.50	51.50
30 กันยายน 2535	51	57
30 ตุลาคม 2535	58	50
30 พฤศจิกายน 2535	54	53.50
30 ธันวาคม 2535	52	52
29 มกราคม 2536	54	54
26 กุมภาพันธ์ 2536	49.50	48.50
30 มีนาคม 2536	42.25	42.24
30 เมษายน 2536	38.50	37.75
30 พฤษภาคม 2536	41.50	40.50
30 มิถุนายน 2536	40.75	40.75
29 กรกฎาคม 2536	46.75	48.00
30 สิงหาคม 2536	48.50	47.50
30 กันยายน 2536	44.75	45.52
29 ตุลาคม 2536	61.50	59.50
30 พฤศจิกายน 2536	59.50	58.00
30 ธันวาคม 2536	54.50	55.50

หมายเหตุ พิจารณาจากวันที่ 30 ของทุกเดือน ในกรณีที่ไม่มีการซื้อขายในวันดังกล่าวจะพิจารณาการซื้อขายในวันสุดท้ายของเดือนเป็นสำคัญ

ที่มา :	*กรุงเทพธุรกิจ*	*31*	*ธันวาคม*	*2536*
	มติชนรายวัน	*24*	*กรกฎาคม*	*2535*
		31	*กรกฎาคม*	*2535*
		1	*กันยายน*	*2535*
		1	*ตุลาคม*	*2535*
		31	*ตุลาคม*	*2535*
		1	*ธันวาคม*	*2535*
		31	*ธันวาคม*	*2535*
	ผู้จัดการรายวัน	*30-31*	*มกราคม*	*2536*
		27-28	*กุมภาพันธ์*	*2536*
		31	*มีนาคม*	*2536*
		1	*พฤษภาคม*	*2536*
		31	*พฤษภาคม*	*2536*
		1	*กรกฎาคม*	*2536*
		30	*กรกฎาคม*	*2536*
		31	*สิงหาคม*	*2536*
		1	*ตุลาคม*	*2536*
		30-31	*ตุลาคม*	*2536*
		1	*ธันวาคม*	*2536*

6. เครื่องบินแอร์บัส เที่ยวบินที่ TG 311 ของการบินไทยตก

เครื่องบินของบริษัทการบินไทยฯ ประสบอุบัติเหตุระหว่างบินไปประเทศเนปาล ทำให้ผู้โดยสารเสียชีวิตทั้งลำ นายนุกูล ประจวบเหมาะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมตั้งข้อสังเกตว่า เครื่องดังกล่าวเป็นเครื่องบินที่การบินไทยขายไปแล้วและเช่ากลับมาบินต่อ แต่ทางด้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายธุรกิจบริษัทการบินไทยฯ ยืนยันว่าเครื่องแอร์บัสชื่อบุรีรัมย์เป็นเครื่องบินใหม่ และมีผู้เชี่ยวชาญเข้าไปตรวจสอบสาเหตุของการตกของเครื่องบินแล้ว

เที่ยวบินที่ TG 311 เดินทางจากกรุงเทพ เวลา 10.40 น. วันที่ 31 กรกฎาคม 2535 มีผู้โดยสาร 99 คน นักบินและลูกเรือ 14 คน รวม 113 คน บินไปกรุงกาฐมาณฑุ กำหนดถึงเวลา 12.55 น. ตามเวลาท้องถิ่น ตรงกับเวลา 14.10 น. ที่กรุงเทพฯ เครื่องดังกล่าวขาดการติดต่อกับหอบังคับการการบินของสนามบินกรุงกาฐมาณฑุ จึงได้ส่งกำลังออกค้นหาและพบซากเครื่องบินบริเวณ 15 ไมล์ ทิศตะวันตกเฉียงใต้ของกรุงกาฐมาณฑุในป่าทึบซึ่งเป็นภูเขาสูงชันระดับ 8,500 ฟุต

เครื่องบินดังกล่าวเป็นเครื่องบินแบบแอร์บัส A310-300 ซึ่งเช่ามาจากบริษัท Bllenfin VI BV จดทะเบียนในประเทศเนเธอร์แลนด์ *(ผู้จัดการ 4 สิงหาคม 2535)* นายนุกูล ประจวบเหมาะตั้งข้อสังเกตว่าเครื่องบินที่ประสบอุบัติเหตุเป็น 2 ใน 4 เครื่องที่การบินไทยขายไปแล้วและเช่ากลับคืนมา นับเป็นเรื่องแปลกแต่ไม่อยากไปรื้อฟื้น *(กรุงเทพธุรกิจ 4 สิงหาคม 2535)* ทางด้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัทการบินไทยฯ ยืนยันว่า ข่าวดังกล่าวไม่เป็นความจริง เครื่องบินที่ประสบอุบัติเหตุเป็นเครื่องที่เช่ามาตั้งแต่ปี 2533 มีระยะเวลาเช่า 3 ปี โดยจะหมดสัญญาปี 2536 เหตุที่เช่ามาเพื่อรองรับความต้องการของผู้โดยสารซึ่งในปีหน้าการบินไทยได้เตรียมเครื่องบิน A320 แอร์บัส 600 และ DA-600 สำหรับสาเหตุที่เครื่องบินตกมิได้มาจากการบรรทุกน้ำมันมากเกินปกติ เพราะทุกบริษัทต้องเตรียมน้ำมันเข้าไปให้มากที่สุด เนื่องจากน้ำมันในเนปาลมีราคาแพง *(ผู้จัดการ 5 สิงหาคม 2535)*

รัฐบาลเนปาลได้ตั้งคณะกรรมการสอบสวนสาเหตุกรณีเครื่องบินแอร์บัสประสบอุบัติเหตุมี 9 คน ประกอบด้วยตัวแทนจากองค์การการบินพลเรือนนานาชาติ และตัวแทนจากรัฐบาลไทยและฝรั่งเศสซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการผลิตและใช้เครื่องบินแอร์บัส A310-300 ด้วย

ค่าเสียหายจากอุบัติเหตุครั้งนี้ประมาณ 2,000 ล้านบาท แต่การบินไทยได้ทำประกันภัยตามมูลค่าเครื่องบินประมาณ 65 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ส่วนผู้โดยสาร การบินไทยจะรับผิดชอบตามสมควรและจะถือตามข้อตกลงวอร์ซอเกี่ยวกับการรับผิดชอบอุบัติเหตุ ทั้งนี้บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด เปิดเผยว่าได้กระจายความเสี่ยงไปยังบริษัทประกันภัยต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศรวม 88 บริษัท วงเงินคุ้มครองเฉพาะเครื่องบิน 66 ล้านเหรียญ (1,680 ล้านบาท) วงเงินคุ้มความรับผิดชอบต่อผู้โดยสารรวมทั้งทรัพย์สินและบุคคลภายนอก 1,000 ล้านเหรียญ อุบัติเหตุครั้งนี้จึงไม่กระทบต่อการดำเนินงานและการเงินของการบินไทยแต่อย่างใด

กรณีที่มีรายงานข่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทการบินไทยฯ สั่งให้ลบข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องแอร์บัส บุรีรัมย์ออกจากระบบซ่อมบำรุงนั้น ร.ต.ท. ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ชี้แจงว่าเป็นเพียงการถ่ายข้อมูลจากมาสเตอร์เทปมาใส่เทปเล็ก มิใช่การลบข้อมูลทิ้งตามความเข้าใจของคนทั่วไป *(ผู้จัดการ 7-13 กันยายน 2535)*

แหล่งข่าวในวงการบินเปิดเผยว่า จากข้อมูลกล่องดำของเครื่องบินที่เกิดอุบัติเหตุชี้ให้เห็นว่า นักบินของการบินไทยไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ในกรณีคับขันได้ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของนักบินในระยะหลัง อันเป็นผลมาจากการผลักดันบุคลากรฝ่ายนักบินให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งเร็วเกินไป ประกอบกับนักบินหลายคนเป็นเด็กฝากของผู้บริหารฝ่ายทหาร หากไม่มีการแก้ไขก็อาจเกิดปัญหาได้ แต่นายพยูร เผือกผ่อง ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการนักบิน บริษัทการบินไทย จำกัด กล่าวว่าการบินไทยมีปัญหาในการสร้างบุคลากรสายนักบินไม่พอเพียงกับความต้องการ แต่คุณภาพของนักบินไทยก็มีประสิทธิภาพเห็นได้จากการที่สายการบินหลายรายติดต่อซื้อตัวนักบินไทย เป็นที่ต้องการของตลาดการบินพาณิชย์ เพราะเชื่อมั่นในระบบการฝึกอบรมของบริษัทฯ ว่ามีมาตรฐานสูง

นายพยูร กล่าวถึงการคัดเลือกนักบินของการบินไทยว่า มีการรับสมัครนักบินทุกปี ปีละ 700 คน แต่จะผ่านการอบรมเพียง 5-10% หรือประมาณ 40-55 คน หลังการปฏิบัติงานแล้วทุก 6 เดือนก็จะต้องมีการทดสอบความรู้ด้านต่างๆ รวมทั้งสุขภาพของนักบินตลอดอายุงาน หรือจนกว่าจะเกษียณเมื่ออายุ 60 ปี ปัจจุบันการบินไทยมีนักบิน 648 คน เป็นนักบินชาวต่างประเทศรวม 38 คน และมีโครงการจะลดระยะสั้น แต่จะรับบุคคลากรโดยคำนึงถึงผลในระยะยาว

สำหรับมาตรการตรวจสอบเครื่องบินก่อนปฏิบัติการ หรือการเช็ครายการเครื่องมือและอุปกรณ์ขั้นต่ำ (Minimum Requirement List : MRL) จะต้องให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องชนิดนั้น และองค์กรที่ยอมรับให้เครื่องบินปฏิบัติการบินได้ เช่า FAA นายพยูร ยืนยันว่าโดยทั่วไปมาตรฐานของการบินไทยจะสูงกว่ามาตรฐานของบริษัทผู้ผลิตฯ เช่น อุปกรณ์ชุดหนึ่งตามมาตรฐาน FAA กำหนดไว้ 1 เซ็ท แต่การบินไทยต้องกำหนดไว้ 2 เซ็ท เพื่อไม่ให้เสียเวลาในต่างประเทศ ปัจจุบันกรมการบินพาณิชย์ได้เตรียมบังคับใช้ MRL ตามมาตรฐานสากล ต้นปี 2536 การบินไทยได้ทำเรื่องขอผ่อนผันไปยังกรมการบินพาณิชย์และได้รับอนุมัติแล้ว อย่างไรก็ตาม การกำหนดมาตรฐาน MRL ส่งผลกระทบต่อการบินไทย เพราะผู้ตรวจสภาพเครื่องบินจากกองความปลอดภัย กรมการบินพาณิชย์ ไม่อนุมัติให้เครื่องบินที่ไม่ได้มาตรฐานตามรีไควเมนต์ขึ้นบิน จึงต้องยกเลิกเที่ยวบินหลายเที่ยวบิน *(ผู้จัดการรายสัปดาห์ 30 พฤศจิกายน, 6 ธันวาคม 2535)*

