3 ฟันเฟืองขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย: ธนาคารยุคใหม่ ความมั่นคงพลังงาน และ Food Culture

In Focus

- KBANK ยึดกลยุทธ์ “3 + 1 + P” สร้างกล้ามเนื้อด้านเครดิตใหม่ และพร้อม Finance Transformation เพื่อพาไทยพ้นกับดักรายได้ปานกลางภายในปี 2037
- PTTEP ตั้งเป้ารักษาสัดส่วนผลิตก๊าซในประเทศ 60% ต่อเนื่องอีก 10 ปี พร้อมดันกำไรจากต่างประเทศขึ้นเป็น 50%
- MAGURO เปลี่ยนจาก Restaurant Group สู่แพลตฟอร์มที่สร้าง Growth Engine ใหม่ได้ทุกปี ลดการพึ่งพาแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่ง

เศรษฐกิจที่ฟื้นตัวไม่ทั่วถึง ความขัดแย้งในตะวันออกกลางที่กระทบราคาพลังงาน และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนเร็วขึ้นทุกปี ทำให้องค์กรธุรกิจไทยต้องทบทวนกลยุทธ์อย่างหนัก คำถามสำคัญคือ บริษัทชั้นนำกำลังปรับตัวอย่างไรเพื่อรับมือกับปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต?

ในเวทีสัมมนาหัวข้อ **“มุมมองการเติบโตทางธุรกิจของอุตสาหกรรมในประเทศไทย”** ซึ่งจัดขึ้นหลังงาน IAA Awards: Awards for Listed Companies 2026 ของสมาคมนักวิเคราะห์การลงทุน (IAA) ได้รับเกียรติจากผู้บริหารที่เป็นตัวแทน 3 เสาหลักของเศรษฐกิจไทย ได้แก่ **คุณขัตติยา อินทรวิชัย** ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หรือ KBANK, **คุณคณิตา ศาศวัตายุ** ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) หรือ PTTEP และ **คุณจักรกฤติ สายสมบูรณ์** ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท มากุโระ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) หรือ MAGURO มาร่วมฉายภาพกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร และสิ่งที่อยากเห็นเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยไปข้างหน้า

ยอมรับว่า “ยังไม่เก่งพอ” แล้วกลับมาสร้างกล้ามเนื้อใหม่



คุณขัตติยา อินทรวิชัย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หรือ KBANK เล่าย้อนว่า ระหว่างปี 2019–2022 ธนาคารวางตัวเป็น Challenger Bank และมุ่งปล่อยสินเชื่อให้กลุ่ม Underbanked และ Unbanked แต่กลับเจอหนี้ที่ไม่สามารถชำระได้จำนวนมาก จนต้องตั้งสำรองหนี้เสียสูงกว่าปกติในช่วงปลายปี 2022 และราคาหุ้นปรับตัวลง ตั้งแต่ต้นปี 2023 ธนาคารจึงปรับกลยุทธ์ใหม่ภายใต้กรอบ “3 + 1 + P” ได้แก่ การสร้างความสามารถด้านเครดิตใหม่ตั้งแต่การคัดเลือกลูกค้าไปจนถึงระบบ Early Warning Sign พร้อมการเพิ่ม Fee Income ผ่าน Wealth Management และ Transactional Banking การย้ายลูกค้าสู่ Digital Channel การเตรียมแหล่งรายได้ใหม่ และการเพิ่ม Productivity ด้วย AI และ Data รวมไปถึงการพัฒนาคน เพื่อเตรียมตัวสำหรับอนาคต

“ปี 2022 เราต้องยอมรับว่ายังไม่เก่งพอ สิ่งที่ทำคือ Problem Share, Problem Solve ให้ทุกคนเห็นโจทย์เดียวกัน เป้าหมายเดียวกัน แล้วลงมือทำไปด้วยกัน” **คุณขัตติยา** กล่าว

คุณขัตติยา อธิบายเพิ่มเติมว่า เหตุที่ต้องหันมาเน้นรายได้ค่าธรรมเนียม เพราะในภาวะที่เศรษฐกิจโตช้า สินเชื่อไม่ควรโตเกินเศรษฐกิจของประเทศ หากโตเกิน เท่ากับธนาคารรับความเสี่ยงสูงกว่าความเสี่ยงของประเทศ

