

FORBES THAILAND

> FEATURES

ทำได้ ใหญ่สุดโลก KTIS ธุรกิจแสนหวาน น้ำตาล 2 หมื่นล้าน

“More Than Sugar” คือคำนิยามของกลุ่มเกษตรไทย อินเตอร์เนชั่นแนล ซูการ์ คอร์ปอเรชั่น หรือ KTIS ที่เปี่ยมมากกว่าบริษัทน้ำตาล และฉายภาพชัดมากขึ้นเรื่อยๆ ในทายาทรุ่นที่ 4 ของตระกูลศิริวิริยะกุล มหาเศรษฐีจังหวัดนครสวรรค์

เรื่อง: นำรุง อำนาจเจริญฤทธิ์ และสุทธาสินี จิตรกรรรมไทย ภาพ: จันทรกลาง จันทรทอง







ากาสร้อนอบ้าว ด้วย
อุณหภูมิที่เฉียด 40 องศา-
เซลเซียส ไม่เป็นอุปสรรค
ต่อทีมงาน *Forbes Thai-
land* ที่จะเดินทางมุ่งหน้า
สู่จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อพูดคุยกับสมาชิก
ครอบครัวศิริวิริยะกุลทั้ง 3 รุ่น ซึ่งรวมไป
ด้วย ททัย์ รุ่นที่ 2 ประพันธ์และดาร์ตัน
รุ่นที่ 3 และดร.สายสิริ รุ่นที่ 4 สำหรับ
ประพันธ์นั้น เขาติดโผ 50 อันดับมหาเศรษฐี
ไทยจัดโดย *Forbes* เป็นครั้งแรกในปี 2557
ในอันดับที่ 27 ด้วยมูลค่าทรัพย์สินรวมราว
3.06 หมื่นล้านบาท จากนั้นในปี 2558 เขารั้ง
อันดับที่ 29 จากการถือครองทรัพย์สินรวมราว
3.02 หมื่นล้านบาท

ครอบครัวศิริวิริยะกุลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่
มากกว่า 78% ในบมจ.เกษตรไทย อินเตอร์
เนชั่นแนล ชูการ์ คอร์ปอเรชั่น (KTIS) ซึ่ง
ปัจจุบันจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์

แห่งประเทศไทย มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคา
ตลาด (market cap) ประมาณ 2.72 หมื่น
ล้านบาท (3 พฤษภาคม 2559) หากนับ
กำลังการผลิตน้ำตาลในโลกแล้ว บราซิล
เป็นประเทศผู้ผลิตอันดับ 1 ตามด้วยอินเดีย
อันดับ 2 และไทยอันดับ 3 ทว่า โรงงาน
น้ำตาลที่มีกำลังการผลิตสูงสุดของโลกกลับ
ตั้งอยู่ในไทย ซึ่งเป็นโรงงานของกลุ่ม KTIS
นั่นเอง

บรรยากาศการพูดคุยกับครอบครัวนักการค้า
ในวันนั้น อัดแน่นไปด้วยเรื่องราวที่น่าสนใจ
สมาชิกทั้ง 4 ต่างร่วมกันเล่าขานถึงตำนาน
การต่อสู้ตั้งแต่ความยากจน ทำธุรกิจล้มลุก
คลุกคลาน มีหนี้ก้อนโต จนถึง “ความรัก
และสายใย” ของครอบครัวทำให้ชนะอุปสรรค
ทั้งปวง สามารถพลิกผืนดิน 6 พันไร่ที่
แห้งแล้งและเว้งว่างในอำเภอดาคลี จังหวัด
นครสวรรค์ ให้กลายเป็น “KTIS Complex”
เป็นที่ตั้งของโรงงานน้ำตาลทราย โรงงานเยื่อ

กระดาษจากขานอ้อยและโรงงานเอทานอล
ไม่เพียงช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจให้กับประเทศ
แต่ยังเกิดการจ้างงานในท้องถิ่นมากกว่า
3,500 ตำแหน่งและสร้างความเจริญให้กับ
ชุมชนข้างเคียงอีกด้วย

“การทำธุรกิจ เราต้องขยัน อดทน ไม่กลัว
ปัญหา ทุกอย่างมีปัญหา ความสำเร็จจริงๆ
เกิดจากทีมงาน ถ้าเราคบเคียงบ่าเคียงไหล่
กับเขา เขาก็จะสามารถฝ่าฟันไปกับเราด้วย
ที่สำคัญคือ เรามีครอบครัวที่ดีและรักกัน”
ประพันธ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม KTIS
เกริ่นถึงความสำเร็จที่ได้มากับพวกเรา

