



HR&Management

ภาวะผู้นำ
เบอร์หนึ่ง KTIS > **20**

ภาวะผู้นำเบอร์หนึ่ง KTIS

‘ประพันธ์ ศิริวิริยะกุล’

● ขบถา กระบถัก

มีคำกล่าวว่ ธุรกิจจะประสบควมสำเร็จได้ต้องอาศัย “เก่งบวเก่ง” อย่างไรก็ดี เมื่อได้มีโอกาสสัมภาษณ์ “ประพันธ์ ศิริวิริยะกุล” กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม KTIS กลับรู้สึกได้ถึงน้ำหนักที่หนักกว่าในเรื่องของความเก่ง ความอดทนมุ่งมั่น ตลอดจนความเอาใจใส่พนักงาน และชาวไร้อ้อย แม้ว่าจะได้ยินเขาพูดคำว่า “โชคดี” ออกมาเป็นระยะๆ ก็ตาม

ประพันธ์ นั้นเป็นรียวแรงสำคัญของพ่อแม่ (คุณจรรยา และคุณหทัย ศิริวิริยะกุล) ตั้งแต่เมื่อครั้งก่อตั้งกลุ่มน้ำตาลไทย

เอกลักษณ์ จวบถึงวันนี้ ซึ่งกิจการเป็นที่รู้จักกันในนาม KTIS ก็เป็นระยะเวลาแล้ว 50 ปีแล้ว

แล้วความยากง่าย และความท้าทายในการบริหารจัดการระหว่างอดีต และปัจจุบันเป็นอย่างไร

“เมื่อก่อนธุรกิจมีวอลุ่มเล็ก เรามีโรงงานน้ำตาลแค่หนึ่งหรือสองโรงเท่านั้น เลยถือว่่ายงต่อการดูแล แต่เมื่อมีการขยายธุรกิจมากขึ้น เราจำเป็นต้องอาศัยกำลังเสริมโดยทีมงานมืออาชีพ เรายอมจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาช่วย Audit ให้ เราต้องอย่คิดว่าตัวเองแล้ว”

ในอดีตยังมีเรื่องของความ “ใกล้ชิด” อีกด้วย

เพราะในสมัยบุกเบิกประพันธ์นั้นลงไปทำงานแบบ “เคียงบ่าเคียงไหล่” กับพนักงานในโรงงาน เขาเป็นเจ้าแม่ที่ไม่หวั่นที่จะเหน็ดเหนื่อยหรือเนื้อตัวจะมอมแมม เรียกว่ เขามอบกาย ใจ และจิตวิญญาณไว้ที่โรงงานก็ คงไม่ผิดนัก

“ตัวผมเองจะไปอยู่หน้างานกับพนักงานเลย บางทีผมไปอยู่ที่โรงงานถึง 4 เดือน โดยไม่ได้กลับบ้าน พอกลับบ้านอีกทีก็...อ้าว ลูกของเราโตแล้ว”

ตรงกันข้ามกับในเวลาที่ธุรกิจมีความเติบโตใหญ่ และขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่น การกิจของซีไอโออย่างประพันธ์ก็คือ การถอยกลับมาปล่อยให้พนักงานซึ่งเป็นนักกีฬาตัวจริงเป็นผู้ลงเล่นในสนาม และปล่อยให้ Chief Operating Officer หรือ ซีไอโอ ทำหน้าที่เป็นโค้ชคอยควบคุมดูแล

“ตอนนั้นผมทำหน้าที่เดินไปเดินมาๆ (หัวเราะ) เราโชคดีที่ทีมงานดี ซีไอโอที่ดีแล้วทั้ง 9 โรงงาน ก็ทำงานได้ค่อนข้างดี ตัวผมเองจะคอยมอนิเตอร์ว่าทุกอย่างเป็นไปได้ตามเป้าหมาย ตามแผน ซึ่งไว้หรือไม่ว่หรือพวกเขา มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างไร ซึ่งผมจะมีการประชุมกับซีไอโอเดือนละ 2 ครั้งๆ ละ 2 วัน



ประพันธ์ ศิริวิริยะกุล

การลงไปทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกน้อง สิ่งที่ได้รับก็คือ น้ำใจ รวมถึงได้รู้ถึงขีดความสามารถของพวกเขา

