ความท้าทายของตลาดทุนไทย
ในมุมมองของกรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์ฯ และความร่วมมือของบริษัทจดทะเบียน

"ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะทำงานกับสมาคมบจ. มากขึ้น หวังก้าวข้ามความท้าทายตลาดทุนด้วยกัน"

ดร.ภากร ปีตธวัชชัย
กรรมการและผู้จัดการ
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยได้เข้าพบ ดร.ภากร ปีตธวัชชัย กรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์ฯแห่งประเทศไทย เพื่อหารือและรับทราบถึงทิศทางการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์ฯ พร้อมทั้งแนวทางการสนับสนุนบริษัทจดทะเบียน (บจ.) รวมถึงวิธีการปรับเปลี่ยนการทำงานร่วมกันของหน่วยงานด้านตลาดทุนมากขึ้น ที่ปัจจุบันเริ่มเกิดความร่วมมือด้านใหม่ๆ ระหว่างตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งอนาคตคือสิ่งที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ และสมาคมฯ จะต้องมีการช่วยกันสื่อสารสู่ บจ. ให้เป็นที่รับรู้กันมากขึ้น

ความท้าทายตลาดทุนยุคปัจจุบัน

ดร.ภากร มองว่า ความท้าทายของตลาดทุนไทยในปัจจุบันมี 4 เรื่องใหญ่ๆ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ถ้าตลาดทุนยังทำงานแบบเดิม จะส่งผลให้ทำงานสู้กับคู่แข่งไม่ได้

2. ความหลากหลายของประชากร (Demographic Shifts) ที่ปัจจุบันเป็นยุครวมคนหลายเจนเนอเรชั่น ซึ่งมีวิธีการคิด พฤติกรรม และความต้องการแตกต่างกันชัดเจน จึงจำเป็นต้องใช้ big data เข้ามาช่วยเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ รวมถึงการใช้ social media ในการช่วยสื่อสาร

3. โลกเชื่อมต่อกันทุกด้าน (Global Connectedness & Protective Regulations) ตลาดทุนต้องพร้อมเปลี่ยนมุมมองและปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงรับมือกับหน่วยงานกำกับดูแลของโลกที่จะเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การปฏิบัติงานและมาตรฐานต่างๆ และสามารถนำมาบังคับใช้กฎเกณฑ์ข้ามประเทศได้ อีกทั้งยังมีสิ่งที่เป็นการปฏิบัติตามเกณฑ์ของแต่ละประเทศ (Local Practice) แต่มีความต้องการใช้บนมาตรฐานเดียวกันระดับโลก เช่น การที่นักลงทุนต้องการเปิดบัญชีโบรกเกอร์ที่เดียวแต่สามารถซื้อหุ้นได้ทั่วโลก การที่ บจ.ไทยต้องการระดมทุนหรือไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯที่ประเทศอื่น (Cross Listing) หรือ บจ. ต่างประเทศเข้ามาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯไทยครั้งแรก (Primary Listing) รวมทั้งสามารถทำให้เกิดการซื้อขายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

4. ภาครัฐใช้ตลาดทุนส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมากขึ้น (Thai Government Policy) เห็นได้จากการใช้ตลาดทุนเพื่อการซื้อขายกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย (Thailand Future Fund) รวมทั้งการสนับสนุนให้บริษัท start up ใช้ช่องทางตลาดทุนเพื่อการระดมทุนมากขึ้น

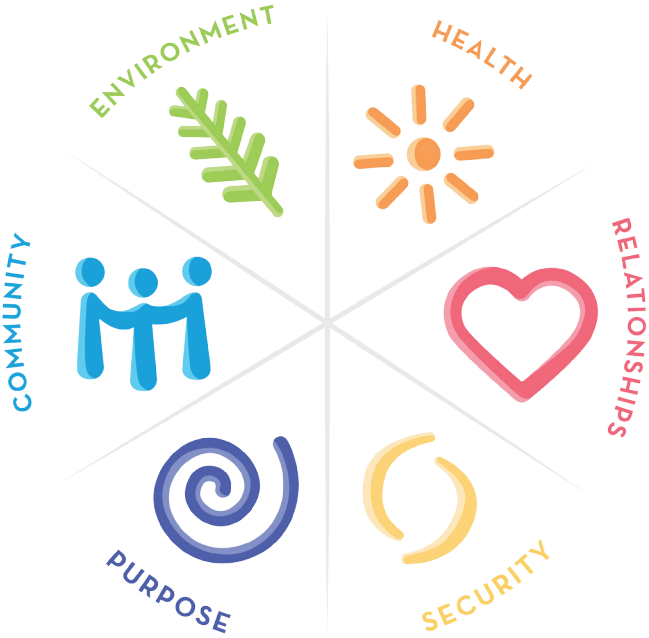
นอกจากความท้าทายทั้ง 4 ด้านแล้ว ดร.ภากร ยังได้เล่าถึงแนวทางการดำเนินงานร่วมกันระหว่างตลาดหลักทรัพย์ฯ ก.ล.ต. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่า ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะดำเนินการในหลากหลายเรื่องที่เป็นประโยชน์และเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบริษัทจดทะเบียน

ตลาดหลักทรัพย์ฯ และก.ล.ต.ร่วมทำงานแบบรวมศูนย์

ตลาดทุนจะรับมือกับความท้าทายได้ คือ ต้องเร่งร่วมกันทำงานแบบบูรณาการระหว่าง ตลาดหลักทรัพย์ฯ กับ ก.ล.ต. แบบรวมศูนย์ (One Stop Service) ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การขอข้อมูลและการเปิดเผยข้อมูลที่ บจ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องรายงานกับตลาดหลักทรัพย์ฯ และการกลั่นกรองเกณฑ์การปฏิบัติต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องมีขั้นตอนการทำงานที่ลดลง เช่น การตอบคำถามในเรื่อง กฎเกณฑ์หรือการปฏิบัติของบริษัทก่อนเสนอขายหุ้นให้ประชาชนเป็นครั้งแรก (IPO) หรือช่วงกำลังจะเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ และหลังจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ แล้ว โดย One Stop Service จะเป็นศูนย์ที่ตอบคำถามในเรื่องเหล่านี้เพียงที่เดียว จะแตกต่างจากแบบเดิมที่อาจจะมีทั้งคำตอบจากตลาดหลักทรัพย์ฯ และ ก.ล.ต. ซึ่งคาดว่า One Stop Service จะเริ่มดำเนินการได้ในไตรมาสแรกของปี 2562 โดยในเฟสแรก จะเน้นที่การแก้ไขกฎระเบียบทั้งของตลาดหลักทรัพย์ฯ และ ก.ล.ต.ที่มีความคล้ายกันก่อน ส่วนเฟสถัดไปคือ การทำเรื่องบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเรื่องการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ชูตลาดทุนไทยเป็นศูนย์กลาง Market of Well Being