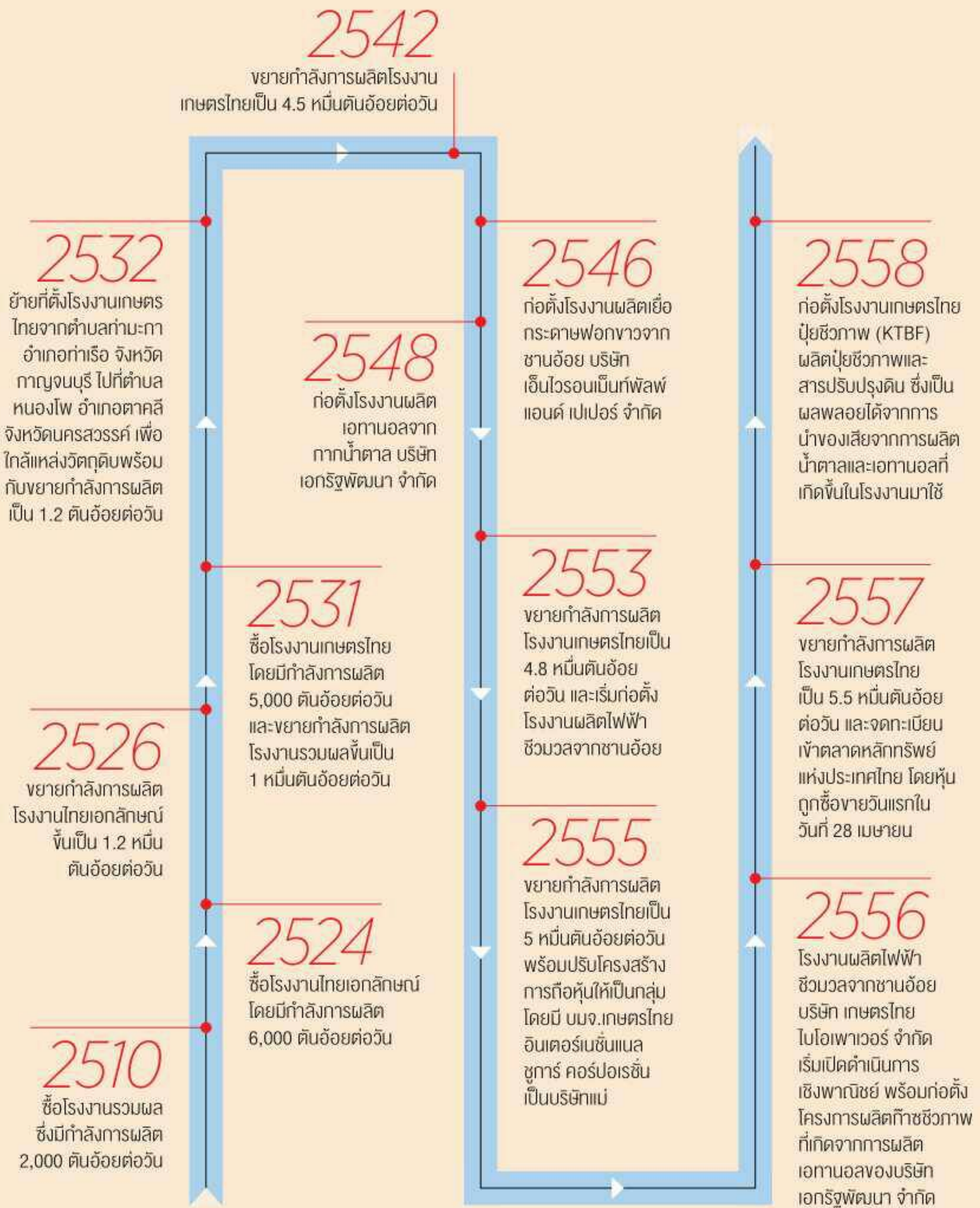
รุ่น 2 บุทิบก

ททัย์และจรรุญ เป็นคนไทยเชื้อสายจีน
อพยพมาจากประเทศจีนเมื่อ 60 ปีที่แล้ว
สองสามีภรรยาตั้งรกรากอยู่จังหวัดนครสวรรค์
โดยอาศัยอยู่กับพ่อของจรรุญซึ่งเป็นรุ่นแรก
ของตระกูลศิริวิริยะกุล ทำธุรกิจซื้อขาย



มุมหนึ่งในโกดังเก็บน้ำตาลของ KTIS

เส้นทาง KTIS



ที่มา: www.ktisgroup.com

“สอนลูกเป็นคนดี สอนตั้งแต่เล็ก 9 คน เลี้ยงง่าย
ก็นำฝากไปโรงเรียน ให้ความสำคัญการศึกษาทุกคน...
เด็กต้องฝึกตั้งแต่เล็ก สมองจะได้ดี ตอนนั้นไม่คิดเรื่อง
ธุรกิจใหญ่โต สอนให้ลูกซื่อสัตย์ ยืน อคณ”





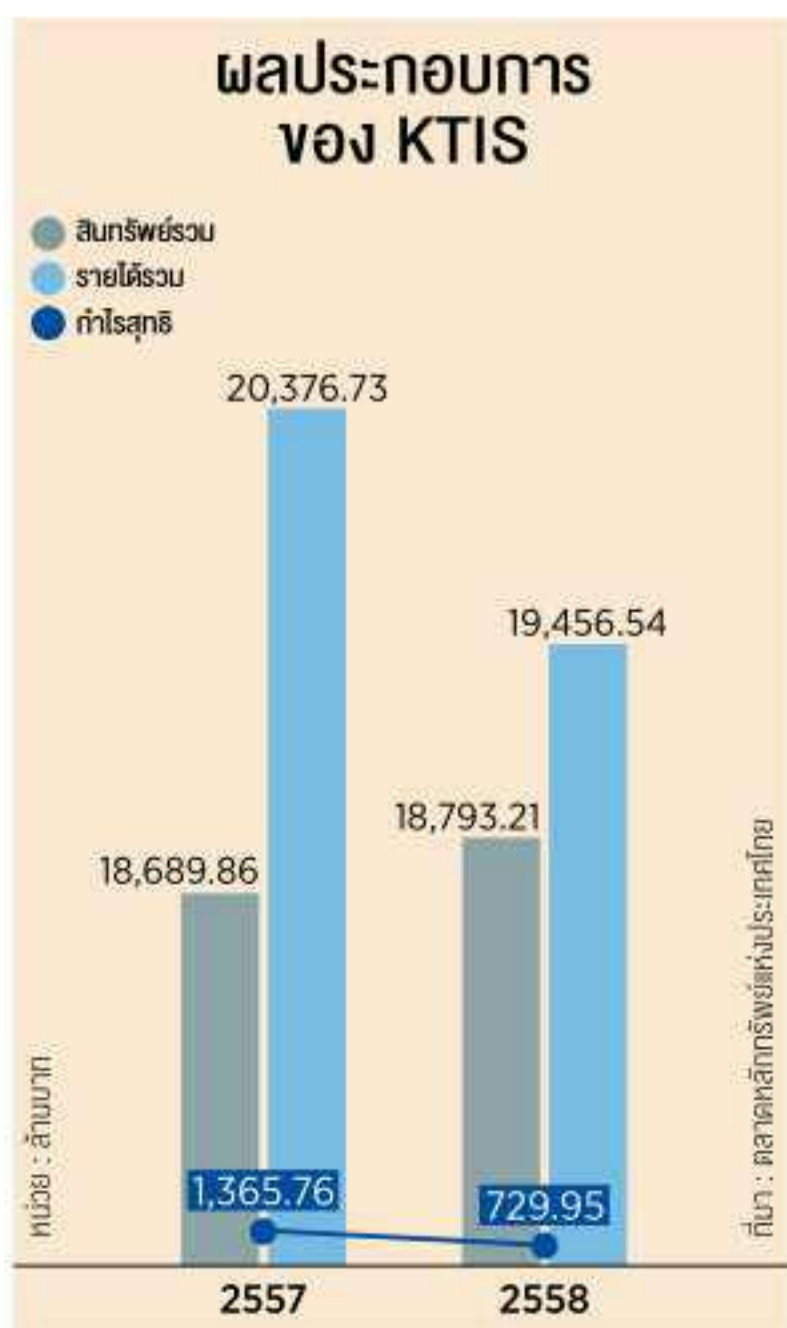
สมาชิก 3 รุ่นของครอบครัวศิริวัชรกุลพร้อมสร้าง KTIS ให้เติบโต
จากซ้าย: คาร์ตัน หทัย ประพันธ์ และดร.สายศิริ