ส่วนการขับเคลื่อนองค์กร ธนาคารเริ่มจากแก้ไขที่พื้นฐาน ทั้ง KPI, Incentive และเครื่องมือการทำงาน พร้อมจัด Town Hall ทุกเดือน และใช้หลัก Tight–Loose–Tight คือตั้งเป้าหมายร่วมกันให้ชัด ให้อิสระกับคนหน้างาน แล้วติดตามผลอย่างใกล้ชิด

ต้นทุนต่ำ คือหัวใจของความมั่นคงทางพลังงาน



คุณคณิตา ศาศวัตายุ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) หรือ PTTEP เล่าว่า ปตท.สผ. ก่อตั้งในปี 2528 ช่วงที่ไทยยังไม่มีอุตสาหกรรมสำรวจและผลิตปิโตรเลียม และได้เป็นผู้ดำเนินการโครงการในทะเลเป็นครั้งแรกในปี 2540 จุดเปลี่ยนสำคัญเกิดขึ้นราวปี 2558 เมื่อบริษัทเร่งลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ช่วง 10 ปีที่ผ่านมา บริษัทเติบโตราว 2 เท่า และลดต้นทุนได้ราว 15–16% ปัจจุบัน ปตท.สผ. ผลิตก๊าซคิดเป็นประมาณ 60% ของก๊าซที่ผลิตในประเทศ

“ประเทศไทยมีทรัพยากร แต่ไม่ได้มีมาก เราจึงต้องลดต้นทุนเพื่อนำทรัพยากรขึ้นมาใช้ให้ได้มากที่สุด ถ้าไม่เน้นเรื่องนี้ อนาคตเราก็อาจจะลำบาก” **คุณคณิตา** กล่าว

คุณคณิตา ชี้ว่า ความขัดแย้งในตะวันออกกลางและการแบ่งขั้วของโลกกระทบราคาพลังงานโดยตรง ขณะที่ไทยยังต้องนำเข้าก๊าซธรรมชาติเพื่อผลิตไฟฟ้า และเมื่อประเทศมุ่งเติบโตด้าน Data Center และ AI ความต้องการพลังงานก็จะยิ่งเพิ่มขึ้น การผลิตในประเทศให้ได้มากที่สุดจึงช่วยลดการนำเข้าและกดต้นทุนพลังงานของประเทศให้ต่ำลง

ปรับตัวเร็ว แตกเซกเมนต์ สร้าง Ecosystem ของตัวเอง

คุณจักรกฤติ สายสมบูรณ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท มากุโระ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) หรือ MAGURO มองว่ากำลังซื้อที่พุ่งขึ้นหลังโควิดเป็นเพียงความอัดอั้น เพราะรากฐานเศรษฐกิจยังอ่อนแอ เงินในระบบหายไป และผู้บริโภครัดเข็มขัดมากขึ้น ขณะเดียวกัน กระแสโซเชียลมีเดียทำให้เทรนด์อาหารมาเร็วไปเร็ว และร้านแบบ One Size Fits All ใช้ไม่ได้อีกต่อไป บริษัทจึงแตกไลน์จากอาหารญี่ปุ่นสู่อาหารตะวันตก อาหารเกาหลี และร้านเฉพาะทาง จนปัจจุบันมีแบรนด์ในเครือ 14 แบรนด์ จากเพียง 3 แบรนด์ตอนเข้าจดทะเบียนใน mai เมื่อ 3 ปีก่อน ทั้งนี้ มารุโระ กรุ๊ป พยายามปรับตัว และสร้าง Ecosystem เพื่อตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

“สิ่งที่เวิร์คในปีนี้ ปีหน้าอาจเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การเติบโตจึงไม่ได้มาจากการเปิดสาขาอย่างเดียว แต่ต้องมาจากหลังบ้านที่แข็งแรงด้วย” **คุณจักรกฤติ** กล่าว

คุณจักรกฤติ อธิบายว่า บริษัทใช้เงินระดมทุนทั้งขยายสาขาและเสริมความแข็งแรงหลังบ้าน ทั้งการตั้ง Academy อบรมพนักงานเอง การลงทุนระบบ CRM, ERP และ POS เพื่อทำ Data Analytics และการคุม Waste ลดต้นทุนในสาขาเดิม โดยมีเป้าหมายสำคัญคือผลักดัน SSSG ให้เติบโตขึ้น ด้วยการสร้างประสบการณ์ที่ทำให้ลูกค้ากลับมาซ้ำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจที่ภาคธุรกิจอยากเห็น



