

# CEO Focus

THANSETTAKIJ thanonline.com Thailand's Leading Business Newspaper

หน้า 34 ฉบับที่ 2,924 วันที่ 20 - 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557 29

# ประพันธ์ ศิริวิริยะกุล

## ผู้นำที่พร้อมเรียนรู้ และยืนเคียงข้างทีมงาน



ผู้บริหารระดับซีอีโอ ที่ลงคลุกฝุ่น เบือนหน้ามัน เรียนรู้และทำงานไปพร้อมๆ กับลูกน้อง คงมีไม่มากนักในแวดวงธุรกิจขนาดใหญระดับประเทศ แต่ **"ประพันธ์ ศิริวิริยะกุล"** คนนี้ เขาคือซีอีโอที่ทำมาแล้วทุกอย่าง ซีอีโอและกรรมการผู้จัดการ บริษัท เกษตรไทย อินเตอร์เนชั่นแนล ซุการ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือกลุ่ม KTIS ผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่ของประเทศไทย และรายใหญ่อันดับโลก คนนี้ เริ่มต้นชีวิตการทำงานกับธุรกิจครอบครัว ด้วยความมุ่งมั่นเคียงบ่าเคียงไหล่กับทีมงาน 2 แห่งที่ดูแลพ่อไปชื่อมาเมื่อประมาณ 50 ปีที่แล้ว ทำให้ครอบครัวของเขาผันตัวจากการทำค้าขายในร้านชา มาสู่อุตสาหกรรมน้ำตาลเต็มรูปแบบ การเริ่มต้นทำงาน เกิดจากการเรียนรู้ ลงไปคลุกคลีกับงานและพนักงานด้วยตัวเอง อะไรที่ไม่รู้ ก็พร้อมที่จะเปิดรับและเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับพนักงาน โดยไม่ได้ถือตัวว่าเป็นลูกเจ้าของ มีเบือนหน้ามันเบือนดินไม่ต่างจากพนักงานทั่วไป

"ผมจบม.ศ.3 เองนะ คนถามว่าผมจบเครื่องกลมาทำอะไร ไม่ใช่ โชคดีผมได้ทำงานที่ดี... สมัยบุกเบิก ผมลงไปทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน คำว่าใกล้ชิดของผมก็คือ การร่วมลงมือทำงานกับเขาเหมือนพี่น้อง เช่น สมัยก่อนโรงงานน้ำตาลขยับขยายใหญ่ๆ ก็จะมีเรื่องย้ายติด เครื่องจักรเสีย ต้องลงไปคอยดูแลช่างเทคนิคเครื่องจักร 6-7 เมตรเพื่อให้ย้ายมันออกมา ยกเข่งแล้ววิ่งกลับขึ้นมา ผมก็ไปร่วมลุยด้วย ก็เคียงบ่าเคียงไหล่กับเขา"

แน่นอน การลงไปคลุกคลีทำงานร่วมกัน ใช้ชีวิตร่วมกันแบบนี้ สิ่งที่ได้กลับมาคือ ความใกล้ชิดกับทีมงาน และยังได้รับรู้ถึงความสามารถของทีมงานที่มีอยู่ รวมไปถึง "ใจ" ของพนักงาน ที่เห็นว่าจะระดับเจ้าของโรงงาน ก็ยังยอมลงมกร่วมมือร่วมใจทำงานกับพวกเขา ไม่ถือตัวเดินขึ้นหน้าออกคำสั่ง ทั้งๆ ที่ก็สามารถทำเช่นนั้นได้ "ประพันธ์" ถือเป็นผู้นำองค์กรที่มีความอดทนสูง สิ่งที่ไม่รู้จักพร้อมเรียนรู้อย่างเปิดเผย และสิ่งหนึ่งที่ต้องยอมรับ คือ การเอาใจใส่กับครอบครัวพนักงาน และข่าวไร่ย่อย ซึ่งเป็นเสมือนผู้ผลักดันที่ทำให้ธุรกิจกลุ่ม KTIS ประสบความสำเร็จเช่นทุกวันนี้ รวมไปถึงวิธีบริหารจัดการองค์กร ที่ไม่ได้ทุ่มเงินลงทุนมหาศาล เพื่อลงทุนกับเครื่องมือนำเข้าจากต่างประเทศ ด้วยใจเดียวที่ว่าคนทำไม่ได้ใช้ คนใช้ไม่ได้ทำ ทำให้เขาเปิดโอกาสกับทีมงานที่มีอยู่ ได้แสดงความสามารถผลิตเครื่องจักร หรือเครื่องมือการทำงานจากทักษะความรู้ที่มีและประสบการณ์จากการทำงานจริง และรู้อยู่แล้วว่าต้องการเครื่องมือแบบไหน จึงจะช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

พนักงานช่วยกันนำเสนอว่าโรงงานเมื่อไรที่ควรต้องปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดีขึ้น เครื่องจักรแบบไหนที่เหมาะสมกับการทำงาน คิดขึ้นมา นำเสนอ ถ้าดีบริษัทก็จะส่งเข้าประกวดเพื่อชิงรางวัลสุดยอดด้านความคิด และจากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานหลายคน ก็ได้จัดสิทธิบัตร และถูกนำไปสร้างเป็นเครื่องมือขึ้นมาใช้งานได้จริง ผลที่ได้คือ สมอบและความคิดของทีมงานก็ได้พัฒนา ขณะเดียวกันต้นทุนของเครื่องไม้เครื่องมือก็ไม่สูง และยังเป็นที่เครื่องมือที่ถูกออกแบบมาให้เหมาะสมกับการใช้งานจริงในโรงงานของกลุ่ม KTIS อีกต่างหาก แต่เมื่อใดที่เกิดข้อผิดพลาด คนที่คิดอันดับแรกก็คือ นายประพันธ์นี่แหละ... "ถ้าผิดพลาดแน่นอนไม่ว่างานอะไร คนคิดอันดับแรกคือ คุณประพันธ์ไม่ใช่พนักงานนะ ผมจะบอกว่าผมเป็นคนที่รับผิดชอบอันดับ 1 เพราะว่าเราเป็นหัวหน้าเขา เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญจะทำให้เขากล้าคิด กล้าทำ" ซีอีโอคนนี้มีมุมมองความไว้วางใจให้กับลูกน้อง ได้ทำงานและแสดงฝีมือ แต่เมื่อเกิดการผิดพลาด เขาก็พร้อมที่จะขยับขึ้นมารับผิดชอบอย่างผู้นำที่ดี