ปัจจุบันตลาดทุนไทยจัดเป็นตลาดทุนที่มีสภาพคล่องและยังมีมูลค่าการซื้อขายสูงสุดในอาเซียนอีกด้วย และคุณภาพของ บจ. ถือว่าอยู่ในระดับแนวหน้าของภูมิภาค มี บจ.ถึง 19 แห่งที่ได้รับการประกาศรายชื่อจากดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ ปี 2561 (Dow Jones Sustainability Indices: DJSI) ซึ่งมีจำนวนสูงสุดในอาเซียน แต่สังเกตได้ว่า เรื่องราวเหล่านี้กลับไม่ได้รับความสนใจจากนักลงทุนทั่วโลก หากจะเทียบกับตลาดหุ้นสิงคโปร์ที่เป็นศูนย์กลางโลกการเงินและการลงทุนของอาเซียน หรือการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของอิสลามระดับโลกของตลาดหุ้นมาเลเซีย



"ผมจึงมองว่า จากนี้ไปตลาดทุนไทยจะต้องนำศักยภาพการเป็นประเทศที่มี บจ.ที่โดดเด่นระดับโลก บจ. ที่ประกอบธุรกิจเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี (market of well being) ซึ่งอยู่ในระดับแรกๆ ของโลก เช่น บมจ. ท่าอากาศยานไทย (AOT) ท่าอากาศยานที่ใหญ่ที่สุดในโลก บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (MINT) บริษัทธุรกิจโรงแรมและอาหาร บมจ. กรุงเทพดุสิตเวชการ (BDMS) และ บมจ. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ (BH) หรือธุรกิจของกลุ่มเซ็นทรัลเป็นกลุ่มค้าปลีกระดับโลก อีกทั้ง บมจ. ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป (TU) กลุ่มธุรกิจอาหารระดับโลก และยังมีบริบทและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่องอีกมาก ตั้งแต่การมีธรรมชาติ การเกษตร อาหาร ที่เอื้อต่อธุรกิจการท่องเที่ยว การทำให้ระบบโลจิสติกส์ และการรักษาพยาบาลที่แข็งแรง"

ตลาดทุนไทยก้าวสู่ผู้เล่นระดับโลก

นอกจากไทยมี บจ. ระดับโลกหลายแห่งแล้ว ยังมีบริษัทลูกชั้นนำของต่างประเทศเข้ามาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เช่น กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม ฯลฯ ซึ่งต้องผลักดันให้บริษัทเหล่านี้สามารถระดมทุนด้วยวิธีอื่นได้ด้วย เช่น การตั้งกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Trust) หรือการชักชวนบริษัทต่างประเทศที่มีความโดดเด่นด้าน Well Being มาลงทุนและระดมทุนในตลาดทุนไทย โดยมีจุดขายการเป็นตลาดทุนที่มีราคาปิดกำไรสุทธิต่อหุ้น (P/E) สภาพคล่อง และการขยายฐานนักลงทุนให้กว้าง

“ประเด็นสำคัญคือ จะทำอย่างไรให้ตลาดทุนไทยเป็น Entry Point ของนักลงทุนต่างชาติที่จะเข้ามาลงทุนอย่างในกลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมา เวียดนาม (CLMV) เหมือน 20 ปีก่อนที่นักลงทุนต่างชาติจะเข้ามาลงทุนในอาเซียนต้องไปที่ฮ่องกงก่อน เพราะปัจจุบันอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) ของ CLMV เฉลี่ยอยู่ที่ 7-8 % สูงกว่าไทยที่ 3 - 4.8 % เมื่อกลางปี 2561 ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ทำดัชนี SET CLMV เป็นการรวม บจ. ที่มีรายได้จากกลุ่ม CLMV ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ลงทุนที่ต้องการได้รับผลประโยชน์จากการเติบโตทางเศรษฐกิจกลุ่ม CLMV หรือผู้ที่ต้องการใช้ดัชนีเพื่ออ้างอิงในการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินออกมา”

ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ **“ตราสารแสดงสิทธิการฝากหลักทรัพย์ต่างประเทศ” (Depositary Receipt) หรือ (DR)** ซึ่งเป็นตราสารทางการเงินที่ได้รับความนิยมในต่างประเทศ ที่ให้ธนาคารหรือโบรกเกอร์เป็นผู้ออกผลิตภัณฑ์ให้ผู้ลงทุนไทยสามารถซื้อหุ้นต่างประเทศได้ โดยไม่ต้องไปเปิดบัญชีซื้อขายหุ้นต่างประเทศ ยกตัวอย่าง บจ. ไทยทำธุรกิจที่ไทยและกัมพูชา แต่มีนักลงทุนต่างชาติอยากจะซื้อหุ้นในกัมพูชาแต่ยังไม่อยากไปเปิดบัญชีที่กัมพูชา ก็จะให้โบรกเกอร์ไปซื้อหุ้นบริษัทดังกล่าวที่กัมพูชา แล้วฝากที่คัสโตเดียนประเทศนั้น แล้วโบรกเกอร์นั้นมาออกผลิตภัณฑ์ DR ให้ผู้ลงทุนซื้อในไทยแทน