ในมุมพลังงาน **คุณคณิตา** ระบุว่าบริษัทต้องทำงานใกล้ชิดกับภาครัฐใน 4 เรื่อง ได้แก่ ความต่อเนื่องของสัญญาสัมปทานที่ใกล้หมดอายุ เพื่อไม่ให้การผลิตก๊าซปรับลดลงจนต้องนำเข้ามาชดเชย การเปิดแปลงสำรวจใหม่ทั้งฝั่งอ่าวไทยและอันดามัน ความร่วมมือในพื้นที่พัฒนาร่วมไทย–มาเลเซีย และเมียนมา ซึ่งเป็นแหล่งก๊าซราว 10% ของที่ไทยใช้ และกติกาการลงทุนที่ยืดหยุ่นพอจะดึงดูดนักลงทุน นอกจากนี้ บริษัทยังเตรียมพร้อมด้านพลังงานสะอาด ผ่านโครงการกักเก็บ CO_2 ลงชั้นใต้ดิน ซึ่งจะเริ่มดำเนินการได้เป็นครั้งแรกในประเทศภายใน 2 ปี ทั้งนี้ การสร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานถือเป็นสิ่งที่เป็นบทบาทสำคัญ ที่จะช่วยขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจได้

ด้านอุตสาหกรรมอาหาร **คุณจักรกฤติ** อยากเห็นการสนับสนุน 2 มิติ มิติแรกคือ People และ Productivity โดยเฉพาะการ Reskill กลุ่มแรงงานอายุ 35–50 ปีให้มีทักษะด้าน AI และ Data มิติที่สองคือ Tourism และ Hospitality เพราะไทยมีจุดแข็งทั้งธรรมชาติ ความเป็นมิตร และอาหาร สิ่งที่ควรเติมคือการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานให้ Journey ของนักท่องเที่ยวสมบูรณ์ เพื่อให้กลับมาซ้ำและใช้จ่ายมากขึ้น ซึ่งจะส่งต่อรายได้ไปถึง SME และกระตุ้นการลงทุนในประเทศ ทั้งจากนักลงทุนต่างประเทศ และผู้ประกอบการในประเทศ



ขณะที่ **คุณขัตติยา** มองว่าธนาคารเป็น Enabler ที่จัดสรรทรัพยากรไปยังภาคที่สร้าง Productivity สูงสุด และยกข้อมูลจากรายงานของ IMF–World Bank ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของรัฐบาลไทยว่า รายได้ต่อหัวของไทยปัจจุบันอยู่ที่ 7,690 ดอลลาร์สหรัฐต่อปี ขณะที่เส้นพ้นกับดักรายได้ปานกลางอยู่ที่ 14,375 ดอลลาร์สหรัฐ หากเติบโตแบบเดิมจะต้องใช้เวลา 20 กว่าปี แต่หากตั้งเป้าภายใน 12 ปี หรือปี 2037 รายได้ต่อหัวต้องไปถึง 16,000 ดอลลาร์สหรัฐเมื่อคิดเงินเฟ้อแล้ว ซึ่งหมายความว่า GDP หรือ GNI ต้องโตเกิน 5% จากเดิมที่โตราว 2% และ Productivity Growth ต้องเพิ่มจาก 1.2% เป็น 3.7%

“ถ้าลูกค้าพร้อมจะ Transform ทุกธนาคารก็พร้อม Finance Transformation เพื่อสนับสนุนการเติบโตนี้”

คุณขัตติยา กล่าว



คุณขัตติยา ยังชี้ว่า นอกจากการหา Industry of the Future ใน 7 เซกเตอร์เป้าหมายแล้ว ต้องหา Firm of the Future และ Workforce of the Future ด้วย เพราะในเซกเตอร์ที่เติบโตก็ยังมีผู้แพ้ และในธุรกิจที่อิ่มตัวก็ยังมีผู้ชนะ โดยเปรียบประเทศเหมือนทีมฟุตบอลที่ Real Sector เป็นกองหน้า ธนาคารเป็นกองกลาง และกฎระเบียบเป็นกองหลัง ทุกฝ่ายต้องเล่นตามบทบาทของตัวเอง เพื่อร่วมขับเคลื่อนการเติบโตไปด้วยกัน