สินค้าทางเรือระหว่างเมือง ล่องไปมาระหว่างนครสวรรค์และกรุงเทพฯ หลังแต่งงานทั้งคู่แยกตัวออกมาอยู่อย่างอิสระ เนื่องจากไม่สะดวกกับการใช้ชีวิตบนเรือเพราะค่อนข้างลำบาก และเมื่อหทัยอายุราว 20 ปี ก็ตัดสินใจร่วมกับจรรยาทำธุรกิจโชห่วยเล็กๆ ที่ชื่อ “แพ่งง้วน” เพื่อหารายได้เลี้ยงลูกที่ต่อมามีด้วยกันถึง 9 คน (ลูกชาย 5 คนและลูกสาว 4 คน) แต่เส้นทางการทำธุรกิจก็ไม่สวยงาม เพราะเจออุปสรรคมากมาย ต้องอดทนและอดออมเพื่อเอาชนะความยากลำบากต่างๆ และส่วนตัวหทัยเองก็ยอมเหนื่อยที่ต้องเรียนภาษาไทยตอนกลางคืน เพราะตระหนักดีว่าการทำการค้าจำเป็นต้องรู้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารและทำธุรกิจ

“สอนลูกเป็นคนดี สอนตั้งแต่เล็ก 9 คนเลี้ยงง่าย กินน้ำผักไปโรงเรียน ให้ความสำคัญเรื่องการศึกษาทุกคน...เด็กต้องฝึกตั้งแต่เล็ก สมองจะได้ดี ตอนนั้นไม่คิดเรื่องธุรกิจใหญ่โต สอนให้ลูกซื่อสัตย์ ขยัน อดทน ไม่ยุ่งกับบุหรี เหล้า และการพนัน” หทัยย้อนอดีตให้พวกเราฟัง ปัจจุบันหทัยอายุ 84 ปียังแข็งแรงและเล่าเรื่องได้อย่างแม่นยำ

10 ปีผ่านไปธุรกิจโชห่วยก็เริ่มเติบโตซึ่งหทัยยกความดีความชอบให้ลูกคนที่ 2 คือ ประพันธ์ ที่เป็นแรงหลักช่วยธุรกิจครอบครัว มีหน้าที่หาซื้อของจากเมืองหลวงมาขายที่นครสวรรค์ ความขยันของประพันธ์ทำให้สามารถเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าหลายอย่าง อาทิ นมตรามะลิ น้ำตาลทราย ฯลฯ โดยขอบเขตการค้าขายขยายตัวไปไกลถึงอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก และครอบคลุมภาคเหนือตอนล่าง กลายเป็นร้านโชห่วยที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัด มีลูกจ้างช่วยงานอีก 30 คน ฐานะทางการเงินเริ่มดีขึ้น แต่ก็ไม่ถึงขั้นร่ำรวย เพราะธุรกิจโชห่วยมีกำไรต่ำ

ประพันธ์ยอมเสียสละจบการศึกษาที่วุฒิมศ.3 ในอายุราว 16-17 ปี เพื่อให้พี่น้องได้เรียนหนังสือต่อตามความตั้งใจของหทัยและจรรยา ที่ต้องการให้ลูกๆ ทั้งหมดมีการศึกษาสูง ต่อยอดโอกาสในชีวิต และลูกทั้ง



8 คนก็ไม่ทำให้ทั้งคู่ผิดหวัง เนื่องจากทุกคนสามารถเข้าเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในกรุงเทพฯ และเข้าเรียนต่อในรั้วจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“น้ำตาลทราย” เป็นสินค้าที่สร้างความมั่นคงให้กับตระกูลศิริวิริยะกุล ครอบครัวนี้เป็นผู้จัดจำหน่ายน้ำตาลทรายตั้งแต่ปี 2500 แต่มาวັນหนึ่งในปี 2510 ก็ได้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้ผลิต หลังเข้าซื้อโรงงานรวมผล ซึ่งจะปิดตัวลง โดยร่วมลงขันกับยี่ปั้วคนอื่น ๆ ในจังหวัด

ในฐานะหุ้นใหญ่ของโรงงาน เหตุผลของการซื้อก็เพื่อสร้างความมั่นคงให้ธุรกิจจำหน่ายน้ำตาลทรายของครอบครัวทำให้มีสินค้าจำหน่ายเพียงพอกับความต้องการของตลาด จุดนี้เองกลายเป็นจุดเปลี่ยนของตระกูลศิริวิริยะกุลที่เข้ามาทำธุรกิจอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายอย่างครบวงจร เช่นเดียวกับประพันธ์ก็เข้ามารับผิดชอบธุรกิจนี้ของครอบครัวอย่างเต็มตัว ขณะที่หทัยก็ยังดูแลธุรกิจช่วยเหลือ เป็นอีกท่อน้ำเลี้ยงให้กับตระกูล

รุ่น 3 ขยายงาน

ประพันธ์ในฐานะรุ่นที่ 3 ของครอบครัวได้เข้ามามีบทบาทในการฟุ่มเฟือยธุรกิจน้ำตาล



ทรายให้เติบโตใหญ่ ในปี 2524 บริษัทได้ซื้อโรงงานไทยเอกลักษณ์ ต่อมาในปี 2531 ซื้อโรงงานเกษตรไทยที่จังหวัดกาญจนบุรีและย้ายโรงงานมาที่อำเภอตาคลีในอีก 1 ปีถัดมา เพื่อใกล้กับแหล่งวัตถุดิบอย่างอ้อย ประพันธ์ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับชาวไร่อย่างใกล้ชิด ตั้งแต่การดูดิน ใส่ปุ๋ย จนถึงการเก็บเกี่ยว ไม่เพียงให้ผลผลิตเต็มเม็ดเต็มหน่วยได้ราคาดี แต่ยังเพื่อสร้างการเติบโตร่วมกันเป็นเสมือนคนในครอบครัว

