



HR&Management

ภาวะผู้นำ
เบอรืหนึ่ง KTIS > **20**

ภาวะผู้นำเบอร์หนึ่ง KTIS

‘ประพันธ์ ศิริวิริยะกุล’

● ขบคิด กระบึก

มีคำกล่าวว่า ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัย “เก่งบวกแข็ง” อย่างไรก็ดี เมื่อได้มีโอกาสสัมภาษณ์ “ประพันธ์ ศิริวิริยะกุล” กรรมการผู้จัดการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม KTIS กลับรู้สึกได้ถึงน้ำหนักที่หนักกว่าในเรื่องของความเก่ง ความอดทนมุ่งมั่น ตลอดจนความเอาใจใส่พนักงาน และชาวไร่อ้อย แม้ว่าจะได้ยินเขาพูดคำว่า “โชคดี” ออกมาเป็นระยะๆ ก็ตาม

ประพันธ์ นั้นเป็นเรียวยาวแรงสำคัญของพ่อแม่ (คุณเจริญ และคุณหญิงศิริวิริยะกุล) ตั้งแต่เมื่อครั้งก่อตั้งกลุ่มน้ำตาลไทย เอกลักษณะ จบถึงวันนี้

ซึ่งกิจการเป็นที่รู้จักกันในนาม KTIS ก็เป็นระยะเวลาแล้ว 50 ปีแล้ว

แล้วความยากง่าย และความท้าทายในการบริหารจัดการระหว่างอดีต และปัจจุบันเป็นอย่างไร

“เมื่อก่อนธุรกิจมีวอลุ่มเล็ก เรามีโรงงานน้ำตาลแค่หนึ่งหรือสอง

โรงเท่านั้น เลยถือว่าย่างต่อการดูแล แต่เมื่อมีการขยายธุรกิจมากขึ้น เราจำเป็นต้องอาศัยกำลังเสริมโดยทีมงานมืออาชีพ เรายอมจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาช่วย Audit ให้ เราต้องอย่าคิดว่าตัวเองแล้ว”

ในอดีตยังมีเรื่องของความ “ใกล้ชิด” อีกด้วย

เพราะในสมัยบุกเบิกประพันธ์นั้นลงไปทำงานแบบ “เคียงบ่าเคียงไหล่” กับพนักงานในโรงงาน เขาเป็นถ้าแก่ที่ไม่เห็นที่จะเห็นเหนื่อยหรือเหนื่อยจะมอมเมม เรียกว่าเขามอมบายใจ และจิตวิญญาณไว้ที่โรงงานก็คงไม่ผิดนัก

“ตัวผมเองจะไปอยู่หน้างานกับพนักงานเลย บางทีผมไปอยู่ที่โรงงานถึง 4 เดือน โดยไม่ได้กลับบ้าน พอกลับบ้านอีกทีก็...ข้าวลูกของเราโตแล้ว”

ตรงกันข้ามกับในเวลาที่ธุรกิจมีความเติบโตใหญ่ และขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็ว การกิจของซีไอโออย่างประพันธ์ก็คือ การถอยกลับมาปล่อยให้พนักงานซึ่งเป็นนักกีฬาตัวจริงเป็นผู้ลงเล่นในสนาม และปล่อยให้ Chief Operating Officer หรือ ซีไอโอ ทำหน้าที่เป็นโค้ชคอยควบคุมดูแล

“ตอนนั้นผมทำหน้าที่เดินไปเดินมาๆ (หัวเราะ) เราโชคดีที่ทีมงานดี ซีไอโอที่ดีแล้วทั้ง 9 โรงงาน ก็ทำงานได้ค่อนข้างดี ตัวผมเองจะคอยมอนิเตอร์ว่าทุกอย่างเป็นไปตามเป้าหมาย ตามแผน ที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือพวกเขา มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างไร ซึ่งผมจะมีการประชุมกับซีไอโอเดือนละ 2 ครั้งๆ ละ 2 วัน



ประพันธ์ ศิริวิริยะกุล

การลงไปทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกน้อง สิ่งที่ได้รับก็คือ น้ำใจ รวมถึงได้รู้ขีดความสามารถของพวกเขา

