

# คาด5ปีสัดส่วนรายได้แตะ50%-'ครัวการบิน'เร่งขยายแฟรนไชส์700สาขา การบินไทยรุก'นอนแอร์'

ผนัก"อเมซอน-อินทนิล-เซเว่น"  
ขายอาหาร-เบเกอรี่

กรุงเทพธุรกิจ ● การบินไทย เร่งทำแผนฟื้นฟูกิจการ คาด 5 ปี ธุรกิจนอนแอร์ (Non-aero) ครัวการบิน-ช่างฝ่าย-คาร์โก้ รายได้แตะ 50% ฝ่ายช่าง "ครัวการบิน" เปิดกลยุทธ์ยุคเซฟการลงทุนลดความเสี่ยงขยายแฟรนไชส์ปีหน้าครบ 700 สาขา เพิ่ม "พัฟแอนด์พาย" พร้อมส่งแบรนด์ใหม่ "ปาท่องโก๋" เจาะทุกเช็กเมนต์ มั่นใจดันรายได้เท่าตัวแตะ 2 หมื่นล้านบาทใน 5 ปี

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการตามคำสั่งศาลล้มละลายกลางเมื่อวันที่ 14 ก.ย.2563 โดยมีกำหนดส่งแผนฟื้นฟูกิจการให้ศาลพิจารณาในไตรมาส 4 ปี 2563 และจะเสนอแต่งตั้งผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการในไตรมาส 1 ปี 2563 ซึ่งที่ผ่านมา นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่การบินไทย มีเป้าหมายให้การบินไทยกลับมาดำเนินธุรกิจตามปกติ พลิกฟื้นองค์กรได้ภายใน 5 ปีหลังจากเริ่มดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการ

สำหรับแผนฟื้นฟูกิจการเบื้องต้นกำหนด 5 แนวทาง คือ 1.ปรับโครงสร้างหนี้และการเจรจาเจ้าหนี้ 2.ปรับเส้นทางการบินและฝูงบิน 3.ปรับหน่วยธุรกิจให้คล่องตัวในการหารายได้ 4.ปรับกลยุทธ์การพาณิชย์และการหารายได้ 5.ปรับโครงสร้างองค์กรให้กระชับขึ้นและลดงานซ้ำซ้อน

ทั้งนี้ การปรับหน่วยธุรกิจให้คล่องตัวในการหารายได้จะครอบคลุม 3 ธุรกิจที่มีศักยภาพของการบินไทย คือ ครัวการบินช่าง และขนส่งสินค้า (คาร์โก้)

อ่านต่อหน้า | 4

ต่อจากหน้า 2

## การบินไทย

### ครัว-ฝ่ายช่างเร่งหารายได้

นางวรางคณา ลือโรจน์วงศ์ กรรมการผู้จัดการฝ่ายครัวการบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เปิดเผยกับ "กรุงเทพธุรกิจ" โดยระบุว่า การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ทุกธุรกิจต้องปรับตัวรับมือกับความปกติใหม่ หรือ New Normal ในส่วนของอุตสาหกรรมการบิน ต้องปรับตัวหารายได้ทดแทนจากการหยุดทำการบิน ครัวการบินไทยจึงเล็งเห็นถึงโอกาสการเพิ่มรายได้จากที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) เร่งเพิ่มรายได้จากการเจาะตลาดลูกค้าภาคพื้นให้มากขึ้น

นางวรางคณา กล่าวว่า การปรับตัวของครัวการบินในครั้งนี้ อาจเป็นจุดเริ่มต้นของอีกหลายหน่วยธุรกิจในการบินไทย หรืออีกหลายธุรกิจที่จะนำไปต่อยอดเพื่อปรับตัวหารายได้ในช่วงวิกฤติ โดยครัวการบินไม่ได้มองว่าวันนี้เรามีคู่แข่งทางธุรกิจ แต่กลับมองว่าทกรายคือพันธมิตรที่สามารถช่วยเหลือกันได้

ทั้งนี้ หน่วยธุรกิจอื่นของการบินไทยเองในปัจจุบันได้เริ่มปรับตัวหารายได้เพิ่มจากธุรกิจนอนแอร์ เช่น ฝ่ายช่าง ได้เปิดโปรแกรมทดลองบินกับเครื่องฝึกบินจำลอง (Flight Simulator) เมื่อเดือน ก.ย.2563 เพื่อเสริมรายได้ให้องค์กรในช่วงที่ยังไม่ได้ทำการบินตามปกติ