ธุรกิจเติบโตไปด้วยดี แต่มาเริ่มสะดุดตอนเศรษฐกิจฟองสบู่แตกปี 2540 ที่เกิดวิกฤตค่าเงินบาทตกต่ำ ทำให้หนี้ที่กู้เป็นสกุลดอลลาร์เมื่อบาทตกดกเบี้ยเข้าไป จากราว 4,000 ล้านบาทติดตัวขึ้นเป็น 1 หมื่นล้านบาท ทำให้บริษัทต้องเข้าสู่กระบวนการประนอมหนี้ในเวลาต่อมา

“เหนื่อยมาตลอด แม้เสาร์อาทิตย์ก็ต้องเข้านงานอยู่ที่บ้าน สนุกกับงานมาตลอด เราแฮปปี้ จากปี 40 ถึง 57 เป็นเวลาหลายปี เราไม่กลัวกับหนี้มากมายที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็ยังสู้” ประพันธ์ กล่าว

ชีวิตของประพันธ์ต้องเดินไป แม้จะมีอุปสรรคก็ตามที ในปี 2546 ประพันธ์ขยาย

งานในธุรกิจต่อเนื่องกับน้ำตาล โดยร่วมทุนกับสิงคโปร์เปิดโรงงานผลิตเยื่อกระดาษ ฟอกขาวจากขานอ้อย อีก 2 ปีถัดมาก็เปิดโรงงานผลิตเอทานอลจากกากน้ำตาล จากนั้นในปี 2553 เริ่มก่อตั้งโรงงานผลิตไฟฟ้าชีวมวลจากขานอ้อยและได้เริ่มผลิตในเชิงพาณิชย์ ในปี 2556 ซึ่งเป็นปีเดียวกับการก่อตั้งโครงการผลิตก๊าซชีวภาพที่เกิดจากการผลิตเอทานอล ส่วนปีที่ผ่านมา บริษัทได้ตั้งโรงงานเกษตรไทยปุ๋ยชีวภาพ ผลิตปุ๋ยชีวภาพและสารปรับปรุงดิน ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการนำของเสียจากการผลิตน้ำตาลและเอทานอลที่เกิดขึ้นในโรงงานมาใช้

ในปี 2551 บริษัทได้ร่วมทุนกับบริษัท ยูที กรุ๊ป จำกัด จากสิงคโปร์ ตั้งบริษัท เกษตรไทย อุตสาหกรรมน้ำตาล จำกัด และได้โอนกิจการโรงงานน้ำตาลทรายจากบริษัท น้ำตาลเกษตรไทย จำกัด มาอยู่ภายใต้บริษัทใหม่ เพื่อเพิ่มสภาพคล่องและแก้ปัญหาหนี้ จนในปี 2557 บริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปัจจุบัน KTIS เป็นบริษัทแม่ มีธุรกิจในเครือประกอบด้วยโรงงานหลัก 10 โรงคือ โรงงานผลิตน้ำตาลทราย 3 โรง โรงงานเยื่อกระดาษฟอกขาวจากขานอ้อย 1 โรง โรงงานเอทานอล 1 โรง โรงไฟฟ้าชีวมวลจากขานอ้อย 3 โรง โรงงานผลิตน้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์พิเศษและ Liquid Sucrose 1 โรง และโรงงานผลิตบรรจุภัณฑ์จากเยื่อขานอ้อย 1 โรง โดยกำลังการผลิตน้ำตาลทรายสูงสุดอยู่ที่ประมาณ 5.5 หมื่นตันอ้อยต่อวัน เป็นโรงงานน้ำตาลที่มีกำลังการผลิตใหญ่ที่สุดในโลก เพิ่มขึ้นจากเดิม 2,000 ตันอ้อยต่อวัน ในปี 2510

ด้านยอดขาย ก็เพิ่มขึ้นมาแตะ 2 หมื่นล้านบาทในปี 2557 จากที่เมื่อ 10 ปีที่แล้วทำได้แค่ 2,000 ล้านบาท ขณะที่จำนวนพนักงานก็เพิ่มเป็น 3,500 คน จาก 2,000 คน ในช่วงเวลา 10 ปีดังกล่าว อนาคตอีก 3-5 ปีข้างหน้าประพันธ์มองว่า ยอดขายบริษัทยังสามารถเติบโตได้อีกประมาณ 10% ต่อปี โดยเฉพาะธุรกิจต่อเนื่องที่ยัง



“การทำธุรกิจ เราต้อง
ขยัน อดทน ไม่กลัวปัญหา
ทุกอย่างมีปัญหา ความสำเร็จ
จริงๆ เกิดจากทีมงาน ถ้าเรา
รบเคียงบ่าเคียงไหล่กับเขา
เขาก็จะสามารถฝ่าฟันไปกับ
เราด้วย ที่สำคัญคือเรามี
ครอบครัวที่ดีและรักกัน”

สามารถเติบโตได้อีกมาก เนื่องจากปัจจุบัน ยอดขายยังต่ำ เมื่อเทียบกับรายได้รวมของบริษัท ซึ่งในปีที่ผ่านมา สัดส่วนรายได้รวม น้ำตาลทรายคิดเป็น 79.4% ของรายได้ ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงของธุรกิจ น้ำตาลทรายคือ ราคาน้ำตาลในตลาดโลก รวมไปถึงอ้อยที่เป็นวัตถุดิบ ซึ่งบางปีเจอกับ สภาพอากาศแปรเปลี่ยน ทำให้มีผลกระทบ กับผลผลิต หรืออย่างเหตุการณ์น้ำท่วม ก็ ยังทำให้อ้อยไม่มีความหวาน

ปัจจุบันประพันธ์อายุ 64 ปี เขาบอกว่า ไม่เคยคิดที่จะนำ KTS เข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ มาก่อน เนื่องจากเป็นครอบครัวคนรุ่นเก่า สมาชิกหลายคนยังห่วงหาอาลัยความเป็นเจ้าของ ธุรกิจ แต่เปลี่ยนความคิดหลังลูกสาวและ