7. ผลการประกอบการ

7.1 ผลกระทบจากเหตุการณ์พฤษภาคม 2535

สืบเนื่องจากเหตุการณ์ 17-20 พฤษภาคม 2535 บริษัทการบินไทยฯ ซึ่งทำหน้าที่บริการการเดินทางทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศได้รับผลกระทบอย่างมาก จำนวนผู้โดยสารลดลงถึง 20% มีการยกเลิกเที่ยวบินจำนวนมาก ซึ่งส่งผลต่อรายได้ของการบินไทยฯ โดยคาดว่าจะต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ถึง 1,000 ล้านบาท

เหตุการณ์พฤษภาทมิฬได้ส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้โดยสารของการบินไทยอย่างมาก เช่น มีรายงานว่าในวันที่ 26 พฤษภาคม 2535 เที่ยวบิน TG 641 โตเกียว-กรุงเทพฯ มีผู้โดยสารเพียง 120 คน เพราะมีการยกเลิกเที่ยวบินถึง 246 คน จากจำนวน 376 ที่นั่ง เที่ยวบิน TG 923 ปารีส-กรุงเทพฯ มีผู้โดยสารเพียง 22 คน ส่วนอีก 303 คน เปลี่ยนแผนการเดินทาง (**The Nation,** May 28, 1992) จากข้อมูลของ Operation Control Center หรือฝ่ายปฏิบัติการท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ในรายงานประจำสัปดาห์ Thai Weekly Punctuatity Report พบว่ามีการยกเลิกเที่ยวบินในอัตราที่ค่อนข้างสูง (ดูตารางที่ 7-1)

ตารางที่ 7-1
การยกเลิกเที่ยวบินของการบินไทย

ช่วงเวลา	เที่ยวบินภายในประเทศ (Domestic)		เที่ยวบินระหว่างประเทศ (International)	
	การยกเลิกจำนวนเที่ยวบิน	จากจำนวนทั้งหมด	การยกเลิกเที่ยวบิน	จากจำนวนทั้งหมด
18-24 พ.ค. 35	65	673	4	685
25-31 พ.ค. 35	83	662	26	664

ที่มา : ผู้จัดการ 8 มิถุนายน 2535

การยกเลิกเที่ยวบินดังกล่าวส่งผลต่อรายรับของการบินไทยอย่างมาก แหล่งข่าวของหนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งได้แสดงตัวเลขขาดทุน-กำไรของการบินไทยในเส้นทางต่างๆ ระหว่างวันที่ 17-23 พฤษภาคม 2535 ที่เคยตั้งเป้าหมายว่าจะได้กำไร 5.1 ล้านบาท แต่กลับขาดทุนถึง 144.1 ล้านบาท (ดูตารางที่ 7-2) ประมาณการว่าตัวเลขขาดทุนที่แท้จริงน่าจะสูงกว่าที่แสดงไว้

ต่อมา พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทยฯ เปิดเผยภายหลังการตรวจเยี่ยมของนายสุวัจน์ ลิปตพัลลภ รักษาการรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมว่า ผู้โดยสารของการบินไทยลดลงในช่วงดังกล่าวถึง 20% ทำให้บริษัทอาจต้องปรับแผนการดำเนินงานเพราะกำไรต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เดิม กล่าวคือ เดิมกำหนดไว้ว่า ในปีงบประมาณ 2535 นี้จะมีกำไร 5,171 ล้านบาท คาดว่าจะ

ต่ำกว่าเป้าหมายถึง 1 พันล้านบาท ขณะที่นายสุวัจน์ ให้ความเห็นว่าผลกระทบอาจทำให้กำไรของการบินไทยต่ำกว่าเป้าหมาย 60% *(**The Nation**, June 9, 1992)*

ตารางที่ 7-2
ตัวเลขกำไร-ขาดทุนในเส้นทางระหว่างประเทศ
ช่วงระหว่างวันที่ 17-28 พฤษภาคม 2535

เส้นทางบิน	กำไร/ขาดทุน (+/-)
1. ภูมิภาคเอเชีย	
สายตะวันตก	+1.3
สายตะวันออก	-15.6
สายเหนือ	-16.6
สายตะวันออกกลาง	0
2. ระหว่างทวีป	
แปซิฟิค	-47.1
ยุโรป	-41.4
ออสเตรเลีย	-24.4
รวม	-144.1 ล้านบาท

ที่มา : ผู้จัดการ 8 มิถุนายน 2535

ในเดือนกรกฎาคม 2535 นายธรรมนูญ หวั่งหลี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการเงินเปิดเผยว่า ในช่วงพฤษภาทมิฬต้องยกเลิกเที่ยวบินกว่า 200 เที่ยวบิน ค่าเสียหายกว่า 200 ล้านบาท นายธรรมนูญ เชื่อว่า รายได้ในปีงบประมาณ 2535 คงอยู่ที่ 6.69 พันล้านบาท ในขณะที่บริษัท S.G. Warburg ประมาณการว่าจะมีรายได้ 4.92 พันล้านบาท กำไรต่อหุ้น (EPS) 3.65 บาท (ดูตารางที่ 7-3) ตัวเลขล่าสุดที่เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาก่อนการกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์พบว่ากำหนดเป็นรายได้สุทธิไว้ 5-17 พันล้านบาท

ตารางที่ 7-3
การประมาณการรายได้ของการบินไทยเทียบกับรายได้ในปีก่อนๆ
2532-2536

ปีงบประมาณ	รายได้สุทธิ	กำไรต่อหุ้น (บาท)	P/E Ratio	เงินปันผล (Gross Devidend)	ผลตอบแทน (Gross yeild)
2532	4.70	4.35	13.8	0.86	1.4%
2533	4.19	3.32	18.6	0.86	1.4%
2534	3.50	2.69	22.3	0.86	1.4%
2535E	4.92	3.65	16.4	1.50	2.5%
2536E	7.16	5.12	11.7	2.05	3.4%

*ที่มา : **S.G. Warburg** (ตีพิมพ์เดือนมีนาคม 2535) (**The Nation,** July 4, 1992)*
หมายเหตุ : E = คาดการณ์

ในขณะที่รายงานปี 2534 ประมาณการรายได้ปี 2535 ไว้ 5.22 พันล้านบาท *(**The Nation,** July 4, 1992)* และปลายเดือนกรกฎาคม นายอำนวย จรรยา ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินบริษัทการบินไทยเปิดเผยว่า บริษัทฯ จะมีกำไรก่อนหักภาษี 5,220 ล้านบาท มีกำไรต่อหุ้น (หลังหักภาษี) 2.70 บาท ซึ่งยังไม่รวมรายได้จากการขายเครื่องบิน MD-11 จำนวน 3 ลำ นายอำนวยกล่าวว่า การขายเครื่องบินดังกล่าวจะทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นกว่า 900 ล้านบาท นายอำนวยยืนยันว่า การขายเครื่องบินเป็นไปตามแผนการปลดเครื่องบินจากฝูงบินอยู่แล้ว ดังนั้น การขายเครื่องบินครั้งนี้จึงมิใช่การขายเพื่อทำกำไรให้เป็นไปตามประมาณการที่ส่งให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ *(**ผู้จัดการ** 20 กรกฎาคม 2535)* อย่างไรก็ตาม ในประมาณการกำไรขาดทุนปี 2535 มีแผนการที่จะขายเครื่องบินเพียงลำเดียวเท่านั้น นอกจากนี้ข้อมูลในหนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นการบินไทยต่อประชาชน การบินไทยได้ประมาณการกำไรก่อนหักภาษี 7,268 ล้านบาท กำไรสุทธิ 5,226 ล้านบาท กำไรต่อหุ้น 3.73 บาท แต่ภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬมีการประมาณการกำไรต่อหุ้นเหลือเพียง 1.03 บาท

ส่วนผลกระทบอื่นๆนั้นพบว่า บริษัทการบินไทยฯ ได้เพิ่มมาตรการรัดเข็ดขัดโดยการลดการใช้จ่ายในโครงการลงทุน เช่น การซื้อที่ดินบริเวณหัวสนามบินดอนเมืองมูลค่า 630 ล้านบาทระงับการเดินทางไปต่างประเทศของพนักงาน โดยให้เดินทางเฉพาะกรณีจำเป็น งดการว่าจ้างพนักงานเพิ่ม รวมไปถึงการปรับแผนการบินในเส้นทางที่ขาดทุน เช่น กรุงเทพฯ -ซีแอตเติล กรุงเทพฯ-โทรอนโต เป็นต้น นอกจากนี้ยังปรากฏว่าการบินไทยขาดรายได้จากการขนส่งทางอากาศจากเครื่องบินทรานซิลอีกด้วย *(**แนวหน้า** 11 มิถุนายน 2535)*

7.2 ผลการประกอบการ

การบินไทยได้รับผลกระทบจากสงครามอ่าวเปอร์เซีย ซึ่งทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น ประกอบกับเหตุการณ์ในเดือนพฤษภาคมทำให้จำนวนผู้โดยสารลดลง รายได้ของการบินไทยจึงค่อนข้างต่ำกว่าที่เคยคาดไว้

ผลจากสงครามอ่าวเปอร์เซียทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการประกอบการของการบินไทย แต่ต่อมาสถานการณ์ดีขึ้น ราคาน้ำมันปรับตัวลดลง จึงคาดการณ์กันว่า รายได้ของการบินไทยจะสูงกว่าที่เคยประมาณการว่ารายได้จะต่ำลง โดยเพิ่มจาก 3.7 พันล้านบาท เป็น 9.7 พันล้านบาทในปี 2535 (**The Nation,** March 16, 1992) แต่ภายหลังจากเหตุการณ์ในเดือนพฤษภาคม การบินไทยได้รับผลกระทบอย่างมาก โดยเฉพาะจำนวนผู้โดยสารลดลง ทางบริษัทจึงใช้มาตรการการรัดเข็มขัดโดยลดจำนวนลูกเรือลง และมีคำสั่งให้พนักงานฝ่ายช่างและพนักงานที่ปฏิบัติการภาคพื้นดินงดทำงานนอกเวลา (over time) เพราะไม่มีความจำเป็น *(**กรุงเทพธุรกิจ** 23 มิถุนายน 2535)*