### 5ปี ดันรายได้นอนแอร์

สำหรับการปรับกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจนอนแอร์ครั้งนี้ ส่วนตัวมั่นใจว่าจะเป็นส่วนสำคัญของการเสริมรายได้ให้กับองค์กร

ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพราะจะเป็นอีกหนึ่งส่วนรายได้ที่ทำให้องค์กรไม่ต้องพึ่งพารายได้เพียงทางใดทางหนึ่ง ซึ่งคาดการณ์ว่าภายใน 5 ปีหลังจากนี้ ธุรกิจนอนแอร์ของการบินไทยประกอบด้วย ครัวการบินช่าง และขนส่งสินค้า (คาร์โก้) จะเพิ่มสัดส่วนรายได้ให้กับองค์กร จากปัจจุบันคิดเป็น 15% ของรายได้รวม จะเพิ่มเป็น 50% ของรายได้รวม

โดยประมาณการเบื้องต้น ขณะนี้รายได้จากธุรกิจครัวการบิน เฉลี่ยอยู่ที่ราวปีละ 1 หมื่นล้านบาท จะเพิ่มขึ้นเป็น 2 หมื่นล้านบาท ขณะที่รายได้จากฝ่ายช่าง ปัจจุบันมี 1.5-2 หมื่นล้านบาท และคาร์โก้ รายได้ราว 2 หมื่นล้านบาท รวมรายได้จาก 3 หน่วยธุรกิจมีประมาณ 4-5 หมื่นล้านบาทต่อปี ซึ่งเชื่อว่าทุกหน่วยธุรกิจก็คาดหวังในการเพิ่มรายได้โตเป็นเท่าตัวเช่นเดียวกัน

ส่วนรายได้ครัวการบินปี 2562 อยู่ที่ราว 8.5 พันล้านบาท ซึ่ง 90% มาจากลูกค้าสายการบิน และ 10% ลูกค้าภาคพื้น โดยสถานการณ์โควิด-19 ที่กระทบรายได้ลูกค้าสายการบินหายไปทั้งหมด แต่จากการปรับตัวของครัวการบิน หันมาเพิ่มรายได้จากภาคพื้น ส่งผลให้รายได้ภาคพื้นจากเดิมคิดเป็น 10% ปัจจุบันเพิ่มสัดส่วนมาอยู่ที่ 20% และคาดการณ์ว่าภายในสิ้นปีจะเพิ่มเป็น 30% ส่งผลให้รายได้ครัวการบินในปีนี้น่าจะอยู่ที่ราว 2 พันล้านบาท

### เร่งขยายแฟรนไชส์700สาขา

ขณะที่ปี 2564 จากการปรับกลยุทธ์เพิ่มรายได้ภาคพื้นผ่านแผนขยายสาขาแฟรนไชส์ทุกแบรนด์ให้โดยรวม 700 สาขา ครัวการบินจึงคาดการณ์ว่าจะเพิ่มรายได้อีกไม่ต่ำกว่า 3.5 พันล้านบาท ทั้งนี้ การหารายได้ที่เกิดขึ้นจากธุรกิจนอนแอร์ แม้ว่าจะ