ในขณะเดียวกัน ตลาดหลักทรัพย์ฯ ยังต้องการสนับสนุนให้ตลาดทุนไทยเป็นแหล่งช่วยบริษัท Start up ให้มีสภาพคล่องหรือมาระดมทุนในตลาดทุนไทย ล่าสุด ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ออกแพลตฟอร์ม LiVE สำหรับการระดมทุนและการซื้อขายแลกเปลี่ยน แต่ไม่มีการเข้าจดทะเบียนและการกระจายหุ้นวงกว้าง และเปิดโอกาสให้กับนักลงทุนเฉพาะกลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจ และรู้ความเสี่ยงในการลงทุนเท่านั้น ส่วนการซื้อขายเป็นแบบเจรจาต่อรองที่ไม่มีการจับคู่ซื้อขายอัตโนมัติ

ดร.ภากร ยังบอกว่า ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำลังพิจารณาการเป็นตลาดหลักทรัพย์ดิจิทัลมากขึ้น (Digital Exchange) ที่จะช่วยให้มีการลงทุนได้ง่าย ขณะเดียวกันก็อยู่ระหว่างช่วยหาทางออกที่จะทำให้บจ. ไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก สามารถเข้าถึงเงินลงทุนแบบใหม่ที่สะดวกขึ้น หากมีรายละเอียดเรื่องกฎเกณฑ์การลงทุนในสินทรัพย์ดิจิทัล (ICO) ที่ชัดเจนมากขึ้น ตลาดหลักทรัพย์ฯก็สนใจพิจารณาเรื่องเหล่านี้อยู่ เพียงแต่จะต้องเป็นเรื่องของผู้ลงทุนเฉพาะกลุ่มและมีความรู้ เช่น กองทุนส่วนบุคคล (Private Equity) หรือกองทุนร่วมลงทุน (Venture Capital)

ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะทำงานอย่างใกล้ชิดกับสมาคม บจ.มากขึ้น

ปัจจุบันทุกหน่วยงานและตลาดหลักทรัพย์ฯ เองก็จะต้องปรับวิธีการทำงานใหม่ เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการทุกเจนเนเรชั่น จากเดิมอาจจะใช้วิธีการทำงานแบบองค์รวม แต่ปัจจุบันวิธีดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมแล้ว ซึ่งคงจะต้องทำแบบแยกส่วนหรือรายบริษัท จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลให้มากยิ่งขึ้นจากเดิม เพื่อจะได้ช่วยสนับสนุนบจ.ได้มากขึ้น

โจทย์ใหญ่ที่อยากฝากถึง สมาคมบจ. คือ การที่จะมีข้อมูลมาวิเคราะห์และให้ง่ายต่อการทำงานในปัจจุบันและในอนาคต อีกทั้ง บจ.จะได้รับความสะดวกนั้นด้วย แต่ บจ.ต้องเปลี่ยนรูปแบบการรายงานข้อมูลจากเดิมให้เป็นรูปแบบ Machine Learning สิ่งที่จะส่งผลกระทบกับ บจ.คือ การทำข้อมูลรายงานตลาดหลักทรัพย์ฯ จะมีความยากขึ้น และ บจ.จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธี แต่ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะมีการดีไซน์เทมเพลทใหม่ในการรายงานข้อมูลแบบ Machine Format ให้ ซึ่งจะทำให้ บจ.ทำงานได้ง่ายขึ้น

ทว่า ประโยชน์ที่เห็นได้ชัด คือ ปัจจุบันสำนักข่าวต่างประเทศหลายแห่งเขียนข่าว บจ.ทั่วโลกด้วย AI แต่การใช้ AI ก็ต้องทำให้ข้อมูลที่วิ่งเข้าไป Machine AI รับรู้ได้ สังเกตได้จากตลาดทุนไทยมีสภาพคล่องมากกว่าเพื่อนบ้านอย่างสิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ แต่ทำไมข่าว บจ.ไทยได้รับการนำเสนอในต่างประเทศน้อยกว่า 3 ประเทศนี้ ซึ่งถ้าเราไม่ปรับวิธีการทำงาน เราก็จะไม่เป็นที่รู้จักของทั่วโลก พอเป็น Machine Format การเรียกดูข้อมูลต่างๆ การเห็นความแตกต่างในข่าวมากขึ้น บจ.ไทยก็จะเป็นที่รู้จักมากขึ้นในวงกว้าง

“จากนี้ไป ตลาดหลักทรัพย์ฯ ต้องมีการคุยกับสมาคมฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อบอกว่า บจ.ต้องปรับอะไรบ้าง หลังตลาดหลักทรัพย์ฯ และ ก.ล.ต. ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และที่สำคัญ บจ.ต้องช่วยคิดด้วยว่าต้องการอะไรบ้าง เพราะวันนี้ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้สำรวจเรื่องกฎระเบียบต่างๆ ที่อยากให้แก้วิธีการรายงาน จาก 700 บริษัท ได้รับข้อมูลตอบกลับมาเพียง 10 % ซึ่งถือว่าน้อยมากที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะนำมาทำงานต่อได้ เรื่องนี้สำคัญมาก เพราะอยากฟังว่าปัญหาคืออะไร อะไรคือจุดที่ต้องรีบดู เราทำงานเหมือนเดิมมานาน ซึ่งทำได้ดี จึงมีความรู้สึกว่าไม่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ผมว่าถ้าเราอยากก้าวต่อไป เราต้องช่วยกัน การทำงานช่วงนี้จึงเป็นช่วงที่สำคัญ ถ้าเราอยากให้ตลาดทุนได้พัฒนาเพื่อก้าวสู่อนาคตที่ดี ทุกฝ่ายควรช่วยกัน” ดร.ภากรกล่าวทิ้งท้าย

การแก้ พรบ.บริษัทมหาชน 6 มาตรา เป็นหนึ่งในหลายเรื่องที่สมาคมฯ ได้ทำหน้าที่แทนบริษัทจดทะเบียน เพื่อช่วยลดภาระของบริษัทจดทะเบียน

ตั้งแต่เข้ารับตำแหน่งนายกสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ในปี 2560 คุณอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล ได้ทำหน้าที่ของนายกสมาคมฯ ร่วมกับกรรมการสมาคมฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะเป็น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.ล.ต. สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ฯลฯ เพื่อมุ่งผลักดันกฎเกณฑ์และเรื่องต่างๆ เพื่อจะช่วยลดภาระของบริษัทจดทะเบียน