อย่างไรก็ตาม คาดการณ์ว่าปี 2535 การบินไทยจะมีกำไรสุทธิประมาณ 3,800 ล้านบาท หรือ 2.72 บาทต่อหุ้น (รวมรายได้จากการขายเครื่องบินเก่าคิดเป็นรายได้ประมาณ 1,000 ล้านบาท) แต่กำไรจากการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ เพราะผลกระทบจากเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม โดยเฉพาะในไตรมาสที่ 3 อัตราการบรรทุกโดยเฉลี่ย 65% ของภาวะปกติ ลดเหลือประมาณ 50% ในช่วงเดือนพฤษภาคม และเริ่มฟื้นตัวในเดือนมิถุนายน *(**ผู้จัดการ** 14 สิงหาคม 2535)* ต่อกรณีนี้ทำให้ นายนุกูล ประจวบเหมาะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม แสดงความเป็นห่วงว่าผลการดำเนินการของการบินไทยอยู่ในภาวะย่ำแย่ และเป็นการวัดถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งแหล่งข่าวจากการบินไทยกล่าวว่า หากเปรียบเทียบกับสายการบินต่างประเทศ โดยดูจากกำไรก่อนหักภาษีโดยไม่รวมรายการอื่นๆ การบินไทยอยู่ในภาวะที่ดีมาก *(**กรุงเทพธุรกิจ** 3 กันยายน 2535)* (ดูตารางที่ 7-4)

ตารางที่ 7-4

การเปรียบเทียบอัตรากำไร 3 สายการบิน

ปี	การบินไทย		คาเธ่ย์แปซิฟิก		สิงคโปร์	
	Margin (%)	อันดับ	Margin (%)	อันดับ	Margin (%)	อันดับ
2531	19.4	2	24.7	1	18.1	3
2532	21.4	1	21.5	2	20.9	3
2533	17.0	1	14.1	3	14.2	2

***ที่มา** : ICAO (จาก**กรุงเทพธุรกิจ** 3 กันยายน 2535)*

มีรายงานว่าสามไตรมาสแรกของปีงบประมาณ 2535 การบินไทยมีรายได้จากการดำเนินงาน 36,160 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 6.6% จากปี 2534 มีผลกำไรสุทธิ 1,819 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 58% กำไรสุทธิต่อหุ้น 2.6 บาท และ 5.2 บาท ตามลำดับ (**กรุงเทพธุรกิจ** กันยายน 2535)

ส่วนไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2535 เมื่อพิจารณารวมตลอดปีงบประมาณ 2535 ต่ำกว่าปีงบประมาณที่ผ่านมาโดยเปรียบเทียบ (ดูตารางที่ 7-6 และ 7-7)

โดยสรุป ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2535 การบินไทยมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 4,800 ล้านบาท ต่ำกว่าประมาณการที่คาดไว้เดิม 7,268 ล้านบาท คือ ต่ำกว่าถึง 2,468 ล้านบาท (34%) ทั้งนี้จากเดิมก่อนเข้ากระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ การบินไทยเคยคาดการณ์ว่าจะมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 2535 ประมาณ

6,100 ล้านบาท โดยจะขายเครื่องบิน DC-10 จำนวน 3 ลำภายในปีงบประมาณ 2535 แต่ไม่สามารถขายได้ทัน เพราะจะกระทบต่อตารางการบินที่กำหนดไว้เดิม ทำให้ขาดรายได้ประมาณ 1,000 ล้านบาท แต่สำหรับปีงบประมาณ 2536-37 การบินไทยคาดว่าจะสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น (ดูตารางที่ 7-5)

ตารางที่ 7-5

ประมาณการผลการดำเนินงานของการบินไทยปีงบประมาณ 2536

	2536	2537
กำไรก่อนหักภาษี	10,832 ล้านบาท	13,107 ล้านบาท
กำไรสุทธิ	7,720 ล้านบาท	9,313 ล้านบาท
กำไรต่อหุ้น	5.51 บาท	5.82 บาท

ที่มา : ผู้จัดการ 2 ตุลาคม 2535

แหล่งข่าวกล่าวถึงสถานการณ์ธุรกิจการบินทั่วโลกในปี 2535 ว่า สายการบิน 213 สาย ประสบกับภาวะขาดทุน เนื่องจากเศรษฐกิจตกต่ำ คาดว่าสายการบินต่างๆขาดทุนรวมคิดเป็นเงินประมาณ 63,750 ล้านบาท บางแห่งต้องปลดคนงานกว่า 1,000 คน *(ผู้จัดการรายวัน 31 ตุลาคม - 1 พฤศจิกายน 2535)*

นายบัณฑิต บุณยะปานะ ประธานกรรมการบริษัทการบินไทยฯ แถลงในรายงานงบการเงินประจำปีงบประมาณ 2535 ว่า การบินไทยได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ในเดือนพฤษภาคม 2535 ประกอบกับปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจในต่างประเทศ แม้ว่าธุรกิจการบินจะเติบโตในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แต่การบินไทยยังมิได้นำแนวคิดและมาตรการใหม่ๆ มาใช้ ทำให้การบินไทยเสียเปรียบเมื่อเทียบกับสายการบินชั้นนำในภูมิภาคเดียวกัน นายบัณฑิต เน้นว่าหากการบินไทยต้องการหลีกเลี่ยงผลกระทบจากเหตุการณ์ภายนอก จะต้องรักษาความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจและการบริหารการเงิน

จากผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้การบินไทยต้องปรับปรุงงบประมาณประจำปี 2536 ใหม่ โดยปรับตัวเลขให้ต่ำกว่าที่เคยคาดการณ์ไว้ในหนังสือชี้ชวน กล่าวคือเดิมคาดว่าในปี 2536 จะมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 10,832 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิประมาณ 7,720 ล้านบาทได้ปรับปรุงใหม่โดยมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 8,200 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิประมาณ 5,700 ล้าน ซึ่งยังคงมีกำไรมากกว่าปี 2535 เพราะบริษัทฯ ได้ทยอยนำฝูงบินใหม่ๆ มาเพิ่มและเปิดเส้นทางบินใหม่ ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้จะไม่นำส่วนที่เป็นรายได้จากการขายเครื่องบิน DC.10 จำนวน 3 ลำ เข้ามาคำนวณ

สำหรับปีงบประมาณ 2536 ไตรมาสที่ 1 มีกำไรสุทธิ 120,018,000 บาท คิดเป็นกำไรต่อหุ้น 0.09 บาท (ราคาพาร์ 10 บาท/หุ้น) ต่ำกว่าไตรมาสที่ 1 ของปี 2534 ซึ่งมีกำไรสุทธิ 792,239,000 บาท กำไรต่อหุ้น 355 บาท (ราคาพาร์ 1,000 บาท/หุ้น) และต่ำกว่าประมาณการรายได้ไตรมาสแรกของปี 2536 ที่บริษัทฯ คาดว่าจะมีกำไร 2,000 ล้านบาท *(ผู้จัดการรายวัน 2 กุมภาพันธ์ 2536)* สาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินงานต่ำกว่าประมาณการเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นถึง 8.32% เมื่อเปรียบเทียบกับไตรมาสเดียวกันในปี 2535 อีกทั้งยังมีการแข่งขันตัดราคาจึงส่งผลต่อรายได้ของการบินไทย *(**Bangkok Post,** February 3, 1993)*

ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กล่าวถึงแนวทางการแก้ไขว่า บริษัทฯ ได้ทบทวนแผนการลงทุนซึ่งจะต้องมีการลดการลงทุน *(กรุงเทพธุรกิจ 4 กุมภาพันธ์ 2536)* และวางแผนปรับปรุงด้านการตลาดโดยเน้นไปที่ลูกค้าในชั้นธุรกิจและชั้นหนึ่ง จัดโครงการสะสมระยะทางบินเพื่อทำให้ผลการดำเนินงานของการบินไทยเป็นไปตามเป้าหมาย *(**The Nation**, February 4, 1993)*

เดือนมีนาคม 2536 ร.ต.ท.ฉัตรชัย ได้เรียกประชุมพนักงานระดับอาวุโสประมาณ 700 คน เป็นกรณีด่วนเพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานในไตรมาสแรกซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก ร.ต.ท.ฉัตรชัย ต้องการให้พนักงานใช้มาตรการรัดเข็มขัด ประหยัดการใช้จ่าย เป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท

ร.ต.ท.ฉัตรชัย กล่าวว่า การบินไทยขาดทุนจากการปฏิบัติการบิน แต่แหล่งข่าวอ้างว่านายธรรมนูญ หวั่งหลี ยืนยันว่า การบินไทยมีกำไรจากการปฏิบัติการบิน ทั้งนี้การบินไทยมีรายได้จาก 2 แหล่ง ได้แก่การปฏิบัติการบินและบริการภาคพื้นดิน เช่น ภัตตาคาร บริการรถลีมูซีน ครัวการบิน เมื่อไม่สามารถทำกำไรจากการปฏิบัติการบินได้ก็ควรหันไปเพิ่มรายได้ในส่วนบริการภาคพื้นดิน แทนที่จะใช้มาตรการรัดเข็มขัดซึ่งแหล่งข่าวเห็นว่าไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากยุทธวิธีในการวางแผนปฏิบัติการบินผิดพลาด เช่น การกำหนดตารางการบินล่าช้ากว่าสายการบินอื่น 1 เดือน ทำให้บริษัทหัวร์หันไปใช้บริการของสายการบินอื่น *(**Bangkok Post**, March 5, 1993)*

แหล่งข่าวจากบริษัทการบินไทย กล่าวว่า สาเหตุหนึ่งที่ทำให้การบินไทยมีรายได้ลดลงเนื่องจากกระทรวงคมนาคมโดย พ.อ.วินัย สมพงษ์ และนายทวี ไกรคุปต์ ไม่เห็นด้วยกับการปรับอัตราค่าโดยสารในประเทศเพิ่มขึ้น 7% แต่ต้องการให้การบินไทยปรับแผนการตลาด โดยเฉพาะในส่วนของการลดอัตราค่าโดยสารให้แก่นักท่องเที่ยวชาวยุโรปถึง 50% นอกจากนี้ยังมีการลดอัตราค่าโดยสารให้กับนักท่องเที่ยวในเส้นทางบินหลัก เช่น ภูเก็ตถึง 50% นอกจากนี้ยังมีการลดอัตราค่าโดยสารให้กับนักท่องเที่ยวในเส้นทางบินหลัก เช่น ภูเก็ตถึง 50% ในขณะที่เก็บค่าโดยสารคนไทยเต็มราคา เส้นทางดังกล่าวมีนักท่องเที่ยวถึง 80% ทำให้การบินไทยสูญเสียรายได้ในส่วนนี้ถึง 1,100 ล้านบาทต่อปี รวมแล้วการบินไทยสูญเสียรายได้จากการลดอัตราค่าโดยสารแก่นักท่องเที่ยวเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2,000 ล้านบาทต่อปี และไม่มีการพูดคุยในที่ประชุมผู้บริหาร หรือรายงานให้รัฐมนตรีทราบ *(กรุงเทพธุรกิจ 11 มีนาคม 2536)*

ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 2 (ดูตารางที่ 7-8) ต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ 300-400 ล้านบาท เนื่องจากการแข่งขันตัดราคาค่าโดยสาร ทำให้ขาดทุนในเส้นทางอเมริกาและแปซิฟิค แต่การบินไทยจำเป็นต้องใช้มาตรการดังกล่าวเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด ซึ่งอาจแก้ไขโดยการเปลี่ยนตารางการบินและปรับขนาดเครื่องบินให้เหมาะสมตามฤดูกาล ส่วนเส้นทางบินยุโรปขาดทุนเล็กน้อยเพราะภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัวมีเพียงเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียที่ทำกำไร *(**The Nation**, April 23, 1993)*

