

BE Petrothai Group กับ Thailand 4.0



Thailand 4.0 เป็นเป้าหมายสำคัญของทีมเศรษฐกิจของรัฐบาลปัจจุบัน ในการยกระดับศักยภาพของประเทศในภาวะที่โลกมีการแข่งขันสูงและผันผวนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การนำพาประเทศไทยสู่ Thailand 4.0 คงไม่ง่าย องค์กรประกอบภาคเศรษฐกิจทุกส่วนต้องแน่วแน่ที่จะยกระดับองค์กรของตัวเองให้เข้าใกล้ความเป็น 4.0 ให้มากที่สุด

ในสังคม INTANIA ของเรามีองค์กรเล็ก ๆ องค์กรหนึ่งซึ่งดำเนินธุรกิจในแนวนโยบายดังกล่าวนี้มานานพอสมควรแล้วและประสบความสำเร็จ แต่กว่าจะมาถึงจุดนี้ได้ต้องผ่านอุปสรรคมากมายแทบเอาตัวไม่รอด ผู้นำต้องแน่วแน่ในหลักการและอดทนจนประสบผล

เรามาทำความรู้จักองค์กรนี้กันก่อน...

bepetrothai คือ กลุ่มบริษัทที่ให้บริการทางวิศวกรรมในด้านเครื่องจักรกลอุตสาหกรรมในกลุ่มอุตสาหกรรม Oil & Gas และอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เน้นการให้ความสำคัญกับการนำความคิดใหม่มาปรับใช้ในองค์กรตลอดเวลา (Innovative Driven Enterprise) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีและ Software ในการขับเคลื่อนองค์กร การสร้างความเป็นเจ้าของบริษัทร่วมกันของพนักงาน การพัฒนาแต่ละกระบวนการโดยใช้องค์ความรู้ที่สะสมอยู่ และนำมาต่อเชื่อมกระบวนการต่างๆ โดยจุดแข็งที่แตกต่างกันจนกลายเป็น Solution ให้กับลูกค้า เช่น การลดต้นทุน ลดมลภาวะ หรือการจัดการวัสดุคงคลังจนนำไปสู่ Zero Inventory

bepetrothai มีเครื่องมือทางการบริหารที่น่าสนใจ เช่น School of Thought – Management Lab –



Process Owner Concept – Foster Community ซึ่งเป็นปัจจัยนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

บรรยายสรรพคุณมาเยอะ ลองมาคุยกับผู้นำองค์กร คือ **คุณกัจจา จ้างงค์อาษา** วศ.10 ว่าก้าวมาถึงจุดนี้ได้อย่างไร

อินทามิ : bepetrothai มีความเป็นมาอย่างไรคะ

คุณกัจจา : เราเริ่มก่อตั้ง Petrothai ใน ค.ศ. 1981 เป็นบริษัทเทรดดิ้ง ที่เกิดมาพร้อม ๆ กับการพัฒนาก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทย มีการขายสินค้าอุตสาหกรรม โดยยึดหลักการดูแลอุปกรณ์ตลอดอายุการใช้งาน จึงมีการพัฒนากระบวนการพัฒนาคนให้มีความรู้ เพื่อรองรับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

เรามีการทำวิจัยการเปลี่ยนแปลงของบริษัทในธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อมองหาทิศทางของธุรกิจ ใน ค.ศ. 1995 ผมเห็นว่าโครงสร้างแบบเดิมไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บริษัทเติบโต