หลานสาวชักชวน และตอบตกลงในที่สุด ซึ่งทำให้เขาตระหนักว่า โลกของธุรกิจ เปลี่ยนไปแล้ว บริษัทจำเป็นต้องจัดระบบ การทำงานภายในให้มีความชัดเจน สด ภาพความเป็นครอบครัวและเสริมด้วย ความเป็นนักบริหารมืออาชีพเพื่อสร้างความ ยั่งยืนให้กับบริษัท นอกจากนี้ยังต้องทำให้ บริษัทโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพราะ ประโยชน์ของการเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ไม่เพียงสร้างความน่าเชื่อถือในการทำธุรกิจ แต่ยังเป็นที่ระดมเงินทุนเพื่อยุยายงานใน อนาคตได้อีกด้วย

ในรุ่นที่ 3 เขาเองก็อยากเห็นธุรกิจที่ สร้างขึ้นมาเติบโตอย่างยั่งยืน ในเวลา เดียวกัน ยังต้องการให้บริษัทและคนรุ่น

ต่อไปหา “โอกาส” ทำธุรกิจใหม่ๆ อีกด้วย โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับน้ำตาล ไม่ว่าจะเป็นเอทานอล หรือโรงไฟฟ้า ที่เป็น เสมือน “ชุมทรัพย์” ในอนาคต เนื่องจาก ธุรกิจกลุ่มนี้ยังเติบโตได้อีกมาก ในการช่วย สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับกลุ่ม การหาโอกาสนั้นๆ เป็นไปได้หลายๆ ทาง ไม่ว่าจะเป็นลงทุนเอง หรือหาผู้ร่วมทุนตั้งเป็น บริษัทใหม่ขึ้นมา เพื่อต่อยอดจุดยืนบริษัทว่า เป็นอะไรที่มากกว่าเป็นบริษัทน้ำตาล

“ขณะที่ให้มีอาชีพเข้ามาบริหาร แต่ลูก หลานก็ได้เปรียบ เพราะได้การศึกษามากขึ้น พวกเราต้องเอาคนเก่ง เราวัดที่มีอาชีพ บริษัทไม่ใช่ของเราคนเดียว เราต้องการ คนเก่งที่สุดทำประโยชน์ให้กับบริษัทสูงสุด



“ให้มืออาชีพเข้ามาบริหาร แต่ลูกหลานได้เปรียบ
ได้การศึกษา เราต้องเอาคนเก่ง เราวัดที่มืออาชีพ
บริษัทไม่ใช่ของเรา เราต้องการคนเก่งที่สุด
ทำประโยชน์ให้กับบริษัทสูงสุด”



แต่ลูกหลานได้เปรียบเพราะเห็นมาตั้งแต่เด็ก” ประพันธ์กล่าว

รุ่น 4 ต่อยอด

เมื่อรุ่น 3 ก่อร่างสร้างธุรกิจโรงงานน้ำตาล และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกระทั่งขยายกลายเป็นอาณาจักรใหญ่ ความท้าทายจึงส่งต่อมายังรุ่น 4 ที่มีภารกิจผลักดันให้กลุ่ม KTIS เติบโตด้วยวิสัยทัศน์แบบคนรุ่นใหม่ หนึ่งในผลงานอันโดดเด่นคือการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี 2557

“เรื่องนี้ทำให้พวกเราต้องให้เสียน้ำตามา

ด้วยกันหลายครั้ง เพราะต้องเจออุปสรรคหลายอย่าง เราต้องพิสูจน์ให้เห็นว่าทำได้ ไม่ใช่การเอาธุรกิจครอบครัวไปขายทิ้ง” ดร.สายศิริ ศิริวิริยะกุล วัย 31 ปี ผู้อำนวยการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร กลุ่ม KTIS ที่มาพบกับพวกเราในฐานะตัวแทนรุ่น 4 ของศิริวิริยะกุลที่มีด้วยกันกว่า 20 คนเริ่มเรื่อง

ดร.สายศิริเป็นทายาทของรองศาสตราจารย์ นพ.ประสงค์ (ลูกคนที่ 4 ของททย) อดีตหัวหน้าภาควิชาสรีรวิทยา คณะแพทยศาสตร์ จุฬาฯ และอดีตนายกสรีรวิทยาสมาคมแห่ง

ประเทศไทย กับ ศิริรักษ์ รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา ดร.สายศิริเติบโตมาพร้อมธุรกิจโรงงานน้ำตาล ได้เห็นทั้งช่วงขาขึ้นและขาลง จึงตั้งใจว่าจะกลับมาสานต่อธุรกิจของครอบครัวให้ได้ ความมุ่งมั่นถูกถ่ายทอดเป็นคำพูดต่อหน้าภาพถ่ายของจรรยา เมื่อครั้งที่เธออายุ 15-16 ปีว่า “อยากทำตัวให้เป็นประโยชน์ และจะกลับมาช่วยที่บ้านให้คุณปู่ภูมิใจ”

หลังคว้าปริญญานิติศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) จากรั้วจามจุรี หญิงสาวเลือกเรียนต่อด้านกฎหมายในระดับปริญญาโทที่

University of Illinois, Urbana-Champaign สหรัฐอเมริกา และได้ทุนบางส่วนจากมหาวิทยาลัยเรียนต่อระดับปริญญาเอก ด้านกฎหมายและเศรษฐศาสตร์ ราวอายุ 26 ปี เธอเข้ามาเริ่มงานในกลุ่ม KTIS เป็นคนแรกๆ ของรุ่น 4 ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร เนื่องจากเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งเป็นช่วงเวลาไล่เลี่ยกับที่ลูกสาวของประพันธ์คือ ศิริอาภา (ปัจจุบันอายุ 30 ปี อยู่ระหว่างเรียนต่อด้านบริหารธุรกิจที่ Stanford University สหรัฐอเมริกา) ที่จบปริญญาตรี ระดับเกียรตินิยมจากคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาฯ ก็เริ่มเข้ามาช่วยดูแลธุรกิจของกลุ่ม KTIS ในโครงการปรับโครงสร้างหนี้กับกลุ่มธนาคาร ด้วยเช่นกัน โดยทั้งสองได้หัตถ์และผู้ใหญ่ ทุกคนในครอบครัวช่วยกันให้คำแนะนำและสอนงานอย่างใกล้ชิด