มองไกล 5–10 ปี: S-Curve ใหม่ของแต่ละองค์กร

คุณคณิตา อธิบายว่า ธุรกิจสำรวจและผลิตต้องใช้เวลา 5–6 ปีนับจากพบก๊าซจนผลิตได้ แผนที่วางวันนี้จึงมุ่งหวังผลใน 5–10 ปีข้างหน้า เป้าหมายแรกคือการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้ประเทศ ผ่านการรักษาสัดส่วนการผลิตก๊าซในประเทศไว้ที่ 60% ต่อไปอีก 10 ปี ซึ่งไม่ได้หมายถึงผลิตเท่าเดิม แต่ต้องทำงานที่ท้าทายมากขึ้น ข้อได้เปรียบคือก๊าซจากอ่าวไทย พื้นที่พัฒนาร่วม และเมียนมาล้วนส่งผ่านท่อ จึงไม่ต้องกังวลเรื่องช่องแคบหรือซัพพลาย LNG จากแหล่งอื่นในโลก เป้าหมายที่สองคือเพิ่มสัดส่วนกำไรจากต่างประเทศจากราว 20% เป็น 50% ของกำไรสุทธิ โดยเน้นลงทุนร่วมกับ Strategic Partner เพราะธุรกิจ E&P มีความเสี่ยงสูง ส่วน Enabler สำคัญคือคน เพราะประสบการณ์ของคนคือสิ่งที่บอกว่าก๊าซอยู่ตรงไหน ขณะที่ AI และเทคโนโลยีต้องนำมาใช้อย่างมีกรอบและลำดับความสำคัญ



ด้าน **คุณจักรกฤติ** ตั้งเป้าเปลี่ยนบริษัทจาก Restaurant Group เป็นแพลตฟอร์ม โดยเปรียบกลุ่มบริษัทเป็นเหมือน iOS และแบรนด์ร้านอาหารแต่ละแบรนด์เป็นแอปพลิเคชัน แอปเก่าไป แอปใหม่มา แต่ระบบปฏิบัติการยังอยู่ แพลตฟอร์มนี้ประกอบด้วย Academy ที่ป้อนคนเข้าสู่อุตสาหกรรม ความสามารถสร้างแบรนด์เองและจับมือกับแบรนด์ระดับโลก Portfolio Management ที่ใช้ระบบหลังบ้านและ Supply Chain ร่วมกันจนเกิด Operating Leverage หน่วยงาน R&D และระบบปฏิบัติการอย่าง QR Code Ordering และ AI ในร้าน ทุกแบรนด์ใหม่คือ S-Curve ใหม่ และการมี Growth Engine หลายตัวช่วยลดความเสี่ยงจากวงจรธุรกิจร้านอาหารที่เปลี่ยนเร็ว



ขณะที่ **คุณขัตติยา** ระบุว่าธนาคารจะเดินหน้ากลยุทธ์ 3 + 1 + P ต่อไปในฐานะพื้นฐาน พร้อมสร้าง S-Curve ใหม่ผ่าน Customer Focus Strategy ที่เจาะลึกลูกค้าแต่ละกลุ่ม ทั้ง Corporate, SME และ Retail เช่น ลดเอกสารสำหรับลูกค้าที่สัมพันธ์กันมายาวนาน หรือใช้ Risk-based Pricing กับลูกค้าที่ใช้บริการหลายด้าน เป้าหมายของ KBANK คือการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน ที่ดูแลผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และสังคม บนพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง คุณภาพหนี้ที่ดี และเงินกองทุนที่มั่นคง ทั้งนี้ จากที่เคยวางแผนปีละครั้ง ปัจจุบันธนาคารต้องทบทวนแผนทุก 3 เดือน วัฒนธรรมองค์กรจึงต้องพร้อมลองสิ่งใหม่ และล้มแล้วลุกได้เร็ว

บทสรุป

แม้จะมาจาก 3 อุตสาหกรรมที่ต่างกัน แต่มีมุมมองที่สอดคล้องกัน คือ ต้องประเมินตัวเองอย่างตรงไปตรงมา และถี่ขึ้น พร้อมตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าองค์กรอยู่ในจุดใด เพื่อสร้างความมั่นคงควบคู่กับการ Transform เพื่อสร้าง S-Curve ใหม่ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้พร้อมสำหรับยุค AI เมื่อบริษัทจดทะเบียนเติบโตอย่างสมดุล และส่งมอบผลตอบแทนอย่างมีคุณภาพให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาดทุนก็จะแข็งแรง และเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่พาเศรษฐกิจไทยเติบโตอย่างยั่งยืน