TLCA Journal ฉบับนี้ ได้มีโอกาสพูดคุยกับ คุณอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล อีกครั้ง เพื่อจะมา update การทำงานในช่วงเกือบ 2 ปีที่ผ่านมาให้สมาชิกได้รับทราบ โดยคุณอรนุช เล่าให้ฟังว่า ตั้งแต่ตอนเข้ารับตำแหน่งเคยให้สัมภาษณ์ไว้ว่า สิ่งที่จะดำเนินการให้กับสมาคมฯ ต่อไปคือ การเข้าไปสนับสนุนให้บจ.ดำเนินการในเรื่องต่างๆ อย่างต่อเนื่องและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปอีก อาทิ การพัฒนาบริษัทจดทะเบียน แม้กระทั่งบริษัทขนาดกลางและเล็กที่มีศักยภาพ เพื่อผลักดันและส่งเสริมเศรษฐกิจไทยให้ได้ขยายบทบาทตัวเองออกไป นอกเหนือจากการเป็นตัวกลางให้บริษัทจดทะเบียนให้มีความรู้ในเรื่องกฎระเบียบของตลาดทุน ซึ่งเรื่องที่ดูน่าจะคล้ายเป็นเรื่องเร่งด่วน ก็น่าเป็นเรื่องของกฎระเบียบใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ประเทศไทยมีการพัฒนามาก กฎระเบียบก็จะมีความเป็นสากลมากขึ้นเรื่อยๆ ก็จะมีความลำบาก ยุ่งยากในการทำความเข้าใจเรื่องกฎ ระเบียบใหม่ๆ เหล่านี้ สมาคมฯ ก็ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเข้าไปช่วยให้บริษัทจดทะเบียนมีความเข้าใจมากขึ้น

อรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล
นายกสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
ประธานคณะกรรมการบริหาร
บมจ. ทิสโก้ ไฟแนนเชียล กรุ๊ป

การพัฒนาบริษัทจดทะเบียนในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา

ในปี 2560 สมาคมฯ ได้ดำเนินการเพื่อสมาชิกในหลายเรื่องด้วยกัน ได้แก่

• สนับสนุนการจัดทำ “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี” (CG Code) ฉบับใหม่

สมาคมฯ ได้ร่วมกับสำนักงาน ก.ล.ต. และองค์กรในตลาดทุนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตลาดหลักทรัพย์ฯ สภาวิชาชีพบัญชีฯ IOD สมาคม เอ็ม เอ ไอ สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย ฯลฯ ร่วมกันให้ความเห็นและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code) สำหรับบริษัทจดทะเบียนฉบับใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งเน้นบทบาทการเป็นผู้นำองค์กร นำพาธุรกิจไปสู่การเจริญเติบโตด้วยการสร้างคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืน

CG Code เป็นหลักปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการบริษัท โดยมุ่งหวังให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงความต่อเนื่องในระยะยาว มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนสามารถปรับตัวได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งบทบาทความเป็นผู้นำของคณะกรรมการตาม CG Code นี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย และส่วนที่ 2 คือ แนวปฏิบัติและคำอธิบาย โดยได้วางหลักปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการ 8 ข้อหลัก ซึ่งการปฏิบัติตาม CG Code เป็นไปตามหลัก “Apply or Explain” คือ ให้คณะกรรมการนำหลักปฏิบัติในส่วนที่ 1 ไปปรับใช้ (apply) ตามที่เหมาะสมกับบริบทธุรกิจของบริษัท โดยส่วนที่ 2 เป็นแนวปฏิบัติและคำอธิบายในการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักปฏิบัติในส่วนที่ 1 ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจใช้วิธีปฏิบัติอื่นที่ทำให้บรรลุเจตนารมณ์ตามหลักปฏิบัติได้ หากเห็นว่าวิธีปฏิบัติอื่นนั้นเหมาะสมกว่า โดยควรบันทึกเหตุผลและการปฏิบัติอื่นนั้นไว้ด้วย

และคณะกรรมการควรพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของการนำ CG Code ไปปรับใช้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และบันทึกการพิจารณาไว้

เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการ รวมทั้งเปิดเผยข้อความยืนยันว่าคณะกรรมการได้พิจารณาและทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ไปปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของบริษัทแล้ว ในรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ที่ต้องจัดส่งในปี 2562 เป็นต้นไป

ที่มา : CG code สำนักงาน ก.ล.ต.

• ร่วมเป็นคณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาแก้ไขร่างพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ผู้แทนสมาคมฯ ได้แก่ นางสาวเพ็ญศรี สุธีรศานต์ ผู้อำนวยการสมาคมฯ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาแก้ไขร่างพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยได้ร่วมเสนอปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในครั้งนั้น เพื่อปรับลักษณะการกระทำความผิดและเพิ่มมาตรการในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทันสถานการณ์ และเป็นสากล รวมทั้งเพื่อรองรับการเชื่อมโยงตลาดทุน และผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ

พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2559 มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 12 ธันวาคม 2559 เป็นต้นไป เน้นเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย เพิ่มข้อกฎหมายเกี่ยวกับการป้องกันการกระทำอันไม่เป็นธรรมเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์ (market misconduct) และมาตรการลงโทษทางแพ่ง (civil penalty)

“สำหรับในปี 2561 นี้ สมาคมฯ ได้มีส่วนร่วมในการผลักดันและเสนอแนะในเรื่องต่างๆ อาทิ กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ขั้นตอน กระบวนการต่างๆ เพื่อเป็นการลดภาระของบริษัทจดทะเบียนให้สามารถดำเนินงานได้คล่องตัวมากขึ้น”

• การปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบอาชีพและการดำเนินธุรกิจของประชาชน ในพรบ.บริษัทมหาชนจำกัด

สมาคมฯ ได้แต่งตั้ง นางสาวเพ็ญศรี สุธีรศานต์ ผู้อำนวยการสมาคมฯ เข้าร่วมเป็นคณะอนุกรรมการพิจารณาปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบอาชีพและการดำเนินธุรกิจของประชาชน ซึ่งมี ดร.กอบศักดิ์ ภูตระกูล รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน โดยสมาคมฯ ได้ร่วมให้ความเห็นและสนับสนุนจัดทำข้อเสนอการแก้ไขพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... ใน 6 ประเด็น เพื่อแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการของบริษัทมหาชน ทั้งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และที่อยู่นอกตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้มีความทันสมัย เพื่อช่วยเหลือให้การดำเนินกิจการของบริษัทมหาชนฯ เป็นไปโดยสะดวก มีต้นทุนในการดำเนินการลดลง และสามารถแข่งขันกับองค์กรธุรกิจในต่างประเทศได้อย่างเป็นมาตรฐานระดับสากล