“ถึงจะโตมากับธุรกิจน้ำตาล แต่เมื่อต้องเข้ามาทำงานที่นี้ พวกเราต้องลงพื้นที่ศึกษาดูงานตั้งแต่ไร่อ้อยไปจนถึงกระบวนการผลิต ใช้เวลาดังแต่ 7 โมงเช้าถึง 5 ทุ่ม แล้วเขียนรายงานสรุปให้ผู้ใหญ่อ่าน” ดร.สายศิริ เล่าพร้อมรอยยิ้ม

แล้วความคิดในการนำธุรกิจครอบครัวเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งกลายเป็นประวัติศาสตร์หน้าใหม่ของกลุ่ม KTIS ก็เกิดขึ้นหลังจากนั้น ในระยะเวลาไม่นานนัก เมื่อศิริอาภาเป็นผู้จุดประกาย พร้อมชักชวนให้ ดร.สายศิริมาช่วยกันทำให้เป็นความจริง

ศิริอาภาและดร.สายศิริ ต่างทำการบ้านอย่างหนักทั้งในแง่โครงสร้างองค์กร กฎหมาย ฯลฯ รวมทั้งศึกษาข้อดีข้อเสียอย่างละเอียด เพื่อนำข้อมูลทุกอย่างไปเสนอให้สมาชิกหลายสิบคนของศิริวิริยะกุลได้ทราบและนำไปพิจารณาก่อนตัดสินใจ

ทั้งสองไม่เคยคิดว่าวัยที่ยังไม่ถึง 30 ปีนั้นเด็กเกินกว่าจะนำธุรกิจที่ก่อตั้งมาครั้งศตวรรษเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ เพราะทุกคนในครอบครัวให้อิโณกาสและให้เกียรติคนรุ่นใหม่ในการแสดงความคิดเห็นมาโดยตลอด

“ตอนนั้นคุณย่าตั้งใจฟังมาก คุณประพันธ์

ก็ช่วยคิด ทุกคนในบ้านช่วยกันระดมสมองเพื่อดูว่าสิ่งที่ลูกหลานเสนอนั้นดีหรือไม่ดีเราประชุมกันหลายครั้งมาก จนในที่สุดทุกคนก็เห็นด้วย อย่างคุณประพันธ์ก็มองว่าเมื่อโลกเปลี่ยน กลุ่ม KTIS ต้องปรับตัว ไม่อย่างนั้นเราอาจเข้าไปในขณะที่ยืนคนอื่นขยับตัวเร็วกว่า” ดร.สายศิริเล่า

หลังจากเป็นบริษัทมหาชนแล้ว Sumitomo Group ที่เป็นคู่ค้ากันมานานหลายสิบปี ก็ได้เข้ามาเป็น strategic partner นอกจากนี้ Nissin Sugar ซึ่งเป็นเทรดเดอร์น้ำตาลเกรดพรีเมียมรายใหญ่ก็เข้ามาจับมือกับกลุ่ม KTIS ด้วยเช่นกัน ทั้งหมดล้วนส่งผลดีในแง่การนำองค์ความรู้ทางการผลิตและเทคโนโลยีของสองบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลกของญี่ปุ่นมาปรับใช้ รวมทั้งได้เครือข่ายการตลาดที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

หลังจากสมาชิกรุ่น 4 เรียนจบระดับอุดมศึกษาแล้วก็เริ่มทยอยเข้ามาเป็นพันธมิตรของกลุ่ม KTIS มากขึ้น นอกจาก ดร.สายศิริและศิริอาภา ลูกชายอีก 2 คนของประพันธ์

ก็เข้ามาช่วยงานด้วยคือ ศิริภาคย์ อายุ 33 ปี ที่นำความรู้ปริญญาตรีจากคณะครุศาสตร์ จุฬาฯ และปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ จุฬาฯ มารับผิดชอบด้านการเงินและการวิเคราะห์ และ ศิริพัทธ์ วัย 28 ปี ที่จบปริญญาตรีจากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาฯ (ขณะนี้เรียนต่อด้านบริหารธุรกิจที่ Babson College สหรัฐอเมริกา) ช่วยดูแลฝ่ายไร่อ้อย ลงพื้นที่คลุกคลีกับพี่น้องชาวไร่อ้อยที่กลุ่ม KTIS นับเป็นครอบครัวเดียวกัน

เมื่อประพันธ์ซื้อกิจการทรัพย์ไพรวัลย์ แกรนด์ ไฮเดิล แอนด์ รีสอร์ท ตั้งอยู่บนพื้นที่กว่า 800 ไร่ ใน อ.วังทอง จ.พิษณุโลก ในราวปี 2555-2556 ศิริพัทธ์ก็เข้าไปบริหารในตำแหน่งกรรมการรองผู้จัดการ บริษัท ศิริเจริญทรัพย์ไพรวัลย์ จำกัด ปรับปรุงโรงแรมให้ทันสมัยพร้อมรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เติบโต โดยมีลูกพี่ลูกน้องรุ่น 4 ไปช่วยสำรวจเส้นทางและสถานที่ท่องเที่ยวโดยรอบ

กลุ่ม KTIS ยังได้ภูมิฤกษ์ หวังปรีดาเลิศกุล อายุ 26 ปี ทายาทของ ทพญ.เนาวรัตน์

“ถึงจะโตมากับธุรกิจน้ำตาล แต่เมื่อต้องเข้ามาทำงานที่นี้ พวกเราต้องลงพื้นที่ศึกษาดูงานตั้งแต่ไร่อ้อยไปจนถึงกระบวนการผลิตใช้เวลาตั้งแต่ 7 โมงเช้าถึง 5 ทุ่ม แล้วเขียนรายงานสรุปให้ผู้ใหญ่อ่าน”