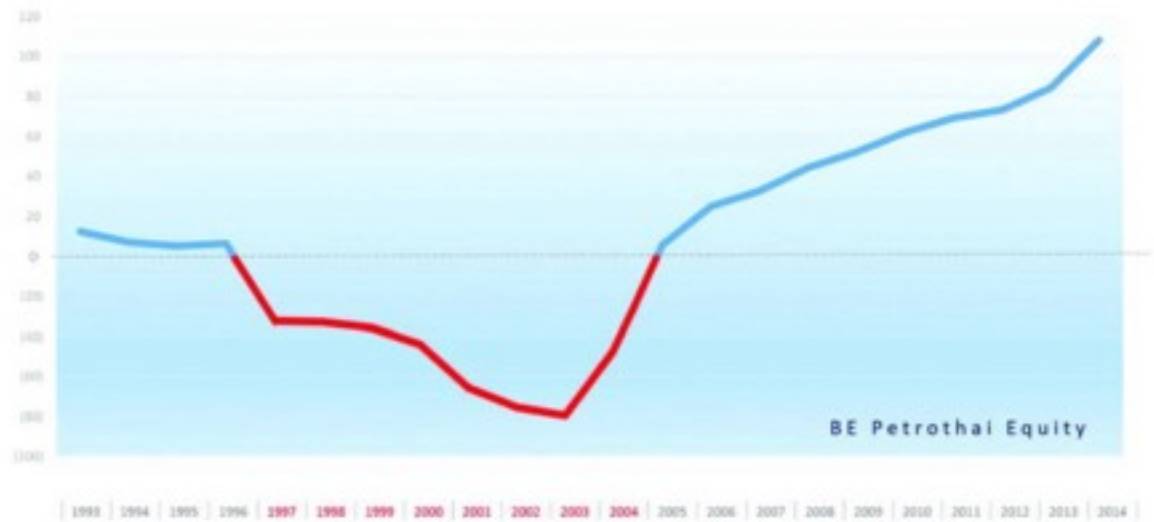
ในระยะยาว จึงตัดสินใจ Re-engineering โดยการ Synergy กับ BE Consulting Group ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากร และเป็นທີ່ปรึกษาในการวางระบบบัญชีให้บริษัทมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง การรวมตัวของ 2 บริษัท แล้วพัฒนามาเป็นกลุ่มบริษัท bepetrothai โดยการก่อตั้งบริษัทในกลุ่มอีก 3 บริษัทเพื่อพัฒนาจุดแข็งในกระบวนการต่าง ๆ ในเวลาต่อมา

การปรับโครงสร้างที่สำคัญเริ่มจากการวาง Business Model ตามกระบวนการในการทำงาน (Process Organization) ยกเลิกตำแหน่งหัวหน้า ตำแหน่งผู้จัดการ ทำให้องค์กรกลายเป็น Flat organization โดยมีทุกคนเป็นเจ้าของกระบวนการ ดูแลการทำงานและชุมชนร่วมกัน

การพัฒนา Software เป็นตัวเร่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งต้องมีการลงทุนจำนวนมาก เราเริ่มพัฒนา Software ตั้งแต่ ค.ศ. 1995 ซึ่งตอนนั้นไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ หรือจากแบงก์ ยิ่งเมื่อเราเผชิญสถานการณ์วิกฤติเศรษฐกิจใน ค.ศ. 1997 ซึ่งเป็นภาวะที่ต้องเดินหน้าอย่างยากลำบากแต่เมื่อเดินหน้าแล้วก็ไม่สามารถถอยหลังได้ อยากรู้ก็ตามผมอยากให้คุณดูกราฟ ส่วนของผู้ถือหุ้นนะครับว่า แม้เราติดลบมาตั้งแต่ ค.ศ. 1997 แปลว่าทุนสะสมของบริษัทติดลบ เราต้องหาเงินมาสู้เพราะเชื่อว่าการพัฒนาด้าน Digital Technology ควบคู่ไปกับการพัฒนาคนและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จะนำเราไปสู่ความสำเร็จ ผมเรียนตรงนี้เลยครับว่า ใครคิดจะทำองค์กรให้เป็น Innovative Driven Enterprise ต้องพร้อมเสี่ยง ต้องอด ต้องมีความเพียร ต้องเชื่อมั่น เพราะกว่าผลลัพธ์จะออกมาเราต้องเจอภาวะติดลบนานพอสมควร ถ้าอดใจก็ไปไม่ถึง เรามาฟื้นตัวฟื้นตัวแดงใน ค.ศ. 2005 ครับจากนั้นก็มียุทธศาสตร์มากขึ้นเรื่อยมา

