

‘ศิริอาภา ศิริวิริยะกุล’

มืออาชีพธุรกิจครอบครัว

การผลิตใบธุรกิจของ
ตระกูล “ศิริวิริยะกุล”
หนึ่งในผู้บุกเบิก

อุตสาหกรรมน้ำตาลของ
ไทย จากธุรกิจครอบครัว

สู่การบริหารองค์กร

มืออาชีพ พลักดันทายาท

เจนเนอเรชันที่ 3 อย่าง

“ศิริอาภา ศิริวิริยะกุล”

Think Beyond ธุรกิจ

จะอยู่รอดได้ต้อง

เปลี่ยนแปลง

CEO
Way

ลุลือพีธ อภิสิทธิ์สุนทร

กว่า 3 ชั่วโมงของการเดินทางจาก
กรุงเทพมหานคร ไปยังเมือง “ปากน้ำโพ”
ต้นกำเนิดแม่น้ำเจ้าพระยา จตุรรมของแม่น้ำ
4 สาย ปิง วัง ยม น่าน เพื่อไปยังโรงงานน้ำตาล
เก่าแก่อายุกว่า 50 ปี ที่นี่ยังเป็นแหล่งชุมมั่งคั่ง
โพ้นทะเล ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศ โดย
กลุ่มคนจีนเหล่านี้ข้ามน้ำข้ามทะเล หอบเสื่อผืน
หมอนใบมาตั้งรกรากที่จังหวัดนครสวรรค์
มาเป็นเวลานาน

หนึ่งในชาวจีนอพยพรุ่นแรกๆ ที่มายัง
ดินแดนแห่งนี้ ปรากฏชื่อตระกูล “ศิริวิริยะกุล”
ที่บรรพบุรุษอพยพมาจากฮกเกี้ยนเมือง “เตี้ยอัน”
ดินแดนจีนแผ่นดินใหญ่ โดย “จรรยา ศิริวิริยะกุล”
ผู้ก่อตั้งโรงงานน้ำตาลเกษตรไทย หรือชื่อเดิมที่
คุ้นหู “ไทยเอกสิทธิ์” จากอดีตเด็กถ่อเรือที่ต้อง
ช่วยพ่อทำมาหากินตั้งแต่ 9 ขวบ กลายมาเป็น
พ่อค้าเดินเรือขายและรับสินค้าขึ้น-ลง ระหว่าง
กรุงเทพฯ-ปากน้ำโพ ชุมทางค้าขายที่สำคัญ
ระหว่างหัวเมืองเหนือกับเมืองใต้ ชื่อดั้งเดิม
ของ จ.นครสวรรค์

ก่อนขยับขยายมาตั้งรกรากบนฝั่งทำร้าน
โชห่วย “แพ่งจ้วน” ขายของทุกอย่างประหนึ่ง
ว่าเป็นร้านสะดวกซื้อเขว่น อีเลฟเว่นในยุคนี้
“ศิริอาภา ศิริวิริยะกุล” ทายาทรุ่นที่ 3 ปัจจุบันนั่ง
อยู่ในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สำนักประธาน
เจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เกษตรไทย อินเตอร์-
เนชั่นแนล ซูการ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
เล่าประวัติครอบครัวอย่างย่อ ขณะเดินผ่าน
ป้ายคำขวัญของต้นตระกูล

แม้ ศิริอาภา หรือ ปลา จะอายุน้อยเมื่อ
เทียบกับภารกิจ ในวัย 28 ปี กับประสบการณ์
ทำงาน 5 ปี แต่ก็ถูกมอบหมายให้เป็น
“มือวางอันดับหนึ่ง” ในการขับเคลื่อน
ธุรกิจ ด้วยความที่คลุกคลีอยู่กับ
ธุรกิจโรงงานน้ำตาลมาตั้งแต่เด็ก
ทำให้เธอมองเห็นจุดอ่อน

จุดแข็งขององค์กรแห่งนี้ และพร้อมที่จะ
“เปลี่ยนแปลง” องค์กรอย่างเต็มที่

เธอเล่าว่า “จุดเปลี่ยน” ครั้งใหญ่ที่ต้อง
ปรับธุรกิจครอบครัวสู่ความเป็นมืออาชีพ
(Professional) มากยิ่งขึ้น ก็เมื่อคราว
“วิกฤติต้มยำกุ้ง” ที่ธุรกิจโรงงานน้ำตาลธุรกิจของ
ครอบครัวล้มถึง “ภาวะล้มละลาย” จนต้อง
ปรับโครงสร้างหนี้