(ลูกคนที่ 6 ของหทัย) ซึ่งจบปริญญาตรี เกียรตินิยมอันดับ 1 จากคณะนิติศาสตร์ จุฬาฯ เนติบัณฑิตไทย และปริญญาโทจาก University of Pennsylvania สหรัฐอเมริกา มาทำงานด้านกฎหมาย รวมถึงปริญญา อายุ 24 ปี ลูกของ ทพ.ประเสริฐ (ลูกคนที่ 5 ของหทัย) ที่หลังจากจบปริญญาตรี (เกียรตินิยม อันดับ 2) สาขาวิศวกรรมเครื่องกล คณะ วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาฯ ก็ขอมาประจำที่ โรงงานในตำแหน่งวิศวกรเครื่องกล เพื่อ เรียนรู้งานด้านวิศวกรรมอย่างเข้มข้น

“คำว่าบ้านของพวกเราคือครอบครัวใหญ่ ที่มีความรักให้กัน ไม่ใช่แค่ในรุ่นพี่น้องของคุณประพันธ์ แต่สืบมาถึงรุ่นของพวกเราที่มี กิจกรรมร่วมกัน มีปัญหาการทำงานก็ปรึกษากัน เพราะอยากเห็นธุรกิจของครอบครัว ก้าวหน้า” ดร.สายศิริ ถ่ายทอดความผูกพัน ที่มีต่อญาติๆ

อายุของผู้บริหารรุ่นใหม่ที่อยู่ในช่วงวัยราว 20-30 กว่าปี ไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน ร่วมกับพนักงานที่มีอายุงานหลายสิบปีแต่อย่างใด เพราะพนักงานอาวุโสเห็นพวกเขา มาตั้งแต่เด็กและมอบความรักความเอ็นดูให้ มาโดยตลอด อาจมีบางส่วนที่มองว่าการเป็น ลูกหลานศิริวิริยะกุลทำให้ก้าวสู่ตำแหน่ง

ระดับสูงได้เร็วกว่า ซึ่งในมุมมองของ ดร.สายศิริ เห็นว่า รุ่นใหม่ของครอบครัวคงไม่สามารถ เอาตำแหน่งไปทำให้ใครยอมรับได้ แต่ผลงาน จะเป็นตัวพิสูจน์ความมุ่งมั่นได้ดีที่สุด และเมื่อ ผู้ใหญ่ถ่ายทอดความรู้และมอบความไว้วางใจ ให้บริหารงานแล้ว ก็ยังต้องทำทุกอย่างให้ เต็มที่ที่สุด

เมื่อเรากลมความเห็นของประพันธ์ที่มีต่อ ลูกหลาน ประพันธ์บอกด้วยใบหน้ามีความสุขว่า “ผมมั่นใจกับรุ่นนี้ โชคดีที่พวกเขาเป็น เด็กดีทุกคน”

แผนงานต่อจากนี้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ น้ำตาล ดร.สายศิริวางเป้าหมายไว้ว่า จะต่อยอดความสำเร็จของกลุ่มไปยังธุรกิจ คำปลีกในรูปแบบ B2C จากเดิมที่เป็น B2B เพียงอย่างเดียว ซึ่งเมื่อกลุ่ม KTIS มีความ พร้อมอยู่แล้วทั้งในด้านวัตถุดิบ เครื่องจักร และเงินลงทุน ประกอบกับการได้พันธมิตร ระดับโลกอย่าง Nissin Sugar ก็น่าจะสร้างแบรนด์น้ำตาลของตนเองขึ้นมาได้ วางแผนไว้น่าจะอีกราว 2 ปีนี้ และตั้งใจ จะสร้างผลิตภัณฑ์พลาสติกชีวภาพ ซึ่งเป็นการนำวัตถุดิบในกลุ่ม KTIS มาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

อย่างไรก็ดี แม่น้ำตาลจะเป็นธุรกิจหลักที่

สร้างรายได้มหาศาลให้กลุ่ม KTIS แต่เลือดใหม่ ของครอบครัวล้วนเห็นพ้องต้องกันว่าต้องให้ ความสำคัญกับทุกธุรกิจ ชนิดที่ว่ามองข้าม อย่างใดอย่างหนึ่งไปไม่ได้ เช่น สถาบันการศึกษา ซึ่งมีทั้งวิทยาลัยอาชีวศึกษาวิทยาลัย นครสวรรค์และมหาวิทยาลัยเจ้าพระยา โดย แห่งหลังดร.สายศิริได้เข้าร่วมสอนและยังนั่ง ตำแหน่งเลขานุการอธิการบดี รวมถึงธุรกิจ โรงแรมอย่างทรัพย์ไพรวัลย์ แกรนด์ ไฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เช่น อาคารลิเบอร์ตี้ ซอยทองหล่อ ภายใต้ บริษัท เอส.ไอ.พรอพเพอร์ตี้ จำกัด ทิว ริเวอร์ เฟลส คอนโดมิเนียมริมแม่น้ำเจ้าพระยา ย่านเจริญสุขนิทวงศ์ ภายใต้บริษัท เอส.ไอ.ศิริ เจริญ จำกัด เป็นต้น

ดร.สายศิริและลูกพี่ลูกน้องเตรียมวางแผน พัฒนาโครงการต่างๆ ดังกล่าวนี้นั้นในจังหวัด ที่เหมาะสม โดยจะนำความรู้และประสบการณ์ ทั้งจากการไปศึกษาต่อต่างประเทศ และการมี เครือข่ายด้านการศึกษาที่หลากหลายของรุ่น 4 ทั้ง นิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ ฯลฯ มาเสริมความแข็งแกร่งให้ธุรกิจ

ทั้งหมดเพื่อสร้างให้กลุ่ม KTIS เติบโตอย่าง ยั่งยืน และเป็นได้มากกว่า “น้ำตาล” **P**

กำลังการผลิตของโรงงานต่างๆ ของ KTIS



ที่มา: KTIS



คืนกำไรสู่สังคมแบบ KTIS

“เราได้จากสังคม เราก็ต้องคืนสู่สังคม ซึ่งคืนอะไรก็ไม่เท่ากันด้วยการศึกษา” คาร์ตัน ศิริวิริยะกุล วิศวตะกสิศ ผู้เป็นลูกคนที่ 3 ของหทัยที่เข้ามาช่วยดูแลด้านการศึกษาระดับปริญญาโท-เอก โดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย มี ดร.จินต์ วิศวตะกสิศ ดำรงตำแหน่งอธิการบดี และมีน้องๆ ของประพันธ์ คือ คาร์ตัน และพญ.ปราณี เป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและรองอธิการบดีฝ่ายการคลังตามลำดับ ด้านน้องสะใภ้คือ ศิริรักษ์ เป็นรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน นอกจากนี้ ดร.สายศิริซึ่งเป็นลูกของศิริรักษ์ ยังเข้ามาช่วยบริหารงานในตำแหน่งเลขาธิการอธิการบดี และเป็นอาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์