ซึ่งล่าสุดเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2561 ที่ประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนและเร่งรัดการดำเนินงาน ตามนโยบายรัฐบาล (กขร.) ได้พิจารณาและเห็นชอบการเสนอแก้ไข พรบ. บริษัทมหาชน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาในเดือนกันยายน สำหรับ 6 ประเด็นที่นำเสนอประกอบไปด้วย

- ประเด็นที่ 1 (มาตรา ๖)
การเพิ่มช่องทางโฆษณาทางอื่น นอกจากทางหนังสือพิมพ์ โดยกำหนดให้การแจ้งความ หรือโฆษณาข้อความใดๆ เกี่ยวกับบริษัทให้บุคคลอื่นหรือประชาชนทราบ อาจใช้โฆษณาทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์สาธารณะอื่นใดแทนตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

- ประเด็นที่ 2 (มาตรา ๗)
การส่งเอกสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ กำหนดว่าในกรณีผู้รับประสงค์ให้จัดส่งคำสั่ง คำเตือน หนังสือ หรือเอกสารใดๆ ให้แก่ผู้รับตามวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ผู้มีหน้าที่ส่งหรือผู้แทนอาจจัดส่งได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่รัฐมนตรีกำหนด

- ประเด็นที่ 3 (มาตรา ๑๔)
อำนาจของรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย

- ประเด็นที่ 4 (มาตรา ๗๙)
การประชุมกรรมการผ่านการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์

- ประเด็นที่ 5 (มาตรา ๘๑)
การเรียกประชุมคณะกรรมการ

- ประเด็นที่ 6 (มาตรา ๑๐๒)
การมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุมผู้ถือหุ้นแทนในรูปแบบของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (e-proxy)

• การเสนอความเห็นเรื่องการปรับปรุงกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน

นอกจากการผลักดันการแก้ไขประเด็นต่างๆ ในพรบ.บริษัทมหาชนจำกัดแล้ว สมาคมฯ ยังเห็นว่า ปัจจุบันยังมีข้อจำกัดในเรื่องกฎเกณฑ์บางประการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียนในหลายๆ เรื่อง ซึ่งหากมองไปยังต่างประเทศนั้น ในบางประเทศได้มีการปรับปรุงกฎเกณฑ์บางเรื่องให้มีความทันสมัย และลดภาระให้กับบริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ สมาคมฯ ได้มีการหารือร่วมกับตลาดหลักทรัพย์ฯ สำนักงาน ก.ล.ต. และ IOD ในหลายประเด็น โดยมีเรื่องที่ได้เสนอไปยังสำนักงาน ก.ล.ต. เพื่อพิจารณาอย่างเร่งด่วน 2 ประเด็น คือ

1. การอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงกฎเกณฑ์ที่สามารถทำได้ เพื่อให้รองรับการจัดเตรียมการประชุมผู้ถือหุ้นในปี 2561 ของบริษัทจดทะเบียน เพื่อลดภาระให้กับบริษัทจดทะเบียนและช่วยประหยัดค่าดำเนินการในการจัดเตรียมเอกสาร

สมาคมฯ ได้หารือร่วมกับบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด และทางศูนย์รับฝากฯ ได้ให้ความร่วมมือกับสมาคมฯ เป็นอย่างดีในประเด็นดังกล่าวแล้ว โดยการจัดเตรียมระบบที่สามารถรองรับการจัดส่งข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบ QR Code และได้ประสานกับกระทรวงพาณิชย์ เพื่อขอให้บริษัทมหาชนจำกัด สามารถจัดส่งรายงานประจำปีให้แก่กรมพัฒนาธุรกิจการค้าและผู้ถือหุ้นในรูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยจัดส่งในรูปแบบของ QR Code แทนการส่งในรูปแบบของ CD ซึ่งจะเพิ่มความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้นสามารถใช้ Smart Phone หรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยอื่น ในการเปิดดูข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น

2. เรื่องการปรับปรุงแบบ 56-1 และ 56-2 ซึ่งเป็นอำนาจของสำนักงาน ก.ล.ต. โดยสมาคมฯ ได้ขอเสนอให้มีการปรับปรุงแบบรายงานให้เหลือเพียง 1 แบบ และตัดหัวข้อที่ไม่จำเป็นที่ปรากฏอยู่ในหมายเหตุประกอบงบการเงินอยู่แล้ว อาทิ รายละเอียดหุ้นกู้ แบบประวัติกรรมการ ข้อพิพาททางกฎหมาย เป็นต้น หรือหากเป็นข้อมูลที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปีให้บริษัทสามารถนำไปเปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัทได้ ซึ่งสมาคมฯ มีความคาดหวังว่าสำนักงาน ก.ล.ต. จะมีการปรับปรุงและประกาศใช้ให้ทันกับการจัดเตรียมเอกสารของบริษัทจดทะเบียนในปี 2562

คุณอรนุช มองว่า ทั้ง 2 ประเด็นนี้ หากหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง สามารถอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับสภาวะของธุรกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนไป ให้บริษัทสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานได้ จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบริษัทจดทะเบียนและยังเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจรวมทั้งลดภาระให้กับบริษัทจดเบียนอีกทางหนึ่งด้วย