“ตอนนั้นปลายังเด็กๆ อยู่เลยอายุประมาณ
10 กว่าขวบ แต่ก็เข้าใจและรับรู้ที่บ้านเป็น
อะไร ประสบปัญหาอย่างไร ตอนนั้นเวลากิน
ข้าวเย็นกันพร้อมหน้าพร้อมตากันทั้งครอบครัว
ก็มานั่งปรึกษากันเรื่องนี้ คือตอนนั้นรู้แล้วว่า
ธุรกิจครอบครัวแย่มากๆ จะให้ล้มไม่ได้เพราะ
นี่คือธุรกิจหลักของเรา”

เธอยอมรับว่า ถึงเวลาที่ธุรกิจครอบครัว
จะต้องเดินต่อไป แม้ว่าปัญหาการปรับ
โครงสร้างหนี้ยังไม่เสร็จสมบูรณ์นักในตอนนั้น
แต่หากทำได้จะส่งผลดีถึงกว่าในอนาคต ด้วย
เชื่อว่าแนวคิดจากคนรุ่นใหม่ๆ จะสามารถ
ผลักดันให้ธุรกิจครอบครัวเกิดการเปลี่ยนแปลง
ที่ดีขึ้น

จึงเป็นที่มาของการ “ปะทะ” ทางความคิด
ของคนรุ่นใหม่ กับคนรุ่นเก่า ที่ยังไม่ยอมรับ
การเปลี่ยนแปลง

ทว่า “ศิริอาภา” ก็สามารถถล่มให้ผู้บริหาร
รุ่นเก่า พ่อแม่พี่ป้าหน้าทังหลายให้ “ยอมรับ”
กับแนวคิด จนนำธุรกิจโรงงานน้ำตาลเข้า “ขายหุ้น”
ในตลาดหลักทรัพย์ได้ในที่สุด

“กว่าจะทำให้ทุกคนที่บ้านเห็นดีเห็นงาม
ด้วย ปลาดึงใช้เวลาพูดคุยหลายปีมากๆ
อย่างน้อยๆ ก็ 2-3 ปี เพราะผู้บริหารรุ่นเก่าๆ
ก็ยัง Conservative (อนุรักษ์นิยม) มากๆ
ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ยิ่งการที่เราบอกว่า
ขายหุ้นให้คนอื่นฯ มาถือด้วย แรงต่อต้าน
ยิ่งเยอะ ซึ่งแน่นอนธุรกิจครอบครัวที่คนรุ่นเก่า
สร้างมากับมือ ก็ไม่ยอมให้ตกอยู่ในมือของ
คนอื่นฯ กว่าจะคุยกันได้นานๆ” เธอเล่า

แม้การกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์
อาจจะไม่ใช่แนวคิดที่ผู้ใหญ่ในครอบครัว
เห็นด้วย แต่ทั้งหมดที่เห็นพ้องต้องกันว่า หาก
จะให้ธุรกิจครอบครัวเดินต่อไปแบบยั่งยืน
ในอนาคต ก็ต้องเดินมาทางนี้

“แน่นอน การที่เราเข้าตลาดหุ้น จะทำให้มี
ผู้ช่วยคอยตรวจสอบการใช้เงินของเรา ทำให้เรา
ระมัดระวังการใช้เงินมากขึ้น ไม่นับรวมแหล่ง
เงินทุนที่เราจะนำมาใช้ขยายธุรกิจในอนาคต
ซึ่งเราอยากให้ธุรกิจเราเดินหน้าเติบโตแบบ
ยั่งยืนและมั่นคง ทำให้เราเคลียร์ปัญหาหนี้ที่
ยังเหลืออยู่ส่วนหนึ่งจากการปรับโครงสร้างหนี้
ได้หมด” เจเนอเรชันที่ 3 ยินยอมปรับโฉมโรงเก็บ
น้ำตาลที่บ่ออ้าว ระหว่างการเยี่ยมชมโรงงานน้ำตาล
พร้อมบอกอย่างมุ่งมั่นว่า

“เป้าหมายเราอยากจดทะเบียน SET 50 ภายใน
3 ปี นับจากเราเข้าตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งตามแผน
ก็คือภายในปี 2558 นี้”