ธุรกิจการศึกษาของกลุ่ม KTIS เกิดจากความคิดของจรรยาและหทัย ที่เห็นว่าการศึกษาคือสิ่งสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้คนได้รับโอกาสต่างๆ เมื่อธุรกิจโรงงานน้ำตาลไปได้ดีและพอจะมีกำลังทรัพย์ในการสร้างสถาบันการศึกษา จรรยาจึงร่วมกับหุ้นส่วนก่อตั้งโรงเรียนพาณิชย์การขึ้นใน จ.นครสวรรค์ แต่แล้วเมื่อความเห็นไม่ตรงกัน จรรยาจึงตัดสินใจก่อตั้งโรงเรียนพาณิชย์การวิทยาลัยนครสวรรค์ เปิดสอนระดับ ปวช. และ ปวส. ต่อมาได้ขยายเป็นโรงเรียนเทคโนโลยีธุรกิจวิทยาลัยนครสวรรค์ ก่อนที่ในปี 2523 โรงเรียนพาณิชย์การและโรงเรียนเทคโนโลยี จะควบรวมกันเป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษาวิทยาลัยนครสวรรค์ และเปิดสอนกระทั่งถึงทุกวันนี้

“ตอนนั้นสอบเป็นอาจารย์วิทยาลัยครูที่นครสวรรค์ได้แล้ว แต่คุณพ่อบอกให้ช่วยกลับมาทำเรื่องการศึกษาของครอบครัว” ดังนั้นนอกจากจะต้องรับผิดชอบการบริหารงานในธุรกิจหลักของบ้าน คาร์ตันยังต้องสวมหมวกอีกใบในบทบาทของผู้บริหารสถาบันการศึกษา แต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากเกินกว่าที่บัณฑิตศึกษานิยมอันดับ 1 จากคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาฯ (และขณะนี้กำลังจะจบปริญญาเอก) จะเอ่ยปากแสดงความหนักใจ

เมื่อนักเรียนจบการศึกษามากขึ้น ผู้ปกครองจำนวนไม่น้อยจึงต้องการให้วิทยาลัยฯ เปิดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา เพื่อรองรับเด็กกลุ่มดังกล่าวให้สามารถต่อยอดไปทั้งในปริญญา ในที่สุด ดร.กุลศิริวิริยะกุลก็ตัดสินใจก่อตั้งมหาวิทยาลัยเจ้าพระยาขึ้นในปี 2541 โดยได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนจากศาสตราจารย์ ดร.บพ.กระแสด ชนวงศ์ อดีตรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และได้รับความร่วมมือจากชาวนครสวรรค์ที่ต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตด้านการศึกษาก่อนในบ้านเกิดให้ดีขึ้น

“ตอนนั้นเป็นช่วงเดียวกับที่เราได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ของไทยพอดี แต่เราก็ไม่ได้ลงทุนอะไรมากเกินตัว เพราะที่ดินก็เป็นของคุณพ่อ เราเพียงแต่สร้างอาคารเพิ่ม และสร้างมาตรฐานให้สถาบันการศึกษา” ประพันธ์ กล่าวเสริม

มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา เปิดสอน 6 คณะในระดับปริญญาตรี เช่น บริหารธุรกิจ นิติศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งเป็นคณะที่ผลิตบัณฑิตออกไปสู่ตลาดการทำงานได้ไม่ยาก ขณะเดียวกันก็เป็นคณะที่

สามารถผลิตบุคลากรป้อนกลุ่ม KTIS ได้ เช่น ธุรกิจโรงงานน้ำตาล ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น และยังเปิดสอนในระดับปริญญาโท-เอก โดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย มี ดร.จินต์ วิศวตะกสิศ ดำรงตำแหน่งอธิการบดี และมีน้องๆ ของประพันธ์ คือ คาร์ตัน และพญ.ปราณี เป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและรองอธิการบดีฝ่ายการคลังตามลำดับ ด้านน้องสะใภ้คือ ศิริรักษ์ เป็นรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน นอกจากนี้ ดร.สายศิริซึ่งเป็นลูกของศิริรักษ์ ยังเข้ามาช่วยบริหารงานในตำแหน่งเลขาธิการอธิการบดี และเป็นอาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์

นักศึกษาส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยเจ้าพระยาคือชาวจังหวัดนครสวรรค์ และจังหวัดใกล้เคียง ซึ่งจำนวนมากคือลูกหลานของชาวไร่อ้อยที่อยู่ใต้อ้อมของของกลุ่ม KTIS มีทั้งที่สามารถใช้จ่ายอย่างไม่ติดสินไปจนถึงขาดสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งหากเป็นอย่างหลัง มหาวิทยาลัยจะช่วยเหลือผ่านทุนการศึกษา รวมถึงกองทุนกู้ยืมฉุกเฉินที่มหาวิทยาลัยเตรียมไว้ให้

“เราตั้งใจไว้ว่าต้องไม่มีนักศึกษาที่ออกจากสถาบันของเราเพราะความขาดแคลนทางการเงิน” คาร์ตัน บอกชัดเจน

ปัจจุบัน นักศึกษาที่จบจากมหาวิทยาลัยเจ้าพระยาต่างกระจายไปทำงานในหลายสาขาอาชีพ และไม่มีน้อยที่เลือกทำงานในกลุ่ม KTIS ถึงอย่างนั้น คาร์ตันก็ไม่ได้มองว่ามหาวิทยาลัยเจ้าพระยาเป็น corporate university แต่เห็นว่าเป็นสถาบันการศึกษาที่สร้างบุคลากรคุณภาพให้สังคมมากกว่าจะป้อนเข้ากลุ่มธุรกิจ KTIS เป็นหลัก

“ผมเองก็บริจาคเงินเดือนเข้ามหาวิทยาลัย เราพอกินพอใช้แล้วก็ต้องเอื้อประโยชน์ให้คนอื่นด้วย” ประพันธ์กล่าวด้วยรอยยิ้มอย่างมีความสุข **F**