เมื่อพิจารณาในรอบ 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2536 การบินไทยมีกำไร 725.8 ล้านบาท ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2535 ประมาณ 1-3 พันล้านบาท แหล่งข่าวกล่าวว่าเป็นเพราะภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและการแข่งขันระหว่างสายการบินทั่วโลก *(กรุงเทพธุรกิจ 17 พฤษภาคม 2536)*

ภายหลังจากมีข่าวว่า การบินไทยปรับแต่งตัวเลขบัญชีจนผิดไปจากความเป็นจริง นายเชวง ประกฤติเวศย์ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี และนายอำนวย จรรยา ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินชี้แจงว่าระบบบัญชี

ของการบินไทยจะต้องผ่านผู้ตรวจสอบบัญชี และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ซึ่งมีความเข้มงวดอยู่แล้ว จึงเป็นไปไม่ได้ที่จะมีการแต่งบัญชี อย่างไรก็ตามสายการบินแต่ละแห่งจะมีระบบบัญชีแตกต่างกันออกไปแล้วแต่วิธีการที่จะใช้ เช่น การตีราคาทรัพย์สิน การหักค่าเสื่อมราคาของเครื่องบิน สำหรับการบินไทยจะกำหนดการหักค่าเสื่อม 12 ปี โดยให้เหลือราคาซากของเครื่องบินแต่ละลำไม่เกิน 10% ของมูลค่าที่ซื้อมา หากเป็นการเช่าซื้อก็จะใช้วิธีตัดจ่ายในแต่ละปีตามราคาเช่าซื้อ อย่างไรก็ดี นายอำนวยกล่าวว่าบางครั้งการบินไทยจำหน่ายเครื่องบินในราคาสูงกว่าราคาในบัญชี ซึ่งถือว่ามีกำไรนอกเหนือจากการประกอบการ ทั้งนี้ในการขายเครื่องบินสามารถทำให้การบินไทยมีกำไรในรอบปี 2535 ถึง 2 พันล้านบาท *(กรุงเทพธุรกิจ 31 พฤษภาคม 2536)*

ส่วนผลการดำเนินการ 6 เดือนหลัง การบินไทยตั้งเป้าหมายไว้ 4,200 ล้านบาท แต่คาดว่าจะลดลงประมาณ 25% *(กรุงเทพธุรกิจ 31 พฤษภาคม 2536)* ในไตรมาสที่ 3 ร.ต.ท. ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กล่าวว่ามีแนวโน้มว่าจะไม่มีกำไรหรือเท่าทุน เมื่อรวมการขาดทุนสะสมพบว่าสูงถึง 2,121.6 ล้านบาท (ดูตารางที่ 7-9) เมื่อพิจารณาพบว่ามีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสำหรับช่วง 5 เดือนแรกของปีสูงถึง 4,478.3 ล้านบาท แต่มีรายได้เพียง 3,904.3 ล้านบาท (ขาดทุน 574 ล้านบาท) สาเหตุที่ทำให้ขาดทุน คือ การแข่งขันตัดราคาค่าโดยสาร ส่วนใหญ่จะขาดทุนในเส้นทางระหว่างทวีปมียอดถึง 482 ล้านบาท แยกเป็นเส้นทางแปซิฟิคตอนเหนือ 107.3 ล้านบาท ยุโรป 255.8 ล้านบาท และออสเตรเลีย 118.3 ล้านบาท

ส่วนเส้นทางบินในประเทศขาดทุน 92.4 ล้านบาท ขาดทุนเส้นทางบินเสริม 20.5 ล้านบาทมีเพียงเส้นทางบินภายในทวีปที่ทำกำไร 20.9 ล้านบาท *(ผู้จัดการรายวัน 4 สิงหาคม 2536)*

ในไตรมาสที่ 3 การบินไทยยังคงทำรายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย และโดยเปรียบเทียบกับระยะเดียวกันของปี 2535 ยังคงต่ำกว่า *(มติชน 17 สิงหาคม 2536)* โดยมีสาเหตุของรายได้ตกต่ำ 3 ประการ คือ

1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากงวดเดียวกันของปีก่อนถึง 9.04
2. สภาพการแข่งขันตัดราคาทำให้รายได้ต่อหน่วย (YEILD) ลดต่ำลง
3. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก

แหล่งข่าวเห็นว่าผลการดำเนินงานในไตรมาสที่ 4 ซึ่งอยู่ในช่วงไฮซีซั่น จะสามารถทำรายได้มาชดเชยไตรมาสที่ 3 แต่ยังคงต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เดิม *(ผู้จัดการรายวัน 7 สิงหาคม 2536)*

นักวิเคราะห์หลายคนเห็นว่าการบินไทยมีฝ่ายการตลาดที่ไม่เข้มแข็งพอที่จะต่อสู้กับสภาวะการแข่งขันประกอบกับมีความขัดแย้งภายใน ตลอดจนการล่าช้าของเครื่องบิน ทำให้ผลการดำเนินการไม่เป็นที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ และคาเธ่ย์แปซิฟิคที่สามารถทำกำไรได้ในภาวะการณ์แบบเดียวกัน

นอกจากนี้ การบินไทยยังมีเครื่องบินหลายแบบ ต้นทุนการบำรุงรักษาสูง ซึ่งเป็นเพราะผู้บริหารบางส่วนได้รับค่านายหน้าจากการจัดซื้อ ส่งผลให้การบินไทยมีต้นทุนการปฏิบัติการสูงกว่าคู่แข่ง ***(Bangkok Post, August 18, 1993)***

พ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมได้เรียกตัวกัปตันอุดม กฤษณัมพก รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายเทคนิค และนายธรรมนูญ หวั่งหลี ผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการเงินและการบัญชี เข้าพบเพื่อสอบถามผลการดำเนินงานของการบินไทยที่ประสบภาวะขาดทุน กัปตันอุดมกล่าวว่า การบินไทยยังอยู่ในภาวะที่ถือได้ว่ายังไม่ขาดทุน แม้จะมีกำไรน้อยลงแต่ก็เป็นเรื่องปกติ ขณะที่นายธรรมนูญ กล่าวว่าในไตรมาสที่ 4

จะทำกำไรได้ 1,400-1,500 ล้านบาท แม้ว่าจะมีผลกำไรไม่ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 6,000 ล้านบาท ก็ยังถือว่าบริษัทไม่ขาดทุน และจะไม่มีการขายเครื่องบินปลดระวาง 11 ลำ เพื่อนำมาชดเชยรายได้ *(**วัฏจักรธุรกิจ** 19 สิงหาคม 2536)*

เมื่อนายธรรมนูญ หวั่งหลี ได้รับเลือกให้เป็นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ นักวิเคราะห์มีความเห็นว่านายธรรมนูญควรจะชะลอแผนการจัดซื้อเครื่องบิน ไม่รับพนักงานเพิ่ม นอกจากนี้ควรจะพิจารณาเรื่องการกู้เงินสกุลเยนของญี่ปุ่น เพราะเมื่ออัตราสูงขึ้นจะมีผลต่อการชำระคืนดอกเบี้ย อย่างไรก็ตามนักวิเคราะห์เห็นว่านายธรรมนูญ เป็นผู้ที่มีพื้นฐานด้านการเงินการบัญชีมาก่อน จึงเป็นปัจจัยในทางบวกที่จะทำให้การบินไทยดำเนินการไปได้ดี *(**The Nation,** August 25, 1993)*

ตารางที่ 7-6 เปรียบเทียบกำไรในไตรมาสที่ 4 ของปี 2534-35

	ไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2535	ไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2534	ปีงบประมาณ 2535
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	1,197.10	2,353.32	3,016.327
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	0.86	1,056	3.43

หมายเหตุ : ราคาพาร์ต่อหุ้นปี 2534 = 1,000 บาท/หุ้น
ราคาพาร์ต่อหุ้นปี 2535 = 10 บาท/หุ้น

*ที่มา : **กรุงเทพธุรกิจ** 31 ตุลาคม -1 พฤศจิกายน 2535*

ตารางที่ 7-7 เปรียบเทียบกำไรสุทธิ 2534-2537

	ปีงบประมาณ					
	2534	2535E	2535	2535A	2536E	2537E
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	3,503.201	5,226	3,016,327	3,068	7,720	9,313
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	1,571	3.73	3.43	3.49	5.51	5.82

E = คาดการณ์ A = ข้อมูลตัวเลขจากรายงานงบการเงินประจำปีงบประมาณ 2535

*ที่มา : **ผู้จัดการรายวัน** 31 ตุลาคม - 1 พฤศจิกายน 2535)*

ตารางที่ 7-8
กำไรสุทธิ ไตรมาสที่ 1-3 ของปีงบประมาณ 2536

	ปีงบประมาณ 2536			ตัวเลขคาดการณ์
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 3
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	118.80	449.60	25.90	505.75
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	0.09	0.32	0.02	0.38

*ที่มา : **ผู้จัดการรายสัปดาห์** 14-20 มิถุนายน 2536 (ไตรมาสที่ 1 และ 2)*
__มติชนรายวัน__ 17 สิงหาคม 2536 (ไตรมาสที่ 3)

ตารางที่ 7-9
ผลการดำเนินงานจากธุรกิจขนส่งของบริษัทการบินไทย
31 พฤษภาคม 2536

รายการ	กำไร/ขาดทุน	
เส้นทางบินในทวีป	20.9	
เส้นทางบินระหว่างทวีป	(48.0)	
เส้นทางแปซิฟิกเหนือ		(107.3)
เส้นทางบินยุโรป		(255.8)
เส้นทางบินออสเตรเลีย		(118.3)
เส้นทางบินในประเทศ	(92.4)	
เส้นทางบินเสริม	(20.5)	
ขาดทุน	(574)	
ขาดทุนสะสม (ตุลาคม 2535 - พฤษภาคม 2536)	2,121.6	

__หน่วย__ : ล้านบาท
__ที่มา__ : __ผู้จัดการรายวันที่__ 4 สิงหาคม 2536

ปัจจุบันการบินไทยมีโครงสร้างรายได้ 2 ส่วน ส่วนแรกคือรายได้จากค่าโดยสารของสายการบินมีเส้นทางบิน 72 จุด ภายใน 36 ประเทศ ถือเป็นรายได้หลัก 88% ที่เหลือ 7-8% จะมาจากกิจการสมทบรวมทั้งกิจการที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจการบิน เช่น ค่าขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ดูตารางที่ 7-10)

ตารางที่ 7-10 สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทอื่นๆของการบินไทย

บริษัท แอร์ลังกาแคเตอริ่ง เซอร์วิส จำกัด	40%
บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด	40%
โรงแรมรอยัลออคิดไทย	24%
บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด	10%
บริษัท ครัวการบินไทยภูเก็ต จำกัด	25%
บริษัท เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพฯ	32%
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย	4%