อีกก้าวหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงของ
โรงงานน้ำตาลแห่งนี้ก็คือ การร่วมทุนกับกลุ่มทุน
ญี่ปุ่นรายใหญ่อย่าง “Sumitomo Corpora-
tion” โดยมีบริษัท Nissin Sugar บริษัทใน
กลุ่มซูมิโตโม ซึ่งเป็นผู้ผลิตน้ำตาลรีไฟน์ราย
ใหญ่อันดับที่ 2 ของโลก และเป็น Trading
(พ่อค้าคนกลาง) ในการกระจายน้ำตาลทราย
ไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก เข้ามาถือหุ้นใน
กลุ่มเกษตรไทย ในสัดส่วน 30%

ศิริอาภา แจกแจงให้ฟังว่า การระดมทุน
ผ่านตลาดหุ้น บริษัทมีแผนจะนำเงินไปขยาย
การลงทุนธุรกิจน้ำตาลและธุรกิจต่อเนื่อง ซึ่ง
มูลค่าการลงทุนรวมเกือบ 3,000 ล้านบาท ใช้
หนี้ที่มีอยู่ประมาณ 2,080 ล้านบาท จะทำให้
สัดส่วนหนี้สินต่อทุนลดลงเหลือราวๆ 2 เท่าจาก
ปัจจุบัน 5-6 เท่า รวมทั้งขยายธุรกิจโดยเฉพาะ
โรงไฟฟ้าชีวมวล 2 โรง ขนาด 50 เมกะวัตต์
ใช้เงินลงทุนประมาณ 960 ล้านบาท การขยาย
การลงทุนในโครงการผลิตปุ๋ยชีวภาพ และ
เงินส่วนที่เหลือใช้เป็นเงินหมุนเวียนในบริษัท
ในอนาคตกลุ่มเกษตรไทย มุ่งเน้นการ
ลงทุนในธุรกิจที่มีผลตอบแทนสูง ดังเช่นทายาท
รุ่นที่ 3 ให้ข้อมูลว่า

“อนาคตเรามุ่งเน้นทำธุรกิจที่ให้มี Margin
(กำไรต่อหน่วย) สูง เช่น โรงไฟฟ้า หรือ
ธุรกิจที่เกี่ยวข้องน้ำตาล”

การยึดอยู่แค่การทำธุรกิจเพียงธุรกิจเดียว
อย่าง “น้ำตาล” เหมือนคนยุคก่อนอาจจะไม่ใช่
ทางออกที่ดีนัก หากต้องแบกรับภาระความเสี่ยง
จากราคาน้ำตาลในตลาดโลกที่ผันผวน เช่นช่วงปี
2556 ที่ผ่านมามีราคาน้ำตาลในตลาดโลก “ดิ่ง”
ลงอย่างรวดเร็ว มาอยู่ที่ 17 เซ็นต์ต่อปอนด์
จากปี 2555 ที่ราคาน้ำตาลดีดถึง 35 เซ็นต์ต่อ
ปอนด์ นั่นสะท้อนให้เห็นทิศทางรายได้ของ
ธุรกิจว่าไม่แน่นอน

ส่งผลให้รายได้ของบริษัทในปี 2556 เหลือ
เพียง 18,000 ล้านบาท ลดลงจากปี 2555 ที่
25,000 ล้านบาท

“งานนี้แม้จะหนักจะหินแต่ก็ต้องทำให้
สำเร็จ เพราะเราเป็นคนผลักดันมาตั้งแต่แรก
อีกอย่างเดียวพอจะบ่น(อีก)ว่าทำไมต้องเข้า
ตลาดหลักทรัพย์” ศิริอาภา หัวเราะ

คำขวัญสะท้อนรากเหง้าตระกูล
“จากฮกเกี้ยน สู่อีสาน”

จรรยา จำเริญนา จากฮกเกี้ยนสู่เจ้าพระยา
จากอีสานสู่นครสวรรค์ บ้านค้าโชห่วยชา
ขยับขยายฐาน สืบและสานทุกกิจกรรม
มังกรทะยานล้ำ สูงสู่ฟ้าส่งงาม
เอื้อค้ำชูสังคม ชนชั้นชนทุกเขตคาม
จำเริญดำเนินตาม จรรยาเริ่ม หทัยดล
ศิริพิพัฒน์ศรี เกียรติศิริวิริยะผล
เชิดชู สกุลตน ชนชั้นชนขอบกรปกจิต
สุดแสนจะภูมิใจ เป็นหนึ่งในบรรดาเครือ
ตี๋มต่ำตี่ตี๋ม และสุขมาก ณ ปากน้ำโพ