ในช่วงท้ายคุณอรนุชได้พูดถึงแผนการดำเนินงานของสมาคมฯ ว่า สมาคมฯ จะจัดทำแผนงานเพื่อให้สอดคล้องและสอดรับกับแผนงานของหน่วยงานที่สนับสนุนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นตลาดหลักทรัพย์ฯ สำนักงาน ก.ล.ต. IOD ฯลฯ เพื่อมุ่งส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบริษัทจดทะเบียนให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ ในการการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานสมาคมฯ จะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือและแรงสนับสนุนจากสมาชิกในการเข้ามามีส่วนร่วม การให้ข้อมูลและแจ้งประเด็นปัญหาต่างๆ ที่อยากให้ทางสมาคมฯ เป็นแรงผลักดันในการเจรจากับภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากท่านสมาชิกมีข้อเสนอหรือข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสมาคมฯ สามารถส่งข้อมูลผ่านทางชมรมต่างๆ หรือติดต่อโดยตรงได้ที่ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย เพื่อช่วยกันพัฒนาตลาดทุนและบริษัทจดทะเบียนไทยต่อไป

Innovation Strategy
เพิ่มนวัตกรรม หนุน IRPC ภาพใหม่ กับ Project “EVEREST” และ “IRPC 4.0”

คุณสุกฤตย์ สุรบถโสภณ
กรรมการผู้จัดการใหญ่
บมจ.ไออาร์พีซี

การนำนวัตกรรมมาปรับใช้กับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นแนวทางใหม่ที่องค์กรภาคธุรกิจ ตระหนักและให้ความสำคัญเช่นเดียวกับบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ที่มีความเชื่อว่า “นวัตกรรมคือกลยุทธ์หลักขององค์กร” (Innovation Strategy) ที่ต้องให้ความสำคัญกับการทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิต แนวคิดการทำงาน และระบบการทำงาน

คุณสุกฤตย์ สุรบถโสภณ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บมจ.ไออาร์พีซี (IRPC) ได้ให้เกียรติกับ TLCA Journal เพื่อจะได้แบ่งปันประสบการณ์ของความสำเร็จในโครงการ “EVEREST” เพื่อเป็นประโยชน์กับหลายๆ บริษัทในการนำไปปรับใช้กับองค์กร โดยคุณสุกฤตย์ เริ่มต้นเล่าถึงที่มาของโครงการว่า ในตอนแรกได้รับโจทย์และภาระหน้าที่ที่สำคัญ คือ การพลิกฟื้น IRPC ซึ่งตั้งแต่ปี 2556 ได้ตั้งเป้าหมายหลักไว้ว่า จะต้องทำให้บริษัทกลับมามีกำไร และกลายเป็นบริษัทปิโตรเคมีชั้นนำของเอเชีย ภายในปี 2563

อย่างไรก็ตาม IRPC มีจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่ครั้งที่ บมจ.ปตท. เข้ามาถือหุ้นใหญ่ โดยเริ่มจากโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในโรงงาน ตลอดจนกระบวนการผลิตและการตลาดภายใต้ชื่อโครงการ PHOENIX ตามด้วยโครงการ DELTA ซึ่งมีการนำเอาซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ

โครงการ “EVEREST” เป็นอีกโครงการหนึ่งที่ IRPC ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำระดับโลกทำการประเมินและวิเคราะห์หาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยมุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร พนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายอัตราส่วน ผลตอบแทนต่อการลงทุน หรือ ROIC สูงกว่า 14% บรรลุวิสัยทัศน์เพื่อเป็นบริษัทปิโตรเคมีชั้นนำของเอเชียภายในปี 2563 ทั้งนี้ โครงการ EVEREST นี้เป็นการต่อยอดจากโครงการ DELTA ซึ่งประสบความสำเร็จมาแล้วในช่วงปี 2557 – 2558 โดยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากกว่า 4,000 ล้านบาทต่อปี

โครงการ EVEREST คือบันไดสู่เป้าหมาย

คุณสุกฤตย์ มองว่า การทำให้บริษัทกลับมามีกำไร อาจเป็นเพียงหนทางที่ก้าวขึ้นบันไดไปได้เพียงหนึ่งขั้นเท่านั้น แต่เป้าหมายที่จะทำให้เดินไปสู่การเป็นบริษัทปิโตรเคมีชั้นนำของเอเชียได้ เป็นเรื่องที่ทวีความยากมากขึ้นอีก โดยในท้ายที่สุดคุณสุกฤตย์เลือกที่จะใช้บริษัทที่ปรึกษาระดับมืออาชีพจากทั่วโลกเพื่อมาช่วย IRPC เติมช่องว่างกำไรที่ขาดหายไปให้เต็ม และได้เลือก McKinsey & Co. ที่เข้ามาเป็นที่ปรึกษาเพื่อนำพาทั้งองค์กรพิชิตยอดเขาเอเวอร์เรสต์ให้สำเร็จ ในโครงการ EVEREST นี้ IRPC มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติใน 5 หน่วยงานหลัก คือ การผลิต การตลาดและการขาย การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและธุรการ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะข้อสุดท้ายเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร เพราะ “คน” ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดในการทำงาน เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเอง และทำให้เกิดวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในองค์กรได้

คุณสุกฤตย์ ยังบอกอีกว่า ในการทำโครงการนี้ มีคำถามหนึ่งที่ต้องตอบอยู่เสมอ คือ คำถามที่ว่า ทำไม IRPC ต้องเสียค่าที่ปรึกษาแพงขนาดนี้ และจะคุ้มค่าตามที่หวังหรือไม่ ในขณะที่คุณสุกฤตย์ถือว่า ค่าที่ปรึกษาที่เราจ่ายไปเป็นสิ่งที่คุ้มค่าอย่างมาก เพราะเมื่อคำนวณตามแนวคิดที่ว่า โครงการ EVEREST ตั้งเป้าให้ IRPC จะต้องมีกำไร (EBIT) เพิ่มขึ้น 1 หมื่นล้านบาทภายในปี 2561 เราจ่ายค่าที่ปรึกษาราว 1,000 ล้านบาท คิดเป็น 10% ของเป้าหมายที่ IRPC ได้กลับมา โดยมีข้อจำกัดว่าเม็ดเงินที่จะใช้ลงทุนทั้งหมดต้องไม่เกิน 10% ของเป้าหมายกำไรส่วนเพิ่ม ซึ่งการคิดค่าที่ปรึกษา ก็เป็นไปตามลักษณะการแบ่งสรรกำไร (Profit Sharing) ถ้าสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ผลตอบแทนการลงทุนจะสูงราว 500%

โครงการ EVEREST ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อีกครั้งหนึ่ง เพราะ