เขายังเล่าต่ออีกว่า ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม ต้องทำให้คนคิดได้ สมัยก่อนอาศัยการลงไปคลุกคลีใกล้ชิด ซึ่งเห็น ว่าควรจะทำอย่างไร แต่ตอนนั้นเขามีผู้ระดับซีอีโอเข้ามาทำหน้าที่แทน ลงไปดูโรงงานแล้วส่งนวัตกรรมกลับมา ไอเดียครีทีฟที่ส่งประกวด สร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน

**อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นหัวใจในการทำงานของกลุ่ม KTIS คือ ชาวไร่ย่อย**  
"คุณพ่อบอกเสมอว่า เราต้องให้ความสำคัญกับชาวไร่ย่อย เพราะถ้าชาวไร่ย่อยปลูกแล้วขาดทุนแน่นอนเขาก็หนีไปปลูกพืชอย่างอื่นได้ เช่น ปลูกถั่ว ปลูกมัน ข้าวโพด แต่โรงงานเราไปหีบพืชพวกนั้นไม่ได้ เราต้องทำให้เขารวยๆ การทำก็คือ ต้องเข้าไปช่วยอย่างใกล้ชิด" ความสำเร็จที่เกิดขึ้น "ประพันธ์" บอกว่า เกิดจากการที่เขาหมั่นเรียนรู้ วิธีการแบบไหนดีที่สุด ใกล้ชิดงานดีที่สุดในวิถีปฏิบัติ ลงไปเบือนหน้ามันกับลูกน้อง แต่ตอนนั้นเขาเรียนรู้จากประสบการณ์ เรียนรู้ปัญหาและวิธีการแก้ไข รวมทั้งการศึกษาจากผู้รู้ ซึ่งปัจจุบันมีการจ้างที่ปรึกษาเข้ามาช่วย...อย่าคิดว่าตัวเองเก่งแล้ว เราต้องเรียนรู้ ต้องอ่าน พัฒนาไปเรื่อยๆ การกักกันของซีอีโอ "ประพันธ์" บอกว่า ตอนนั้นเดินไปเดินมา ทำหน้าที่เหมือนอินเตอร์ว้างงานทุกอย่างเป็นไปได้ตามเป้าหมาย หรือตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ รวมทั้งการวางแผนล่วงหน้า การเตรียมโครงการใหม่ๆ ประชุมกับเหล่าซีอีโอ ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการลงลึกในวันหนึ่ง KTIS ธุรกิจได้ขยายตัวออกไปมากมาย ภายใต้สโลแกน KTIS More Than Sugar "ประพันธ์" เล่าอย่างภาคภูมิใจในทีมงานที่มีศักยภาพของเขา "ผมถือว่าโรงงานของเราโชคดีที่มีทีมงานที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดต่อยอด เพราะเขาหาอลิมปี่เรื่องของการนำเสียเยอะมาก การกำจัดเป็นในเรื่องที่วันวายมาก ก็เลยทำโรงงานไปโอแก๊สขึ้นมา ยิ่งนำเสียเยอะก็ยิ่งกลายเป็นว่าสร้างมูลค่ายิ่งเยอะ ไบโอดีลของเราทำออกมาได้ประมาณแสนคิวต่อวัน ใหญ่ และใช้เองชดเชยเชื้อเพลิงในบอยเลอร์เรา ที่เหลือก็เอิร์นอยู่ กำลังคิดคิดว่าจะมีจังหวัดไหนที่จะทำอะไรดี"

KTIS ไม่ได้ต่อยอดไปแค่โรงงานไบโอดีล แต่ยังขยายไปยังกลุ่มเอ็กสตราจากชานอ้อย เอทานอลจากกากน้ำตาล โรงไฟฟ้าชีวมวล ซึ่งใช้ชานอ้อยที่ได้จากกระบวนการผลิตน้ำตาลเป็นวัตถุดิบ ทำให้ปัจจุบัน KTIS มีสัดส่วนรายได้จากธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ประมาณ 80% และผลิตภัณฑ์ by product อีกประมาณ 20% ซึ่งอนาคตจะเพิ่มสัดส่วน by product เป็น 30-40% และมีแผนนำกลุ่มธุรกิจ KTIS เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วยโรงงาน 9 โรงงาน คือ โรงงานน้ำตาล 3 แห่ง โรงไฟฟ้า 3 แห่ง โรงเอ็กสตราชานอ้อย 1 แห่ง โรงผลิตเอทานอล 1 แห่ง และโรงงานผลิตปุ๋ย 1 แห่ง

การทำงาน ย่อมมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้แน่นอนไม่ว่างานอะไร แต่เมื่อเกิดการผิดพลาด คนคิดอันดับแรกคือคุณประพันธ์ไม่ใช่พนักงานนะ ผมจะบอกว่าผมเป็นคนที่รับผิดชอบอันดับ 1 เพราะว่าเราเป็นหัวหน้าเขา เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญจะทำให้เขากล้าคิด กล้าทำ"