# THAI การเพิ่มรายได้จากนอกรธุรกิจการบิน



ครัวการบิน

ฝ่ายช่าง

คาร์โก้

รายได้การบินไทยปี 2562

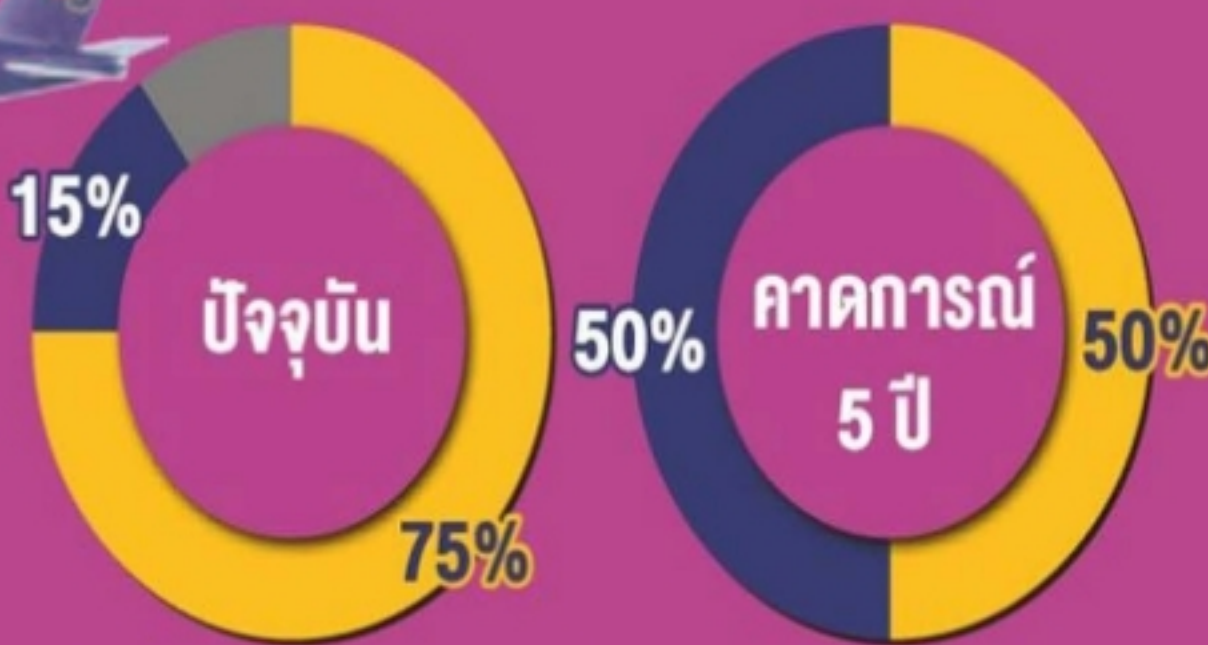
รวม 188,954 ล้านบาท



## เป้าหมายสัดส่วนรายได้



- รายได้จากธุรกิจการบิน
- รายได้นอกรธุรกิจการบิน



## การขยายธุรกิจครัวการบิน

ปี 2564 ขยายแฟรนไชส์ครบ 700 สาขา



พัพแอนด์พาย



ปาต่องโก๋

เปิดตัวไตรมาส 1 ปี 2564

## เพิ่มช่องทางจำหน่ายอาหารและเบเกอรี่

- ร้านอินทนิล (บางจาก)
- ร้านอมเชอ (ปตท.)
- ร้านสะดวกซื้อ 7-11 (กำลังเจรจากับซีพี)



## การฟื้นฟูกิจการการบินไทย

- 27 พ.ค.2563 ยื่นศาลล้มละลายขอฟื้นฟู
- 14 ก.ย.2563 ศาลล้มละลายสั่งฟื้นฟู
- ไตรมาส 4/2563 เสนอแผนฟื้นฟู
- ไตรมาส 1/2564 ประชุมเจ้าหน้าที่ เสนอแต่งตั้งผู้บริหารแผนฟื้นฟู เริ่มดำเนินการตามแผนฟื้นฟู



ฟื้นฟูสำเร็จภายใน 5 ปี

เป็นส่วนไม่สูงนัก หากเทียบกับรายได้รวมของการบินไทยแต่ครัวการบินมองว่าในช่วงวิกฤตที่ไม่สามารถทำการบินได้เช่นนี้ การนำเงินมาหมุนเวียนในองค์กรเป็นประโยชน์สูงสุด และครัวการบินสามารถหารายได้เข้าองค์กรได้ทุกวัน โดยเป็นรายได้เงินสด ซึ่งสามารถเพิ่มสภาพคล่องให้การบินไทยได้

ทั้งนี้ จากความสำเร็จของการเปิดให้บริการภัตตาคาร Royal Orchid Dining Experience แห่งแรกที่สำนักงานใหญ่

การบินไทย ครัวการบินจึงเพิ่มสาขาที่ 2 คือสำนักงานการบินไทยที่สีลม และเตรียมขยายแห่งที่ 3 ที่สำนักงานหลานหลวง อีกทั้งยังมีแผนขยายภัตตาคารดังกล่าวไปยังหัวเมืองใหญ่ อาทิ เชียงใหม่ กระบี่ และภูเก็ต เป็นต้น

นอกจากนี้ ครัวการบินยังมีแผนเปิดภัตตาคารดังกล่าวในต่างประเทศ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 คลี่คลาย โดยเบื้องต้นมีแผนเปิดให้บริการในเมืองหลัก เช่น ลอนดอน โตเกียว และหลายเมืองในจีน โดยรูปแบบของภัตตาคารจะเน้นให้บริการอาหารไทย เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าต่างชาติที่อยากสัมผัสความเป็นไทย ด้วยอาหารคุณภาพและบริการแบบไทยๆ