นอกจากใช้เงินลงทุนค่าที่ปรึกษาค่อนข้างสูงแล้ว ยังเป็นโครงการที่ได้เปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิมของ IRPC ใหม่ทั้งหมด โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2559 โดย IRPC เริ่มรับรู้ผลกำไรสุทธิ (EBIT) มาต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 ประมาณ 2,300 ล้านบาท เพิ่มเป็น 7,200 ล้านบาทในปี 2560 และคาดว่าภายในปี 2561 นี้ EBIT จะเพิ่มได้ 10,000 ล้านบาทตามเป้าหมาย

ภายหลังจากโครงการ EVEREST สำเร็จลง คุณสุกฤตย์ได้เล่าต่ออีกว่า IRPC ได้ลงทุนในเรื่องดิจิทัล ภายใต้ชื่อโครงการ “IRPC 4.0” ซึ่งมี Boston Consulting Group (BCG) เป็นที่ปรึกษาที่จะช่วยทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลมากขึ้น โดยมีแผนงานที่จะดำเนินการทั้งหมด 29 แผนงาน และมีเป้าหมายที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มได้อีกราว 3,300 ล้านบาทต่อปี ภายในปี 2563

คุณสุกฤตย์ ให้ความมั่นใจว่าภายใน 2 ปีนี้ เราจะได้เห็น IRPC 4.0 เต็มรูปแบบ เพราะได้พัฒนานวัตกรรมโดยการนำดิจิทัลแอพพลิเคชั่นต่างๆ เข้ามาใช้ในทุกภาคส่วน โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เข้ามาดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ เรียกชื่อว่า “Strategic Transformation and Result Delivery Office” และแม้ว่าจะมีเรื่องของดิจิทัลเข้ามา แต่สิ่งที่ IRPC จะลืมไม่ได้ คือ การพัฒนาหัวใจสำคัญขององค์กรซึ่งก็คือ “คนในองค์กร” นั่นเอง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศหลังจากหมดสัญญากับที่ปรึกษา โดยบริษัทฯ ได้กำหนด “IRPC DNA” ให้เป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ที่บุคลากรทุกคนพึงมี

ในการสร้าง “IRPC DNA” คุณสุกฤตย์กล่าวว่า “เราต้องมียุทธศาสตร์ที่จะพัฒนาให้บุคลากรมี new “IRPC DNA” ในการทำงานแบบใหม่ที่มีดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น โดยที่จะต้องทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขและสนุกไปกับการทำงาน และต้องไม่ลืมที่จะทำให้พนักงานในองค์กรก้าวหน้าในวิชาชีพและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรด้วยเช่นกัน ที่ผ่านมามีการอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก จนถึงระดับพนักงานทั่วไป ซึ่งไม่ว่าจะตำแหน่งใดทุกคนมีความสำคัญและจะได้รับการพัฒนาเช่นกัน”

ในช่วงท้าย คุณสุกฤตย์ได้ฝากข้อคิดที่น่าสนใจไว้ว่า ไม่อยากให้หลายๆ องค์กรมองแต่เพียงว่า การที่ต้องจ้างบริษัทที่ปรึกษามาช่วยในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพขององค์กรเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง เพราะตัวเขากลับมองว่า นี่คือการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่ดี ซึ่งคุณสุกฤตย์กล่าวว่า หากวันนั้นไม่ตัดสินใจทำโครงการ Delta โครงการ EVEREST จนมาถึงโครงการ IRPC 4.0 ในปัจจุบัน เราคงไม่ได้เห็นภาพใหม่ของ IRPC ในวันนี้

Business Strategy : คนเล็ก เวทียักษ์

"จากบริษัทที่มีวิกฤตเป็นหนี้ 3,600 ล้านบาท แต่วันนี้ภาพ พีทีจี กลับตรงข้ามจากอดีตอย่างชัดเจน จนขึ้นแท่นเป็นผู้นำเบอร์ 2 และพร้อมก้าวสู่การเป็น Service Station ที่มากกว่าสถานีบริการน้ำมันทั่วไป ทั้งหมดนี้เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่อง 'คน' ที่เป็นหัวใจสำคัญ โดยที่ 'ผู้นำ' เลือกใช้ 'ใจ' เข้าถึงและใช้วิธีการ 'สื่อสาร' ที่มากกว่าคำพูด"

คุณพิทักษ์ รัชกิจประการ
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
และกรรมการผู้จัดการใหญ่
บมจ. พีทีจี เอ็นเนอยี

กว่าจะมาถึงวันนี้ของสถานีบริการน้ำมัน พีที ที่ก้าวขึ้นสู่อันดับสองของประเทศในจำนวนสาขาทั้งหมด 2,000 แห่ง PTG ผ่านร้อนผ่านหนาวมาไม่น้อย จากฝีมือหัวเรือใหญ่ **คุณพิทักษ์ รัชกิจประการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พีทีจี เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน) หรือ PTG** ที่ช่วยกันฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหาต่างๆ มาได้ จนวันนี้เชื่อว่าใกล้บ้านคุณจะต้องเห็นปั๊มพีทีในเส้นทางการเดินทางประจำวันกันบ้าง เพราะนั่นเป็นผลสำเร็จของกลยุทธ์ป่าล้อมเมือง จากปั๊มภูธรสู่ปั๊มในเมือง

ผ่านอุปสรรค ต้องใจถึง

คุณพิทักษ์ย้อนเล่าอดีตให้ฟังว่า จากที่เป็นบริษัทขายน้ำมันอยู่ เมื่อปี 2540 วิกฤตต้มยำกุ้ง เจอปัญหาค่าเงินบาทลอยตัวเพราะต้องสั่งน้ำมันเข้ามาเป็นวัตถุดิบ ทำให้บริษัทเป็นหนี้สูงถึง 3,600 ล้านบาท ตอนนั้นมีก็ใช้ ไม่มีก็ขอเจรจางดชำระไปก่อน ซึ่งก็ได้บริษัท ไทยออยล์ ที่ช่วยเหลือให้ผ่อนชำระได้ ประกอบกับเริ่มลดต้นทุนตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกหมด ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงต้องไม่รับเงินเดือน สุดท้ายสามารถปรับโครงสร้างหนี้และออกจากไอซียูเมื่อปี 2549