ที่มา : ผู้จัดการรายสัปดาห์ 14-20 มิถุนายน 2536

7.3 การปรับตัวแก้ไขปัญหารายได้ตกต่ำ

การบินไทยได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ ทำให้จำนวนผู้โดยสารลดลงกว่า 20% และสูญเสียรายได้กว่า 200 ล้านบาท เหตุดังกล่าวส่งผลต่อเนื่องถึงฐานะการเงินของการบินไทย เนื่องจากต้องกู้เงิน 10.9 พันล้านบาทเพื่อใช้ตามแผนขยายการบิน 7 ปีในเดือนกรกฎาคม 2535 การบินไทยต้องการใช้เงินถึง 5 พันล้านบาทเพื่อจ่ายค่าเครื่องบิน A300-600s จำนวน 3 ลำ

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอว่า การบินไทยควรจะชะลอแผนการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และควรปรับแผนการตลาด เนื่องจากการบินไทยประสบปัญหานักท่องเที่ยวลดลงอย่างรวดเร็วอันเกิดจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ โดยในวันที่ 15 พฤษภาคม 2535 มีผู้โดยสาร 14,000 คน แต่ในวันที่ 21 พฤษภาคม พบว่ามีผู้โดยสารเพียง 8,000 คน ทำให้รายได้ของการบินไทยในเส้นทางระหว่างประเทศลดลงกว่า 25% หรือ 10 ล้านบาทต่อวัน ขณะที่เส้นทางในประเทศรายได้ลดลง 20% คาดว่ารายได้ในช่วงพฤษภาคม-กรกฎาคม ประมาณ 720 ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย (**The Nation,** June 18, 1992)

การบินไทยได้รับมือกับปัญหารายได้ตกต่ำ โดยการร่วมมือกับภาคธุรกิจการท่องเที่ยวจัดรายการทัวร์ราคาพิเศษ และปรับแผนการบินในเส้นทางระหว่างประเทศ รวมไปถึงการขึ้นค่าโดยสารในประเทศ ซึ่งอยู่ระหว่างการอนุมัติ นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรียังให้การบินไทยทบทวนแผนการซื้อเครื่องบินเพื่อความเหมาะสม

ต้นเดือนมิถุนายน 2535 การบินไทยโดย ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ในฐานะประธานกรรมการตัวแทนสายการบิน (Board of Airline Representatives) ได้เรียกประชุมตัวแทนจากสายการบินต่าง ๆ เพื่อเสนอโครงการทัวร์ราคาพิเศษ ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคมถึง 15 กันยายน 2535 เป็นทัวร์ 7 วัน ซึ่งจะขอความร่วมมือจากโรงแรมชั้นนำและภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้คิดราคาต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ โดยการสนับสนุนของรัฐบาลไทยจำนวน 15 ช่วงเวลา (Period) อย่างไรก็ตามท่าทีของสายการบินต่างชาติแสดงความไม่มั่นใจต่อสถานการณ์ในประเทศ โดยเฉพาะการที่ยังไม่มีนายกรัฐมนตรีที่ประชาชนยอมรับ นอกจากนี้สายการบินต่างชาติยังเห็นว่า การลดราคาต่ำลงจะทำให้เกิดการเปรียบเทียบราคากับราคาของตัวแทน

จำหน่ายทัวร์ (Agent) เพราะเพิ่งจะลดราคาในช่วงเดือนเมษายน 2535 รวมไปถึงการขายตั๋วแพ็คเกจทัวร์ ซึ่งต้องใช้เวลาปกติอย่างน้อย 6-12 เดือนล่วงหน้า ***(The Nation,** June 10, 1992)*

ต่อมาการบินไทยได้ตัดสินใจลดราคาค่าโดยสาร และเชิญสายการบินอื่นซึ่งเป็นสมาชิกของ BAR เข้าร่วมโครงการ ***(Bangkok Post,** June 19, 1992)* โดยสมาคมไทยธุรกิจท่องเที่ยว (Association of Thai Travel Agent : ATTA) และสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย (Thai Hotels Association : THA) ร่วมกันจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ Thailand Promotional Package หรือ TPP เพื่อตอบสนองต่อโครงการของการบินไทยในการจัดแพ็คเกจทัวร์พิเศษ 5 รายการในภูมิภาคต่าง ๆ ได้แก่ กรุงเทพฯ หัวหิน พัทยา เชียงใหม่ และภูเก็ต ราคาตั้งแต่ 59-279 เหรียญสหรัฐฯ และร่วมกับ BAR รณรงค์เพื่อฟื้นฟูการท่องเที่ยวไทยอีกครั้งหนึ่งในชื่อโครงการ "Come, See & Tell' ***(The Nation,** July 7, 1992)*

ในส่วนของการปรับแผนการบินนั้น การบินไทยปรับแผนการบินเส้นทางอเมริกาเหนือซึ่งในปี 2532 ขาดทุน 23 ล้านบาท ปี 2533 ขาดทุน 88 ล้านบาท ปี 2534 ขาดทุนเพิ่มขึ้นประมาณ 1 พันล้านบาท จึงมีการพิจารณาปรับเที่ยวบิน ซึ่งปัจจุบันมีเที่ยวบิน ดังตารางที่ 7-11

คณะกรรมการบริษัทฯ มีความเห็นให้ปิดเส้นทางบินไปโทรอนโตตั้งแต่เดือนตุลาคม 2535 และปิดเส้นทางบินไปซีแอตเติลตั้งแต่เดือนเมษายน 2535 ต่อมามีการนำเรื่องดังกล่าวเข้าสู่ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) โดยมี พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร เป็นประธาน แหล่งข่าวตั้งข้อสังเกตว่า มีผู้บริหารบางคนไม่เห็นด้วยกับการปิดเส้นทางซีแอตเติล จนกระทั่งถึงกับมีการส่งเทเล็กซ์ไปถามผู้อำนวยการ ซึ่งคนในการบินไทยจับตามองว่ามีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่ *(**กรุงเทพธุรกิจ** 2 กรกฎาคม 2535)* ในที่สุดการบินไทยก็ประกาศหยุดบินเส้นทางซีแอตเติลตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2535 ส่วนเส้นทางโทรอนโตยังไม่มีรายงานความคืบหน้า *(**กรุงเทพธุรกิจ** 29 กรกฎาคม 2535)*

ตารางที่ 7-11
จำนวนเที่ยวบินในภูมิภาคอเมริกาเหนือต่อสัปดาห์

เส้นทาง	จำนวนเที่ยวบิน/สัปดาห์
กรุงเทพฯ - โตเกียว - ซีแอตเติล	4
กรุงเทพฯ - ไทเป - ซีแอตเติล	3
กรุงเทพฯ - โซล - ลอสแอนเจลีส	3
เที่ยวบินพิเศษ - ซีแอตเติล - โทรอนโต	6

ที่มา : กรุงเทพธุรกิจ 2 กรกฎาคม 2535

สำหรับแผนระยะยาว 7 ปี (2535-2541) ของการบินไทยนั้น ร.อ.อุดม กฤษณัมพก รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายเทคนิคและประธานคณะกรรมการพิจารณาแผนระยะยาว กล่าวว่าการบินไทยมีเป้าหมาย 5 ประการ คือ

1. ขยายปริมาณจราจรทางอากาศ 10.7% ต่อปี และการขยายตัวของปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร 10.6% ต่อปี กำไรต่อปีประมาณ 20,000 ล้านบาท กำไรหลังหักภาษี 30% จะมีกำไร 1.4 หมื่นล้านบาทต่อปี

2. เพิ่มฝูงบินเป็น 76 ลำจากปัจจุบัน 60 ลำ ทยอยปลดระวางเครื่องบินเก่า 23 ลำ

3. ซื้อเครื่องบินเพิ่มอีก 19 ลำ (รวมเป็น 76 ลำ) เป็นเครื่องบิน 400 ที่นั่ง 4 ลำ 380 ที่นั่ง 8 ลำ และ 300 ที่นั่ง 7 ลำ แต่คณะรัฐมนตรีอนุมัติเพียง 12 ลำ ส่วนเครื่องบิน 300 ที่นั่ง 7 ลำนั้นให้การบินไทยทบทวนใหม่

4. ร่วมทุนกับเอกชนทำสายการบินในประเทศ เช่น เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมของเอกชน

5. มีเป้าหมายการลงทุน 1.97 แสนล้านบาท (รวมค่าอุปกรณ์การบิน 1.56 แสนล้านบาทและการลงทุนอื่น ๆ 2.3 หมื่นล้านบาท)

โดยมีแหล่งเงินทุนมาจากรายได้ของบริษัท 64% คิดเป็น 1.1145 แสนล้านบาท มาจากการเริ่มทุน 10% เป็นเงิน 1.1 หมื่นล้านบาท และจากการกู้เงิน 26% เป็นเงิน 4.69 หมื่นล้านบาท

อย่างไรก็ตาม ในเดือนสิงหาคม 2535 สถานการณ์ของการบินไทยยังไม่ดีขึ้น แหล่งข่าวผู้หนึ่งถึงกับกล่าวว่าการบินไทยอยู่ในช่วงตกต่ำที่สุดไม่ว่าจะเป็นจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลง ราคาหุ้นที่ตกต่ำ ข่าวการทุจริต รวมไปถึงเหตุการณ์เครื่องบินตก มีข่าวว่าการบินไทยมีแผนระยะยาวโดยเตรียมจ้างบริษัท อินเตอร์-เนชั่นแนล เอวิเอชั่น เซอร์วิสไทย จำกัด ให้คำปรึกษาการประกอบธุรกิจการบินการตลาด และเป็นบริษัทประกอบกิจการ ซื้อขาย-เช่า ให้เช่า ตรวจสอบบำรุงรักษาอุปกรณ์และอะไหล่เกี่ยวกับอากาศยาน ฯลฯ ตามรายงานกล่าวว่า ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ เป็นผู้บริหารด้วย ซึ่งกำลังเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ว่า อาจจะผิดระเบียบกฎหมายรัฐวิสาหกิจ *(กรุงเทพธุรกิจ 11 สิงหาคม 2535)* การแก้ปัญหาของการบินไทยครั้งนี้ ได้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของการบินไทย เพื่อขจัดอิทธิพลของกองทัพอากาศในการบินไทย และเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีของการบินไทยอีกด้วย *(เนชั่นสุดสัปดาห์ 17-23 กรกฎาคม 2535)*