เพื่อให้รายงานถึงความคืบหน้าแผนงานต่างๆ รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้น” ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว อาจไม่ได้เป็นเช่นนั้นเสียทีเดียว ประพันธ์ยอมรับว่า ตัวเขาไม่ได้รอข้อมูลจากการประชุม เพราะโลกออนไลน์ช่วยสร้างการรับรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ในทุกเวลาที่ต้องการ รวมถึงเขายังคงเดินทางไปยังโรงงานต่างๆ อยู่เสมอ เนื่องจากในการสัมภาษณ์ซีไอโอท่านนี้บอกกล่าว ว่าปกติแล้วไม่ค่อยใส่สูท ปกติถนัดใส่แค่ชุดของโรงงาน แสดงให้เห็นว่ ความสำเร็จและการรักษาไว้ คงไม่อาจเกิดจากการนั่งเก๊กท่า

วางมาดซีไอโอ แต่หมายถึง การลงลึกในรายละเอียด และความรอบคอบที่ต้องตระหนักถึงอยู่เสมอ

“โรงงานเกษตรไทยของเรา ปัจจุบันเป็นโรงงานน้ำตาลที่มีกำลังการผลิตใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และใหญ่ที่สุดในโลก เราเทียบอ้อยได้วันละ ๓หมื่นตัน หรือเป็นปริมาณรถสิบล้อที่ขนอ้อยจำนวน 3 พันคัน” ประพันธ์กล่าวอย่างภาคภูมิใจ

นอกจากมีทีมงานที่ดีแล้ว ความสำเร็จของ KTIS เกิดจากหลายปัจจัย รวมถึงความโดดเด่นในเรื่องของความสามารถในการลงทุนที่มีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง รายอื่นเป็นสิบเป็นร้อยเท่า เนื่องจากสามารถผลิตเครื่องจักรใช้ได้อ่างไม่ว่จะเป็นหม้อไอน้ำ ลูกทียบ ฯลฯ

ผ่านมันสมองและประสบการณ์ของทีมช่างของ KTIS ซึ่งพวกเขาไม่ได้มีค่าน้ำหนักว่าดีก็แต่แค่ระดับปวช. และปวส. หรือสูงสุดก็คือปริญญาตรีเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเพราะโชคช่วย

แต่อาศัยความหมั่นแต่ยรียนรู้ และหมั่นพัฒนาตัวเองอยู่เรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง “ความรู้จากห้องเรียนคนเราเอาใช้ได้

อย่างมากแค่ 60 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นเอง” ประพันธ์ กล่าวว่ ผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดจากการลงไปทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงานของเขาเมื่อครั้งในอดีต

“สิ่งที่ได้ก็คือ เราได้นำใจของลูกน้อง และได้เห็นการทำงานของทีม ทำให้เราได้รับขีดความสามารถพนักงานของเรา เป็นที่ม่ว่าทำไมเราจึงสามารถสร้างเครื่องจักรได้เอง”

วิธีการนี้ให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ประพันธ์กล่าวว่าสมัยก่อนอาศัยผู้บริหารอย่างเขาลงไปคลุกคลี เป็นผู้คอยชี้แนะ แต่สมัยนี้ยุคโลบายต่างไป กลุ่ม KTIS มีการนำระบบ “โคเชิน” ซึ่งว่ด้วยการปรับปรุงเข้ามาเป็นตัวช่วย โดยให้พนักงานทุกคนร่วมกันนำเสนอหัวข้อที่ควรต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น แล้วส่งเข้าประกวดเพื่อ

ชิงรางวัลสุดยอดด้านความคิด และก็มีความคิดดีๆ จำนวนไม่น้อยของพนักงาน KTIS ที่ได้รับการจัดสิทธิบัตร รวมถึงถูกนำไปสร้างให้เป็นความจริง

ถามว่ มีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ้างหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องจักรที่เกิดจากการดีไซน์และสร้างขึ้นมาเอง คำตอบคือ มีสิทธิเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการดีไซน์ต้องย่ยาคิดแบบง่ายๆ แต่คิดเมื่อไปถึงเรื่องนี้อาจคาดไม่ถึง ประการสำคัญในการดำเนินงานทุกขั้นตอนต้องเป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล

“ไม่ว่งานอะไรย่อมเกิดความผิดพลาดได้อย่างแน่นอน แต่คนที่ผิดอันดับแรกก็คือตัวของคุณประพันธ์เองไม่ใช่พนักงาน ผมจะบอกพนักงานเสมอว่ ผมคือผู้ที่รับผิดชอบเป็นอันดับหนึ่ง เพราะว่เขาเป็นหัวหน้าเขาเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานเขากล้าคิด กล้าทำ”

และปัจจัยความสำเร็จอีกหนึ่งเรื่องที่สำคัญไม่ได้อ่างไรกับกลุ่ม KTIS ก็คือ ต้องตระหนักถึงความสำคัญของชาวไร้อ้อย

“กลุ่มของเรามีชื่อเสียงดูแลชาวไร้อ้อยได้ดีที่สุดในประเทศไทย เรากล้าพูดอย่างเต็มปากเต็มคำ ลองไปจับมือถามกับชาวไร้อ้อยของเราดูก็ได้”

สะท้อนด้วยสโลแกนของบริษัทซึ่งในอดีตก็คือ “เอกลักษณ์มั่งคั่ง ชาวไร้อ้อยมั่งคั่ง” แต่ปัจจุบันถูกปรับเป็น “ชาวไร้อ้อยมั่งคั่ง KTIS มั่นคง”

“คุณพ่อบอกอยู่เสมอว่ เราต้องให้ความสำคัญกับชาวไร้อ้อย เพราะถ้าเขาปลูกอ้อยแล้วขาดทุน เขาก็จะหันไปปลูกพืชอย่างอื่นได้ เช่นปลูกถั่ว ปลูกมัน ข้าวโพด ขณะที่โรงงานของเราไปหีบพืชพวกนั้นไม่ได้ เราต้องทำให้เขาร่ำรวย เราต้องเข้าไปช่วยเหลือเขาอย่างใกล้ชิด”

เมื่อให้เขาออกไปข้างหน้า มุมมองของซีไอโอท่านนี้ก็คือ แม้ว่าราคาน้ำตาลในตลาดโลกจะเหวือหวาบ้างหรือตกชวบชวบเหมือนในเวลาที่เขาเหลืออยู่แค่ 15 เซ็นต์ ทว่าอุตสาหกรรมน้ำตาลไทยจะยังอยู่ได้เรื่อยๆ แต่ในอนาคตเขาว่าจะเป็นยุคของผลิตภัณฑ์ลอยได้ (by product) ที่เกิดกระบวนการผลิต

น้ำตาลจากอ้อย ยกตัวอย่างเช่น เมื่อกระดากชานอ้อย เขาทานอลจากกากน้ำตาล (โมลาส) โรงไฟฟ้าชีวมวล ซึ่งใช้ชานอ้อยที่ได้จากการกระบวนการผลิตน้ำตาลเป็นวัตถุดิบเป็นต้น

“ตอนนี้สัดส่วนได้รายของเรามาจากธุรกิจอ้อยและน้ำตาล อยู่ที่ประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ ขณะที่ by product มีสัดส่วนประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเราคิดว่ จะเพิ่มสัดส่วน by product ขึ้นเป็น 30-40 เปอร์เซ็นต์”

พร้อมบอคว่ ในปีนี้ เขาคิดการณ์ใหญ่ด้วยมีแผนจะนำกิจการในกลุ่ม KTIS หรือ บริษัท เกษตรไทย อินเตอร์เนชั่นแนล ชูการ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีอยู่ 9 โรงงาน ประกอบด้วย โรงงานน้ำตาล 3 แห่ง โรงไฟฟ้า 3 แห่ง โรงเยื่อจากชานอ้อย 1 แห่ง โรงผลิตเอทานอล 1 แห่ง และโรงงานผลิตปุ๋ย 1 แห่ง

ไม่เพียงเพื่อ KTIS เท่านั้น แต่เหตุการณ์ครั้งนี้ประพันธ์ต้องการสร้างความภาคภูมิใจให้กับชาวคนสรรวรรคทุกคน