เพื่อให้รายงานถึงความคืบหน้าแผนงานต่างๆ รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้น”

ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว อาจไม่ได้เป็นเช่นนั้นเสียทีเดียว ประพันธ์ยอมรับว่า ตัวเขาไม่ได้รอข้อมูลจากการประชุม เพราะโลกออนไลน์ช่วยสร้างการรับรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ในทุกเวลาที่ต้องการ รวมถึงเขายังคงเดินทางไปยังโรงงานต่างๆ อยู่เสมอ

เนื่องจากในการสัมภาษณ์ซีไอโอท่านนี้บอกกล่าว ว่าปกติแล้วไม่ค่อยใส่หู ปกติถนัดใส่แค่ชุดของโรงงาน

แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จและการรักษาไว้ คงไม่อาจเกิดจากการนั่งเก๊กท่า

วางมาดซีไอโอ แต่หมายถึง การลงลึกในรายละเอียด และความรอบคอบที่ต้องตระหนักถึงอยู่เสมอ

“โรงงานเกษตรไทยของเรา ปัจจุบันเป็นโรงงานน้ำตาลที่มีกำลังการผลิตใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และใหญ่ที่สุดในโลก เราเทียบอ้อยได้วันละ หนึ่งหมื่นพันตัน หรือเป็นปริมาณรถสิบล้อที่ขนอ้อยจำนวน 3 พันคัน” ประพันธ์กล่าวอย่างภาคภูมิใจ

นอกจากมีทีมงานที่ดีแล้ว ความสำเร็จของ KTIS เกิดจากหลายปัจจัย รวมถึงความโดดเด่นในเรื่องของความสามารถในการลงทุนที่มีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง รายอื่นเป็นสิบเป็นร้อยเท่า เนื่องจากสามารถผลิตเครื่องจักรใช้เองได้เอง ไม่ว่าจะเป็นหม้อไอน้ำ ลูกทียบ ฯลฯ

ผ่านมันสมองและประสบการณ์ของทีมช่างของ KTIS ซึ่งพวกเขาไม่ได้มีค่าน้ำหนักว่าดีก็แต่แค่ระดับปวช. และปวส. หรือสูงสุดก็คือปริญญาตรีเท่านั้น ไม่ใช่เพราะโชคช่วย

แต่อาศัยความหมั่นแต่พยายามรู้ และหมั่นพัฒนาตัวเองอยู่เรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง

“ความรู้จากห้องเรียนคนเราเอาใช้ได้ อย่างมากแค่ 60 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นเอง”

ประพันธ์ กล่าวว่า ผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดจากการลงไปทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงานของเขาเมื่อครั้งในอดีต

“สิ่งที่ได้ก็คือ เราได้นำใจของลูกน้อง และได้เห็นการทำงานของทีม ทำให้เรา

ได้รู้ขีดความสามารถพนักงานของเรา เป็นที่รู้ว่าทำไมเราจึงสามารถสร้างเครื่องจักรได้เอง”

วิธีการเช่นนี้ให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ประพันธ์กล่าวว่าสมัยก่อน

อาศัยผู้บริหารอย่างเขาลงไปคลุกคลี เป็นผู้คอยชี้แนะ แต่สมัยนี้ยุคโลบายต่างไป กลุ่ม KTIS มีการนำระบบ “โคเชอร์” ซึ่งว่าด้วยการ

ปรับปรุงเข้ามาเป็นตัวช่วย โดยให้พนักงานทุกคนร่วมกันนำเสนอหัวข้อที่ควรต้องปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น แล้วส่งเข้าประกวดเพื่อ

ชิงรางวัลสุดยอดด้านความคิด และก็มีความคิดดีๆ จำนวนไม่น้อยของพนักงาน KTIS ที่ได้รับการจัดสรรให้คิด รวมถึงถูกนำไปสร้างให้เป็นความจริง

ถามว่า มีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ้างหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องจักรที่เกิดจากการดีไซน์และสร้างขึ้นมาเอง คำตอบคือ มีสิทธิเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการดีไซน์ต้องอย่าคิดแบบง่ายๆ แต่คิดเผื่อไปถึงเรื่องที่เราคาดไม่ถึง ประการสำคัญในการดำเนินงานทุกขั้นตอนต้องเป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล

“ไม่ว่างานอะไรย่อมเกิดความผิดพลาดได้อย่างแน่นอน แต่คนที่ผิดอันดับแรกก็คือตัวของคุณประพันธ์เองไม่ใช่พนักงาน ผมจะบอกพนักงานเสมอว่า ผมคือผู้ที่รับผิดชอบเป็นอันดับหนึ่ง เพราะว่าเราเป็นหัวหน้าเขา เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานเขากล้าคิด กล้าทำ”

และปัจจัยความสำเร็จอีกหนึ่งเรื่องที่สำคัญไม่ได้สำหรับกลุ่ม KTIS ก็คือ

ต้องตระหนักถึงความสำคัญของชาวไร่อ้อย “กลุ่มของเรามีชื่อเสียงดูแลชาวไร่อ้อย ได้ดีที่สุดในประเทศไทย เรากล้าพูดอย่างเต็มปากเต็มคำ ลองไปจับมือถามกับชาวไร่อ้อยของเราดูก็ได้”

สะท้อนด้วยสโลแกนของบริษัทซึ่งในอดีตก็คือ “เอกลักษณ์มังคุด ชาวไร่อ้อยมังคั่ง” แต่ปัจจุบันถูกปรับเป็น “ชาวไร่อ้อยมังคั่ง KTIS มั่นคง”

“คุณพ่อบอกอยู่เสมอว่าเราต้องให้ความสำคัญกับชาวไร่อ้อย เพราะถ้าเขาปลูกอ้อยแล้วขาดทุน เขาก็จะหันไปปลูกพืชอย่างอื่นได้ เช่นปลูกถั่ว ปลูกมัน ข้าวโพด ขณะที่โรงงานของเราไปหีบพืชพวกนั้นไม่ได้ เราต้องทำให้เขาร่ารวย เราต้องเข้าไปช่วยเหลือเขาอย่างใกล้ชิด”

เมื่อให้เขาออกไปข้างหน้า มุมมองของซีไอโอท่านนี้ก็คือ แม้ว่าราคาน้ำตาลในตลาดโลก จะเหวี่ยงหว้างหรือตกชวบชวบเหมือนใน

เวลานี้ที่เหลืออยู่แค่ 15 เซ็นต์ ทว่าอุตสาหกรรมน้ำตาลไทยจะยังอยู่ได้เรื่อยๆ แต่ในอนาคต เขาว่าเป็นยุคของผลิตภัณฑ์พลอยได้ (by product) ที่เกิดการขบวนการผลิต

น้ำตาลจากอ้อย ยกตัวอย่างเช่น เมื่อกระดาษชานอ้อย, เอกทานอลจากกากน้ำตาล (โมลาส) โรงไฟฟ้าชีวมวล ซึ่งใช้ชานอ้อยที่ได้จากการขบวนการผลิตน้ำตาลเป็นวัตถุดิบ

เป็นต้น

“ตอนนี้สัดส่วนได้รายได้ของเราจากธุรกิจอ้อยและน้ำตาล อยู่ที่ประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ ขณะที่ by product มี

สัดส่วนประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเราคิดว่า จะเพิ่มสัดส่วน by product ขึ้นเป็น 30-40 เปอร์เซ็นต์”

พร้อมบอกว่าในปีนี้ เขาคิดการณ์ใหญ่ ด้วยมีแผนจะนำกิจการในกลุ่ม KTIS หรือ บริษัท เกษตรไทย อินเตอร์เนชั่นแนล

ซูการ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีอยู่ 9 โรงงาน ประกอบด้วย โรงงานน้ำตาล 3 แห่ง โรงไฟฟ้า 3 แห่ง โรงเยื่อจากชานอ้อย 1 แห่ง โรงผลิตเอทานอล 1 แห่ง และโรงงานผลิตปอ 1 แห่ง

ไม่เพียงเพื่อ KTIS เท่านั้น แต่เหตุการณ์ครั้งนี้ประพันธ์ต้องการสร้างความภาคภูมิใจให้กับชาวคนสรรวรรคทุกคน