7.4 การปรับแผนการหารายได้

กระทรวงการคลังเร่งรัดให้การบินไทยปรับแผนการหารายได้ใหม่ หลังจากที่รายได้ในปีงบประมาณ 2535 ต่ำกว่าประมาณการ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้ส่งให้ผู้บริหารทุกหน่วยงานพยายามลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออกไปเพื่อลดค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ *(ผู้จัดการ 30 กันยายน 2535)* ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุณยะอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่คนใหม่ กล่าวว่า จะใช้นโยบายรักษาจำนวนพนักงานให้คงที่ ขายเครื่องบิน 8 ลำ มีมูลค่า 200 ล้านเหรียญสหรัฐฯ คือเครื่อง MD-11 จำนวน 3 ลำ และเครื่อง BAe 146s จำนวน 5 ลำ ***(Bangkok Post, October 13, 1992)*** ทั้งนี้คาดการณ์ว่าในปี 2536 จะมีอัตราการเติบโต 10-12% ต่ำกว่าเดิมที่คาดไว้ว่าจะเติบโต 12-14%

8. ลำดับเหตุการณ์ เกี่ยวกับการบินไทย

19 เมษายน 2535

หนังสือพิมพ์แนวหน้ารายงานว่า การบินไทยกำลังเตรียมเสนอนายบรรหาร ศิลปอาชา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ให้พิจารณาขึ้นค่าโดยสารเส้นทางภายในประเทศอีก 15% เพื่อชดเชยที่การบินไทยขาดทุนประมาณปีละ 100 ล้านบาท *(**แนวหน้า** 20 เมษายน 2535)*

26 พฤษภาคม 2535

มีรายงานว่า เที่ยวบิน TG 641 โตเกียว-กรุงเทพฯ มีผู้โดยสารจาก 376 คน ลดเหลือ 246 คนเท่านั้น และเที่ยวบิน TG 923 ปารีส-กรุงเทพฯ มีผู้โดยสารเพียง 22 คน เนื่องจากผลกระทบจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ *(**The Nation,** May 28, 1992)*

31 พฤษภาคม 2535

มีรายงานว่า ผู้บริหารการบินไทยเข้าพบผู้บริหารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อขอเลื่อนกำหนดการเข้าซื้อขายหุ้นการบินไทยในตลาดหลักทรัพย์ฯ เนื่องจากเกิดวิกฤตการณ์ทางการเมือง *(**The Nation,** June 1, 1992)*

4 มิถุนายน 2535

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ รายงานว่า พนักงานบริษัทการบินไทยลงชื่อขับไล่ พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ออกจากตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทการบินไทยฯ เพราะทำให้ภาพพจน์ของการบินไทยตกต่ำ และเรียกร้องให้แก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ ไม่ให้ประธานกรรมการฯ มาจาก ผบ.ทอ. อีกต่อไป เพื่อขจัดอิทธิพลของทหาร *(**ผู้จัดการ** 5 มิถุนายน 2535)*

6 มิถุนายน 2535

การบินไทยจัดทำ Package Tour ร่วมกับสมาคมไทยธุรกิจท่องเที่ยว (ATTA) และตัวแทนจากสายการบินต่าง ๆ (BAR) เพื่อฟื้นฟูอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ *(**The Nation,** July 7, 1992)*

9 มิถุนายน 2535

นายบัณฑิต บุณยะปานะ ให้สัมภาษณ์ว่า เหตุที่การบินไทยเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ล่าช้ามิใช่เพราะใบหุ้นในส่วนของกรมสรรพากรถูกเผา เนื่องจากตนได้เซ็นใบหุ้นใหม่แล้ว การที่ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร อ้างว่าใบหุ้นถูกเผานั้นไม่สมควรนำมาเป็นเหตุให้เลื่อนการเข้าตลาดหุ้นของการบินไทย *(**แนวหน้า** 10 มิถุนายน 2535)*

14 มิถุนายน 2535

ม.ร.ว.จัตุมงคล โสณกุล อธิบดีกรมบัญชีกลาง เปิดเผยว่า กรมบัญชีกลางกำลังพิจารณาปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนของบริษัทการบินไทยฯ ซึ่งคาดว่าจะปรับเพิ่มขึ้นประมาณ 40.3% *(**The Nation**, June 15, 22, 1992)*

14 มิถุนายน 2535

ตัวแทนพนักงานการบินไทยเดินทางไปยื่นเอกสารเกี่ยวกับการทุจริตภายในบริษัทการบินไทยฯ ต่อนายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรี ประกอบด้วยเรื่องการจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างศูนย์ฝึกลูกเรือ การเลือกเครื่องยนต์สำหรับเครื่องโบอิ้ง 777 การเช่าเครื่องบินแซลเลนเจอร์ การยกสิทธิการบินกัมพูชาให้เอกชน และการซื้อขายรถประจำตำแหน่ง ทั้ง ๆ ที่กำลังจะประกาศมาตรการรัดเข็มขัด *(**ผู้จัดการ** 16 มิถุนายน 2535)*

15 มิถุนายน 2535

ในระหว่างการประชุมหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม นายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม เสนอให้การบินไทยทบทวนการปรับราคาค่าโดยสารในประเทศ และเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานก่อนเข้าตลาดหุ้น *(**ผู้จัดการ** 16 มิถุนายน 2535)*

22 มิถุนายน 2535

นายประพันธ์ หุตะสิงห์ ส.ส.กรุงเทพ พรรคพลังธรรมยื่นญัตติด่วนต่อสภาผู้แทนราษฎรให้สืบสวนกรณีทุจริตในการบินไทย 5 เรื่อง

25 มิถุนายน 2535

นายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม สั่งการให้นายมหิดล จันทรางกูล ปลัดกระทรวงการคลัง และรองประธานกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด ตรวจสอบกรณีอื้อฉาวในการบินไทย 7 กรณีเพิ่มขึ้นมาอีก 2 กรณี คือ การซื้อที่ดินในสมัยนายมนตรี พงษ์พานิช เป็น รมว.คมนาคม และการซื้อที่ดินของนางแพรว พจน์ประพันธ์กับการขายเครื่องบินให้บริษัทบางกอกแอร์เวย์ จำกัด *(**ผู้จัดการ** 30 มิถุนายน 2535)*

26 มิถุนายน 2535

บริษัทการบินไทย จำกัด ยื่นขอจดทะเบียนกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด เพื่อทดแทนระบบบำเหน็จบำนาญด้วยเงินทุน 1,290.24 ล้านบาท

29 มิถุนายน 2535

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด มีมติให้ระงับโครงการลงทุนสร้างโรงซ่อมเครื่องบินที่ต้องซื้อที่ดินจากนางแพรว พจน์ประพันธ์ไว้ก่อนเพื่อประหยัดรายจ่าย *(**มติชน** 5 กรกฎาคม 2535)*

30 มิถุนายน 2535

พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ปฏิเสธข่าวการทุจริตภายในการบินไทย พร้อมกับกล่าวว่าเป็นเรื่องของผู้ที่เสียผลประโยชน์ จึงให้ข่าวที่ส่งผลเสียต่อการบินไทย ส่วนการขึ้นค่าโดยสารเส้นทางในประเทศ อีก 18% พล.อ.อ.วีระ กล่าวว่าต้องขึ้นเพื่อลดภาวะการขาดทุน *(**มติชน** 1, 3 กรกฎาคม 2535)*

1 กรกฎาคม 2535

พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ยืนยันว่า การเช่าเครื่องบินแชลเลนเจอร์เพื่อใช้ในการฝึกบินเป็นการเหมาะสมแล้ว ส่วนการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิเป็นเรื่องไม่เหมาะสม เพราะการบินไทยถือกำเนิดจากกองทัพอากาศและช่วยเหลือกันมาโดยตลอด *(**มติชน** 2 กรกฎาคม 2535)*

6 กรกฎาคม 2535

พนักงานการบินไทยแสดงความไม่พอใจกรณี พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร กล่าวว่าใครไม่พอใจให้ทหารมาปกครองการบินไทยให้ลงชื่อมา โดยการพิมพ์ใบปลิวตอบโต้ พล.อ.อ.วีระ ว่าให้รับปากว่าจะไม่เอาผิด แล้วพวกตนจะลงรายชื่อมาเสนอทันที ม.ร.ว.จัตุมงคล โสณกุล อธิบดีกรมบัญชีกลาง ให้ความเห็นว่า การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิน่าจะเป็นหน้าที่ของกระทรวงคมนาคม *(**มติชน** 7 กรกฎาคม 2535)*

8 กรกฎาคม 2535

หนังสือพิมพ์แนวหน้ารายงานว่านายนุกูล ประจวบเหมาะ ยืนยันว่าการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิเป็นหน้าที่ของกระทรวงการคลัง

12 กรกฎาคม 2535

พนักงานฝ่ายช่างของการบินไทยแสดงความไม่พอใจโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ของการบินไทย โดยขู่ว่าจะหยุดงานหรือเฉื่อยงานหากทางบริษัทไม่ปรับในอัตราที่เป็นธรรม *(**ผู้จัดการ** 13 กรกฎาคม 2535)*

13 กรกฎาคม 2535

ครม. มีมติให้แก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัท การบินไทย จำกัด โดยเฉพาะในประเด็นที่ให้ ผบ.ทอ. เป็นประธานฯ เปลี่ยนเป็นให้ประธานมาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่แต่ พล.อ.อ. เกษตร ยังคงเป็นประธานฯ ไปจนกว่าจะหมดวาระ

14 กรกฎาคม 2535

พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิลกล่าวว่าการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิให้เป็นไปตามมติที่ประชุมของผู้ถือหุ้น กองทัพอากาศไม่มีปัญหาอะไร *(**กรุงเทพธุรกิจ** 15 กรกฎาคม 2535)*

15 กรกฎาคม 2535

นายสุวัฒน์ เกียรติจริยาวัตร อดีตพนักงานการบินไทยผู้ก่อตั้งสหภาพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประกาศว่าจะฟ้องการบินไทยที่ไล่ตนออกจากบริษัทฯ *(**The Nation,** July 16, 1992)*

15 กรกฎาคม 2535

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ รายงานว่า แหล่งข่าวระดับสูงจากการบินไทยเปิดเผยถึงกรณีเครื่องบิน BAe146 ซึ่งเปลี่ยนจากการเช่าซื้อเป็นการซื้อ และก่อปัญหาขาดทุนเดือนละ 20 ล้านบาท ยังไม่มีการแก้ไข *(**ผู้จัดการ** 16 กรกฎาคม 2535)*

19 กรกฎาคม 2535

นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง ยืนยันว่า ครม. มีมติให้คณะกรรมการบริษัทการบินไทยฯ ประชุมในวันที่ 23 กรกฎาคม 2535 เพื่อลงมติให้ขอมติพิเศษจากผู้ถือหุ้นในการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ *(ผู้จัดการ 20 กรกฎาคม 2535)*

23 กรกฎาคม 2535

หุ้นการบินไทยเข้าทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์เป็นครั้งแรก และมีราคาปิดที่ 63 บาท *(มติชน 24 กรกฎาคม 2535)*