อินทานิยา : อยากให้อธิบายปรัชญาการบริหารที่จัดเป็นกลุ่มบริษัท

คุณกัจจา : การพัฒนา Business Model อย่างต่อเนื่องทำให้เราแยกแยะแต่ละกระบวนการจนเกิดเป็น Core Value ของแต่ละ Process มีคนที่ดูแลกระบวนการเป็น Process Owner แต่การที่จะทำให้ Core Value แต่ละส่วนมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เราจึงแบ่งแต่ละ Core Value มาเป็นหน่วยธุรกิจหรือบริษัท และสร้างโครงสร้างผลตอบแทนที่เท่าเทียมกัน จนทุกคนสามารถเปลี่ยนจากคำว่า Process Owner มาเป็น Business Owner ได้ เรามี Partner ของแต่ละหน่วยธุรกิจ เป็น Committee ของกลุ่มบริษัท ในการเชื่อมต่อหน่วยธุรกิจ มองโอกาสใหม่ ๆ ร่วมกัน



เนื่องจากธุรกิจของเรามีลูกค้าและคู่ค้าที่เป็นบริษัทระดับสากล ความโปร่งใสในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แนวคิดนี้ต้องปลูกฝังเริ่มตั้งแต่การจัดพื้นที่สำนักงาน จะสังเกตได้ว่าโต๊ะในสำนักงานนี้ไม่มีลิ้นชักเลย ต้องฝึกคำว่า Clean & Clear เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะต้องเอาชนะความเคยชินของพนักงาน เดิมๆครับ เราทำเรื่องนี้โดยจัดออฟฟิศใหม่มาตั้งแต่ปี 1997 จะเห็นได้ว่าทุกผนังห้องเป็นกระจกหมด คนของเราต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เปิดเผย ซึ่งในที่สุดทุกคนก็เข้าใจถึงความโปร่งใส จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรไป



ด้านหน้าดูคล้าย Reception แต่ความจริงอาจเรียกได้ว่า เป็นบริษัทหนึ่งเลยก็ได้ ทุกคนทำงาน และต้อนรับไปพร้อมกัน



อินทານี : ช่วยเล่าให้ฟังถึง School of Thought และ Management Lab

คุณกิจจา : เราพบว่าบัณฑิตที่เข้ามาใหม่ๆ จะมีพื้นฐานความเข้าใจในธุรกิจ ทักษะและวิธีคิดที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของเรา การฝึกอบรมในระบบเดิมใช้เวลามากกว่าที่จะซึมซับวิธีคิดแบบ bepetrothai ได้ เราจึงตั้ง School of Thought ในปี 1997 โดยมี Partner ร่วมกันฝึกพนักงานใหม่ ให้รู้จักค้นหา ฝึกคิด เรียนรู้พื้นฐานในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะเป็น Process Owner และ Business Owner ต่อไป

ส่วน Management Lab นั้น เป็นหลักคิดที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึก นำเอาปัญหา หรือ liability ที่เกิดขึ้นในการทำงาน มาทบทวน และร่วมกันค้นหากระบวนการใหม่ที่เหมาะสมเพื่อลดภาระในอนาคต Management Lab นี้ นำมาซึ่ง Model ทางการบริหารมากมาย ซึ่งกลายเป็น intellectual properties ขององค์กร



อินทานี : Foster Community คืออะไร

คุณกิจจา : เป็นวิธีการอยู่ร่วมกันของชุมชน bepetrothai โดยใช้หลักการดูแลกัน และแบ่งปันกัน ให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือสมาชิก จนกว่าจะเติบโตจนสามารถรับผิดชอบด้วยตนเองได้ ในขณะเดียวกัน ก็ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกัน โดยการนำกรณีศึกษาต่างๆ มาเข้า Management Lab

นั่นคือที่มาของแนวคิด การเปลี่ยนจากมนุษย์เงินเดือนให้เป็น Business Owner วันนี้เราอยู่ร่วมกันโดยมีพนักงานทุกคนเสมือนเป็นเจ้าของชุมชนร่วมกัน ทำให้สามารถดึงคนเก่ง ๆ อยู่กับบริษัทได้ และร่วมกันขยายธุรกิจให้เติบโตยิ่ง ๆ ขึ้นได้

อินทานี : รูปแบบที่ดำเนินการที่เล่ามาส่งผลอย่างไรกับ bepetrothai

คุณกิจจา : ผลของการบริหารตามโมเดลนี้ คือ เรามีระบบจัดการปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากให้ลูกค้าของเรา ตอนนี้เรามีพนักงานชำนาญการในแต่ละอุปกรณ์พร้อมให้คำปรึกษาลูกค้า และมีช่องทางสื่อสารกับต่างประเทศพร้อมรองรับปัญหาของลูกค้าทันที เรามีการจัดการด้าน Logistics ที่มีประสิทธิภาพด้วย Software ของเราที่พร้อมตัดสินใจว่าควรสต็อกอะไหล่อย่างไรจึงจะมีต้นทุนต่ำสุดโดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