ขณะเดียวกัน ปัจจุบันครัวการบินยังอยู่ระหว่างจัดทำแผนขยายสาขาแบรนด์พัพแอนด์พาย ซึ่งเป็นแบรนด์หลักในด้านอาหารและขนมของครัวการบิน ปัจจุบันมี 30-40 จังหวัดที่ยังไม่มีสาขา โดยรูปแบบของการขยายธุรกิจจะเน้นใช้ตัวแทนจำหน่ายหรือแฟรนไชส์ เบื้องต้นมีเป้าหมายขยายสาขาเพิ่มขึ้น 500 สาขา เพื่อสร้างรายได้เพิ่มราว 500 ล้านบาทต่อปี

### เปิดแบรนด์ "ปาต่องโก๋" ไตรมาส 1

อีกทั้ง ยังมีเป้าหมายภายในไตรมาส 1 ปีหน้า ครัวการบินไทยจะเปิดตัวแบรนด์ใหม่ "ปาต่องโก๋" เพื่อนำมาเปิดแฟรนไชส์ขยายธุรกิจ สอดรับกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งขณะนี้คาดการณ์ว่าจะสามารถเปิดแฟรนไชส์ปาต่องโก๋ ราว 200 สาขาทั่วประเทศ สร้างรายได้เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 1 พันล้านบาทต่อปี โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างลงทุนเครื่องจักร และเตรียมกระบวนการการผลิตให้รองรับต่อการขนส่งและคงคุณภาพของปาต่องโก๋

“ปีหน้าจะเป็นปีที่เราขยายธุรกิจภาคพื้นให้มากขึ้น โดยจะมีการเปิดสาขาแฟรนไชส์รวม 700 สาขาทั่วประเทศ ทั้งในส่วนของฟู้ดแอนด์พาย และปาท่องโก๋ แต่การขยายธุรกิจช่วง New Normal นี้ สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือการลงทุนสูงจะมีความเสี่ยงไม่คืนทุนตามที่คาดไว้ การทำธุรกิจจึงต้องหาพาร์ทเนอร์ให้ได้ และเรามองว่าแบรนด์การบินไทยเชิงพอที่จะทำแฟรนไชส์น่าจะดึงดูดคนได้ แต่คุณภาพต้องสำคัญที่สุด” นางวรางคณา กล่าว

นางวรางคณา ยังกล่าวด้วยว่า จากการปรับตัวนำอาหารบนฟ้ามาเสิร์ฟภาคพื้นคุณภาพสูงแต่ด้วยราคาที่ย่อมเยา ทำให้วันนี้ครัวการบินไทยได้ลูกค้าใหม่ๆจากเดิมกลุ่มลูกค้าหลักจะเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้ใหญ่ แต่เนื่องด้วยการปรับตัวทำราคาที่จับต้องได้ และการนำปาท่องโก๋ที่ทุกเพศทุกวัยนิยมรับประทาน ทำให้วันนี้ครัวการบินไทยได้ลูกค้ากลุ่มใหม่ที่หลากหลายมากขึ้น เป็นผลดีในการขยายฐานลูกค้า

### ผนึก“อเมซอน-อินทนิล-เซเว่น”

ทั้งนี้ ปัจจุบันการบินไทยยังมีแผนขยายธุรกิจครัวการบิน ผ่านความร่วมมือกับหลายพันธมิตร อาทิ ร้านกาแฟ อินทนิลคอฟฟี่ ซึ่งเป็นแฟรนไชส์ร้านกาแฟในเครือสถานีบริการน้ำมันเชลโล่ของบางจาก เพื่อนำสินค้าอาหารสำเร็จรูป และเบเกอรี่ไปวางจำหน่าย โดยปัจจุบันเริ่มนำร่องแล้ว 1-2 สาขา และจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมาย 500 สาขาทั่วประเทศ

รวมไปถึงความร่วมมือกับบริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) ที่นำเอาอาหารของครัวการบินไทยไปจัดจำหน่ายในร้านกาแฟอเมซอน และปัจจุบันยังอยู่ระหว่างหารือกับกลุ่มบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) เจ้าของแบรนด์เซเว่น อีเลฟเว่น เพื่อขยายช่องทางจำหน่ายด้วย

“ร้านกาแฟตามสถานีน้ำมันต่างๆ เป็นอีกหนึ่งเป้าหมายที่เราอยากนำปาท่องโก๋ไปจำหน่าย เพราะจะเป็นบริการที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า และพันธมิตรของเราก็ต้องการนำไปจำหน่าย แต่เนื่องด้วยขณะนี้ครัวการบินยังมีข้อจำกัดเรื่องกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ และเราต้องการคงคุณภาพให้เหมือนทอดสดใหม่ ทำให้ตอนนี้ต้องรอโปรดักส์ปาท่องโก๋ให้หนึ่งก่อนว่าจะพัฒนาออกมาอย่างไร” นางวรางคณา กล่าว