24 กรกฎาคม 2535

คณะกรรมการบริษัท การบินไทยฯ เห็นชอบให้แก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ โดยจะเรียกประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นวิสามัญครั้งที่ 1/2535 ในวันที่ 11 สิงหาคม และเรียกประชุมผู้ถือหุ้นวิสามัญครั้งที่ 2/2535 ในวันที่ 26 สิงหาคม เพื่อรับรองมติพิเศษของการประชุมครั้งที่ 1 *(ผู้จัดการ 25-26 กรกฎาคม 2535)*

26 กรกฎาคม 2535

หนังสือพิมพ์ The Nation รายงานว่า สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและสำนักงานอัยการสูงสุด กำลังดำเนินการสอบสวนกรณีเครื่องซิมูเลเตอร์ ซึ่งเป็นเรื่องเก่าในสมัยกัปตันโยธิน ภมรมนตรี ยังดำรงตำแหน่งในการบินไทย *(The Nation, July 26, 1992)*

29 กรกฎาคม 2535

มีรายงานข่าวว่า การบินไทยจะยกเลิกเส้นทางบินกรุงเทพฯ - ซีแอตเติลที่ประสบปัญหาขาดทุนตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2535 เป็นต้นไป *(กรุงเทพธุรกิจ 29 กรกฎาคม 2535)*

31 กรกฎาคม 2535

เครื่องบิน TG311 ของการบินไทยตกที่ประเทศเนปาล มีผู้เสียชีวิตทั้งสิ้น 113 คน ค่าเสียหายกว่า 2,000 ล้านบาท *(ผู้จัดการ 4 สิงหาคม 2535)*

3 สิงหาคม 2535

พล.อ.อ.เกษตร โรจนนิล ยื่นใบลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด ส่งผลให้ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผบ.ทอ.คนใหม่ เป็นประธานบริษัท การบินไทยฯ แทน

11 สิงหาคม 2535

มีการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 3/2535 ของการบินไทยเพื่อแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ โดยในช่วงเช้า พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ได้เข้าพบ นายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม

12 สิงหาคม 2535

ญาติของลูกเรือที่ประสบอุบัติเหตุที่เมืองการุมาณฑุปฏิเสธค่าชดเชย 2.5 ล้านบาทที่การบินไทยจ่ายให้ และให้การบินไทยทบทวนนโยบายการประกันภัยใหม่ เพื่อสร้างมาตรฐานการครองชีพแก่พนักงานการบินไทย ซึ่งปฏิบัติงานเสี่ยงภัยตลอดเวลา

16 สิงหาคม 2535

นายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม ให้สัมภาษณ์ว่า ตนพิจารณาเรื่องอื้อฉาวต่าง ๆ ของการบินไทยแล้ว และจะไม่เสนอเรื่องให้ ป.ป.ป.สอบสวน โดยจะปล่อยให้คณะกรรมการการบินไทยชุดใหม่เป็นผู้ดูแลเอง

16 สิงหาคม 2535

แหล่งข่าวภายในการบินไทย เปิดเผยว่า การบินไทยจะเปิดเส้นทางการบินไทย-กัมพูชา ตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2535 โดยจะบินวันละ 1 เที่ยวบิน (ไปกลับ) หรือสัปดาห์ละ 7 เที่ยวบิน *(**สยามรัฐ** 17 สิงหาคม 2535)*

26 สิงหาคม 2535

มีการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 4/2535 เพื่อรับรองมติการประชุม ครั้งที่ 3/2535 แต่ไม่สามารถเลือกคณะกรรมการบริหารตามวาระการประชุมที่กำหนดได้ เพราะมีปัญหาเรื่องข้อกฎหมาย

30 สิงหาคม 2535

พนักงานฝ่ายช่างและนักบินเข้าพบ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ผู้บัญชาการทหารอากาศ และประธานบริษัท การบินไทยฯ คนใหม่เพื่อแสดงความยินดีในโอกาสที่รับตำแหน่งใหม่ *(**มติชน** 31 สิงหาคม 2535)*

31 สิงหาคม 2535

นายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม ปฏิเสธว่า ตนมิได้บังคับให้ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร ลาออกจากตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่บริษัท การบินไทยฯ แต่การลาออกของ พล.อ.อ.วีระเป็นไปตามข้อตกลงระหว่าง พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ กับนายบัณฑิต บุณยะปานะ *(**แนวหน้า** 1 กันยายน 2535)*

1 กันยายน 2535

นายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรี เรียกตัว พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ พล.อ.อ.วีระ กิจจาทร พล.อ.บรรจบ บุนนาค นายบัณฑิต บุณยะปานะ และนายนุกูล ประจวบเหมาะ เข้าพบเพื่อเจรจาแก้ไขปัญหาภายในบริษัท การบินไทย จำกัด ภายหลังการประชุม นายอานันท์ เป็นผู้แถลงด้วยตนเองว่าการประชุมครั้งนี้เป็นไปเพื่อหาแนวทางการประชุมวันที่ 7 กันยายน ให้เรียบร้อยตามข้อตกลงภายในรัฐบาลชุดนี้ *(**ผู้จัดการ** 2 กันยายน 2535)*

2 กันยายน 2535

นายพนัส สิมะเสถียร รมว.คลัง และนายนุกูล ประจวบเหมาะ รมว.คมนาคม ปฏิเสธข่าวความขัดแย้งระหว่างคนทั้งสอง *(มติชน 3 กันยายน 2535)*

3 กันยายน 2535

พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ให้สัมภาษณ์ว่า หากนักบินชุมนุมคัดค้าน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ก็เป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องปรามเพื่อไม่ให้บริษัทฯ เสียหาย *(แนวหน้า 4 กันยายน 2535)*

4 กันยายน 2535

มีผู้เปิดโปงเรื่องอื้อฉาวเกี่ยวกับ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ เรื่องจัดตั้งบริษัทแข่งขันกับการบินไทย การตั้งบริษัท โรห์ ออร์คิด ฮอลิเดย์ จำกัด การตั้งตัวแทนจำหน่ายตั๋วทำให้การบินไทยเสียผลประโยชน์ การรับผลประโยชน์จากการพิมพ์นิตยสารสวัสดี และการขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่ให้สอบสวนการซื้อเครื่องซิมูเลเตอร์ *(มติชน 5 กันยายน 2535)*

6 กันยายน 2535

หนังสือพิมพ์มติชน รายงานว่า พนักงานและผู้ถือหุ้นบางคนจะยื่นเรื่องให้ ป.ป.ป. พิจารณาสอบสวน นายบัณฑิต บุณยะปานะ ว่าทำผิดข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ *(มติชน 6 กันยายน 2535)*

7 กันยายน 2535

มีการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 5/2535 และเลือกคณะกรรมการบริหารชุดใหม่ ซึ่งมีนายบัณฑิต บุณยะปานะ เป็นประธานกรรมการฯ

7 กันยายน 2535

นายบัณฑิต บุณยะปานะ ให้ความเห็นว่า ตามที่มีการเปิดโปงข้อมูลการทุจริตเกี่ยวกับ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ นั้นเป็นเพียงข้อกล่าวหา *(มติชน 8 กันยายน 2535)*

7 กันยายน 2535

ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทยฯ คนใหม่มีคำสั่งโยกย้ายพนักงานการบินไทยภายหลังจากที่รับตำแหน่งใหม่ *(กรุงเทพธุรกิจ 10-11 ตุลาคม 2535)*

15 กันยายน 2535

การบินไทย โดย ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ เปิดเผยว่าจะมีการประชุมเพื่อทบทวนแผนการจัดการ (MAP: Management Activity Plan) ซึ่งจะเปลี่ยนชื่อเป็นแผนการปฏิบัติการ (CAP: Corporate Activity Plan) ในเดือนพฤศจิกายน 2535

16 กันยายน 2535

ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เปิดเผยว่ากำลังเตรียมนำเครื่องบิน BAe146 ไปใช้บินเส้นทางอินโดจีน ภายในระยะเวลา 2 ปี *(**ผู้จัดการ** 17 กันยายน 2535)*

24 กันยายน 2535

คณะกรรมการบริษัท การบินไทย มีมติให้ทบทวนแผนการจัดซื้อตามแผนวิสาหกิจการบินไทย 2534/35 - 2540/41 โดยเฉพาะการซื้อเครื่องบินอาจซื้อเพียง 15-16 ลำ จากเดิมที่เคยเสนอให้ซื้อ 19 ลำ *(**แนวหน้า** 25 กันยายน 2535)*

30 กันยายน 2535

แหล่งข่าวเปิดเผยว่า บริษัท การบินไทย จำกัด ได้รับการอนุมัติให้ปรับค่าโดยสารเพิ่มขึ้นปีละ 7% เป็นเวลา 3 ปีติดต่อกัน *(**สยามโพสต์** 1 ตุลาคม 2535)*

5 พฤศจิกายน 2535

ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ออกคำสั่งที่ 47/2535 โยกย้ายพนักงาน มีผลย้อนหลังตั้งแต่วันที่ 3 พฤศจิกายน และถูกวิจารณ์ว่าเป็นการโยกย้ายข้ามขั้นอาวุโส มีรายงานว่าพนักงานส่วนหนึ่งร้องเรียนต่อนายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมว่าการโยกย้ายไม่เป็นธรรม *(**แนวหน้า** 11 พฤศจิกายน 2535)*

พฤศจิกายน 2535

รัฐบาลฟิลิปปินส์เรียกเก็บภาษีขนส่ง (Common Carrier Tax) รวมมูลค่ากว่า 100 ล้านบาท โดยคิดตั้งแต่ปี 2531 เป็นต้นมา การบินไทยได้นำเรื่องเข้าหารือกับกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลัง เพื่อรักษาผลประโยชน์ของการบินไทย *(**ประชาชาติธุรกิจ** 13-14 พฤศจิกายน 2535)*

21 ธันวาคม 2535

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2535 มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการ ฯ ชุดใหม่จำนวน 14 คน เพิ่มจากเดิม 2 คน ทำให้สัดส่วนของคนจากกองทัพอากาศเพิ่มเป็น 3 คน *(**กรุงเทพธุรกิจ** 22 ธันวาคม 2535)*

1 มกราคม 2536

ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ออกคำสั่งปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานภายใน ทั้งในส่วนที่ขึ้นตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายการเงิน ในบางหน่วยงาน ร.ต.ท.ฉัตรชัย ต้องการเข้าไปดูแลอย่างทั่วถึง จึงมีคำสั่งให้ขึ้นตรงต่อตนเอง และปรับปรุงแผนกที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อและการลงทุน เนื่องจากมีข่าวทุจริตค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังได้แต่งตั้งและโยกย้ายพนักงานซึ่งถือเป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน 57 คน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2536 *(**กรุงเทพธุรกิจ** 6 มกราคม 2536)*

29 มกราคม 2536

หนังสือพิมพ์ Bangkok Post รายงานว่า พล.อ.อ. กันต์ พิมานทิพย์ ผู้บัญชาการทหารอากาศยื่นใบลาออกจากตำแหน่งรองประธานกรรมการ บริษัทการบินไทยฯ เพื่อแสดงความไม่พอใจที่กองทัพอากาศถูกลดบทบาทในการบินไทย *(**Bangkok Post**, January 29,1993)*