เราเคยช่วยโรงงานจัดการปัญหาหลายครั้ง มีกรณีของลูกค้า 2 รายที่เห็นผลอย่างชัดเจนคือบริษัทขนาดใหญ่ที่ระยองในปี 2001 มีการซ่อมบำรุงครั้งใหญ่ (Turnaround) จากการประเมินแล้ว ต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการซื้ออะไหล่แล้วประมาณ 35 ล้านบาท แต่เมื่อบริษัทได้เข้าร่วมวางแผนโดยใช้ซอฟต์แวร์เข้าบริหารจัดการ ส่งคนเข้าไปร่วมทำงานอย่างใกล้ชิด ปรากฏว่าใช้เงินไปเพียง 6 ล้านบาทเท่านั้น

อีกกรณีเป็นโรงงานขนาดใหญ่ที่ต้องหยุดเดินเครื่องเพราะคอมเพรสเซอร์เสีย ประเมินว่าต้องใช้เวลารื้อประมาณ 40 วัน ทางบริษัทฯ ได้เข้าร่วมในการบริหารจัดการ ช่วยวางแผนจัดหาอะไหล่ต่าง ๆ ผลปรากฏว่าสามารถแก้ไขแล้วเสร็จภายใน 22 วัน

และด้วยเหตุเหล่านี้เราได้รับความไว้วางใจจากผู้ผลิตรายใหญ่ของโลก เช่น GE, Koch Chemical Group, PECO Facet จนได้เป็นตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์หลายชนิด และเราจัดทำเรื่องการรับรองความโปร่งใสในการทำธุรกิจ โดยได้รับการรับรองจาก TRACE

อินทานี : เป้าหมายต่อไปของ bepetrothai คืออะไร

คุณกิจจา : ต้นทุนการปฏิบัติการในเรื่องเครื่องจักรของโรงงานอยู่ที่ประสิทธิภาพของเครื่องจักร และการบำรุงรักษา ซึ่งเราพบว่าโรงงานขนาดใหญ่ของไทยมีการเก็บอะไหล่ไว้จำนวนมากและบางครั้งเก็บไว้จนเครื่องจักรเลิกใช้ไปแล้ว แนวคิด Zero Inventory เป็นความร่วมมือกับลูกค้าในการทำให้สต็อกอะไหล่ลดลงเป็นศูนย์ซึ่งจะทำให้แต่ละโรงงานประหยัดเงินได้นับร้อยล้านบาท

อินทานี : คุณกิจจาเห็นอย่างไรกับ Thailand 4.0

คุณกิจจา : Thailand 4.0 เป็นการวางโครงสร้างเทคโนโลยี Digital สำหรับการเข้ามารองรับ Working Lifestyle ของคนรุ่นใหม่ ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของประเทศ ก่อให้เกิดการพัฒนาคนและกระบวนการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้าง Breakthrough Solution อันเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคงและยั่งยืน

อินทานี : มีความคิดอะไรที่อยากบอกชาวอินทานีมั๊ยคะ

คุณกิจจา : ผมคิดว่าวันนี้ทุกองค์กรนอกจากแนวคิดการพัฒนาให้องค์กรมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพแล้วเรื่องความโปร่งใสและเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์จะเป็นเรื่องสำคัญในลำดับถัดไป เราเป็นบริษัทไทยครับ แต่เราบริหารด้วยแนวทางที่ทำให้ partner เรายอมรับเราได้ในทุกมิติ และเราภูมิใจในความเป็นบริษัทคนไทย

เสียดายหน้ากระดาษหมด เราคงต้องขอมาเจาะเรื่องที่น่าสนใจที่ bepetrothai อีกในโอกาสต่อไป ทั้งเรื่อง Innovative Ecosystem – School of Thought และที่สำคัญเรื่องการรับรองความโปร่งใสขององค์กรพวกเราอาจไม่เคยได้ยินกันมาก่อน ○