2 กุมภาพันธ์ 2536

พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ยอมรับว่าได้ยื่นใบลาออกจากการบินไทย และกองทัพอากาศจะไม่ส่งคนมาแทนตน *(**แนวหน้า** 3 กุมภาพันธ์ 2536)*

5 กุมภาพันธ์ 2536

มีรายงานว่าเกิดการสไตรค์เงียบ เนื่องจากมีเครื่องบินล่าช้าถึง 4 เที่ยวบิน ได้แก่ เที่ยวบิน TG 103, TG 681, TG 607 และ TG 405 *(**กรุงเทพธุรกิจ** 6 กุมภาพันธ์ 2536)*

9 กุมภาพันธ์ 2536

มีการพูดคุยร่วมกันระหว่าง พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ และนายบัณฑิต บุณยะปานะ ผลการพูดคุย พล.อ.อ.กันต์ ยอมรับว่าจะเป็นกรรมการบริษัทการบินไทย จนเกษียณอายุในเดือนกันยายน 2536 *(**กรุงเทพธุรกิจ** 10 กุมภาพันธ์ 2536)*

12 กุมภาพันธ์ 2536

มีรายงานว่า นายทวี ไกรคุปต์ มีบทบาทในการไกล่เกลี่ยให้ พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ กลับเข้ามาดำรงตำแหน่งรองประธานฯ โดยนายทวี รับปากจะแก้ไขปัญหาภายในการบินไทย *(**กรุงเทพธุรกิจ** 13 กุมภาพันธ์ 2536)*

กุมภาพันธ์ 2536

นายทวี ไกรคุปต์ และ พ.อ.วินัย สมพงษ์ เรียกร้องให้กระทรวงการคลังโอนอำนาจการบริหารการบินไทยให้กับกระทรวงคมนาคม *(**ผู้จัดการรายวัน** 23 กุมภาพันธ์ 2536)*

2 มีนาคม 2536

นายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ เปิดเผยว่า กระทรวงการคลังมีหน้าที่ดูแลด้านการเงิน ส่วนกระทรวงคมนาคมดูแลด้านการปฏิบัติการและการบริหาร การโอนอำนาจบริหารจะต้องเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาปรับปรุงแผนการโอนอำนาจ *(**สยามโพสต์** 3 มีนาคม 2536)*

3 มีนาคม 2536

นายทวี ไกรคุปต์ รมช.คมนาคม แสดงความไม่เห็นด้วยกับการขึ้นอัตราค่าโดยสารภายในประเทศ 7% *(**มติชน** 4 มีนาคม 2536)*

11 มีนาคม 2536

กระทรวงการคลังตกลงจะมอบอำนาจในการควบคุมการบินไทย ทั้งด้านนโยบาย และการบริหารของบริษัทการบินไทย ทั้งนี้จะต้องไม่มีผลกระทบต่อการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการชุดปัจจุบัน *(**Bangkok Post,** March 12,1993)*

25 มีนาคม 2536

พ.อ.วินัย สมพงษ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ลงนามในบันทึกช่วยจำ รับการโอนอำนาจการควบคุมการบินไทยจากกระทรวงการคลังร่วมกับนายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง *(**Bangkok Post,** March 26,1993)*

25 มีนาคม 2536

นายทวี ไกรคุปต์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม ยืนยันว่าพร้อมที่จะตอบคำถามกรรมาธิการคมนาคมของสภาผู้แทนราษฎรที่มีนายสมัคร สุนทรเวช เป็นประธานในกรณีที่ถูกกล่าวหาว่าการยกเลิกการจัดซื้อเครื่องบิน 7 ลำ จะมีผลกระทบต่อการลงทุนของการบินไทย นายทวีกล่าวว่ามีหลักฐานยืนยันว่าการยกเลิกการจัดซื้อจะไม่มีผลกระทบในทางที่ไม่ดี แต่กลับจะมีแต่ผลเสียหากการบินไทยจะซื้อเครื่องบินเนื่องจากสภาพอุตสาหกรรมการบินตกต่ำทั่วโลก *(**Bangkok Post,** March 26,1993)*

30 มีนาคม 2536

นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลังในฐานะประธานกรรมการบริษัทการบินไทย เปิดเผยว่า บริษัทฯ มีแผนส่งเสริมนักเรียนนักศึกษาให้เดินทางมากขึ้น โดยจะลดราคาพิเศษสำหรับช่วงกลางสัปดาห์คือ วันอังคาร พุธ พฤหัสฯ ลดพิเศษช่วงเที่ยวบิน 10.00-16.00 น. อีกกรณีคือเที่ยวบินกลางคืน 20.30 น. เริ่มใช้ระหว่าง 16 เมษายน - 30 กันยายน 2536 อัตราที่ลดคือ 30% จากค่าโดยสารปกติ *(**กรุงเทพธุรกิจ** 31 มีนาคม 2536)*

30 มีนาคม 2536

คณะกรรมการบริษัทการบินไทย มีมติให้ยกเลิกการสั่งจองเครื่องบิน 13 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแอร์บัส 330 จำนวน 7 ลำ เครื่องบินโบอิ้ง 777 จำนวน 6 ลำ เนื่องจากสภาพอุตสาหกรรมการบินยังไม่ฟื้นตัว นอกจากนี้ยังมีมติให้เลื่อนการรับมอบเครื่องบินแอร์บัส 330 และโบอิ้ง 747 ออกไปประมาณ 12-15 เดือน เพื่อลดค่าใช้จ่ายซึ่งตามกำหนดรับมอบเดิมอยู่ระหว่างเดือนมิถุนายน 2536 - กรกฎาคม 2537 *(**The Nation,** March 31,1993)*

20 พฤษภาคม 2536

นายทวี ไกรคุปต์ รมช.คมนาคม กล่าวว่าจะไม่มีการต่ออายุให้ ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ที่จะเกษียณอายุในเดือนกันยายน 2536 *(**ผู้จัดการรายวัน** 21 พฤษภาคม 2536)*

8 มิถุนายน 2536

คณะรัฐมนตรีมีมติให้ยกเลิกแผนการจัดซื้อเครื่องบินโดยสารขนาด 300 ที่นั่ง จำนวน 7 ลำ พร้อมอะไหล่ตามข้อเสนอของกระทรวงคมนาคมและบริษัทการบินไทยตามแผนงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2535-2541 ในวงเงิน 13,500 ล้านบาท ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดซื้อเครื่องบิน 19 ลำในยุครัฐบาล นายอานันท์ ปันยารชุน *(**The Nation**, June 9,1993)*

14 มิถุนายน 2536

นายบัณฑิต บุณยะปานะ พร้อมด้วยผู้บริหารการบินไทย แถลงข่าวตอบโต้การชี้แจงของนายทวี ไกรคุปต์ ในสภาฯ ที่ว่า การบินไทยบริหารงานล้มเหลวรวมทั้งกรณีความไม่ชอบมาพากลภายในการบินไทย *(**The Nation**, June 15,1993)*

8 กรกฎาคม 2536

คณะกรรมการติดตามการดำเนินงานตามนโยบายบริหารงานรัฐวิสาหกิจที่มีนายกรัฐมนตรี นายชวน หลีกภัย เป็นประธานฯ จะพิจารณาชี้ขาดการโอนอำนาจการบริหารการบินไทย จากกระทรวงการคลังให้แก่กระทรวงคมนาคม

นายบัณฑิต บุณยะปานะ ปลัดกระทรวงการคลัง และประธานคณะกรรมการการบินไทย เสียชีวิตอย่างกระทันหันด้วยโรคหัวใจล้มเหลว

29 กรกฎาคม 2536

พล.อ.อ.กันต์ พิมานทิพย์ ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมกรรมการบริษัทการบินไทย ให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทฯแทนนายบัณฑิต บุณยะปานะ จนถึงสิ้นปี 2536 *(**กรุงเทพธุรกิจ** 30 กรกฎาคม 2536)*

คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้ยกเลิกโครงการจัดตั้งศูนย์ซ่อมอากาศยาน อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น หลังจากพบว่าต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และใช้เวลาคืนทุนถึง 20 ปี ตลอดจนสาธารณูปโภคยังไม่พร้อม *(**ผู้จัดการรายวัน** 30 กรกฎาคม 2536)*

1 สิงหาคม 2536

การบินไทยเปลี่ยนอัตราลดราคาค่าโดยสารชั้น 1 และชั้นธุรกิจจากเดิมที่ลด 25-30% มาเป็นการให้ส่วนลด 20% *(**ประชาชาติธุรกิจ** 5-7 สิงหาคม 2536)*

5 สิงหาคม 2536

นายปิ่น จักกะพาก กรรมการคณะทำงานด้านการเงินแจ้งให้การบินไทยเลิกจ้างบริษัทพีท มาร์วิค มาตรวจบัญชีของการบินไทย และให้มีการทบทวนการจ้างโดยพิจารณาบริษัทที่ปรึกษาทางบัญชีอีก 4 แห่ง เป็นทางเลือกเพิ่มเติม *(**ผู้จัดการรายวัน** 13 สิงหาคม 2536)*

23 สิงหาคม 2536

นายธรรมนูญ หวังหลี ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ แทน ร.ต.ท.ฉัตรชัย บุญยะอนันต์ ซึ่งเกษียณอายุในวันที่ 30 กันยายน 2536 *(**ผู้จัดการรายวัน** 24 สิงหาคม 2536)*

23 กันยายน 2536

คณะกรรมการบริษัทการบินไทย มีมติอนุมัติแผนการลงทุน 5 ปี 2537-2541 ให้ทยอยรับมอบเครื่องบินที่สั่งซื้อไว้เดิมคือแอร์บัส 7 ลำ และโบอิ้ง 777 จำนวน 7 ลำ แต่ระบุว่าจะไม่มีการซื้อเครื่องบินเพิ่มในระยะ 5 ปี *(**กรุงเทพธุรกิจ** 24 กันยายน 2536)*

มีรายงานว่า ตัวแทนจำหน่ายตั๋วรายใหญ่ให้กับการบินไทย แสดงความไม่พอใจที่จะมีการย้ายนายนเรศ หอวัฒนกุล จากตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสฝ่ายการพาณิชย์ และพร้อมจะงดให้ความร่วมมือกับการบินไทย เพราะถือว่าการโยกย้ายไม่เป็นธรรม *(**ประชาชาติธุรกิจ** 26-29 กันยายน 2536)*

26 ตุลาคม 2536

ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวใน จ.แม่ฮ่องสอนกว่า 400 คน ชุมนุมเพื่อแสดงความไม่พอใจกับนโยบายเปลี่ยนขนาดเครื่องบินให้เล็กลง ทำให้การเดินทางล่าช้าลง และไม่สามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้จึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวในจังหวัดแม่ฮ่องสอน *(**Bangkok Post**, October 27,1993)*

❑❑❑❑❑❑