ขณะที่ช่วงก่อนเข้าสู่วิกฤตเบอร์เกอร์ปี 2551 อย่างจริงจัง ราคาน้ำมันพุ่งขึ้นไปเกือบ 140 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล และเห็นว่าปั๊มน้ำมันต่างชาติได้ปรับราคาขายหน้าปั๊มขึ้น โดยไม่ต้องรอให้ปั๊มใหญ่ขยับราคาขึ้นก่อนเหมือนเดิม จึงกลายเป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้เกิดการเร่งขยายสาขาปั๊มพีที

คุณพิทักษ์ กล่าวว่า การขยายสาขาต้องทำแบบมีกลยุทธ์ เนื่องจาก PTG มีข้อจำกัดด้านเงินทุน จึงใช้กลยุทธ์ป่าล้อมเมืองที่เน้นขยายสาขาไปยังถนนเส้นรองก่อน จากนั้นจึงขยายผลไปสู่ถนนเส้นหลัก และแม้ว่าบริษัทจะเป็นช่วงที่เพิ่งเหมือนคนป่วยออกจากห้องไอซียูใหม่ๆ แต่เราในฐานะผู้นำจึงตัดสินใจคุยกับพนักงานตรงๆ ว่า บริษัทตั้งเป้าที่จะนำบริษัทเข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ (SET) ซึ่งเข้าใจว่าตอนนั้นมีพนักงานจำนวนไม่น้อยไม่เชื่อว่าบริษัทจะทำได้ เพราะเหมือนกับเพิ่งป่วยจากแผลผ่าตัดมา ซึ่งแผลยังไม่ทันจะหายดีก็มาบอกว่าอีก 5 ปี เราพร้อมจะไปแข่งวิ่ง 100 เมตรแล้ว

"ตอนนั้นความยากของผมคือ จะทำอย่างไรให้พนักงานเชื่อและอินในสิ่งที่ผมบอกพวกเขาไป เพราะแม้ผมจะกล้าคิดการใหญ่ กล้าลุยในความต่างจากคู่แข่งเพราะเห็นว่ามีโอกาส แต่คำว่าโอกาสอย่างเดียวไม่ใช่คำตอบว่าเราจะประสบความสำเร็จได้ หากมีโอกาส เงิน และความพร้อมที่เท่ากัน ผมเชื่อว่า คำว่า 'ความใจถึง' สำคัญกว่าที่จะกล้าฟันธงว่าโอกาสที่เห็นคือ 'ใช่' ซึ่งบอกกับตัวเองอย่างเดียวว่า ต้องทน ต้องสู้ มุ่งมั่น ทุ่มเท และสักวันต้องมีวันของเรา"

หัวใจสำคัญองค์กรที่จะประสบความสำเร็จคือ ‘คน’ และ ‘การสื่อสาร

การเติบโตจาก ‘คนเล็ก เวทียักษ์’ ของ PTG ในวันนี้ ผมขอยกเครดิตให้กับทีมงาน คือพนักงานของผมทุกคน ที่ช่วยกันทุ่มเท ค่อยๆ ทำ ค่อยๆ สร้างกันมาจากคนตัวเล็กๆ ที่แทบจะไม่มีคู่แข่งคนไหนมองเห็น จากไม่เคยติดอันดับท็อป 5 ของปั๊มในเมืองไทย แต่วันนี้เราขึ้นแท่นเป็นเบอร์ 2 แล้ว ซึ่งกว่าพี่ใหญ่ในวงการจะเห็นว่าคนตัวเล็กพร้อมก้าวสู่เวทียักษ์นี้ก็เมื่อ 1-2 ปีที่ผ่านมานี่เอง

“สิ่งสำคัญที่สุดคือ เมื่อเราเห็นโอกาส เราต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อจะได้นำสิ่งเหล่านี้ไปสื่อสารให้ถึงกับพนักงานทุกระดับ โดยการสื่อสารหรือฉายภาพให้เขาเห็นได้ง่าย เข้าใจอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีวิธีการแนะนำการเดินไปสู่เป้าหมายให้เขาเห็น เพราะเมื่อน้องๆ ทีมงานมีความเข้าใจ และรู้สึกอิน เขาก็จะพร้อมที่จะเดินไปกับเรา ขณะที่วิธีการสื่อสารในบางครั้ง ผมไม่ได้ใช้แค่เพียงคำพูดบอกกล่าวเท่านั้น แต่ผมจะทำเป็นตัวอย่างให้พวกเขาได้เห็น”

คุณพิทักษ์ ยกตัวอย่างให้ฟังว่า ตอนทำแผนงานของบริษัทในปี 2555 คุณพิทักษ์ได้นำแผนงานมากางให้น้องๆ ได้เห็นภาพว่าหากปั๊มพีทีต้องการเป็นผู้ค้าน้ำมันเบอร์ 3 จะต้องมีจำนวนปั๊ม รายได้ กำไรสุทธิจำนวนเท่าไร เพราะการที่เราจะช่วยกันเคลื่อนภูเขาลูกใหญ่ได้ ต้องทำให้คนในองค์กรเชื่อและศรัทธาก่อน และพวกเขาจะพร้อมที่จะเดินไปสู่เป้าหมายด้วยกัน

นอกจากนั้น ในฐานะ ‘ผู้นำ’ คุณพิทักษ์ก็ต้องทำให้ลูกน้องเห็นเป็นตัวอย่างในด้านต่างๆ ว่าในชีวิตจริงเราเป็นอย่างไร ช่วยองค์กรได้อย่างไร อย่างในช่วงวิกฤต เราในฐานะผู้นำองค์กรก็ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายให้บริษัท ผมขอไม่มีรถประจำตำแหน่ง ไม่มีคนขับรถ ผมใช้รถคันเล็กๆ และขับรถมาทำงานเอง แม้วันนี้ PTG จะประสบความสำเร็จและเติบโตดี ปัจจุบันผมมีรถประจำตำแหน่งแล้ว แต่ก็ยังใช้รถยนต์ยี่ห้อเดิม ไม่ต้องไปใช้ยี่ห้อหรูหราอย่างใด เพราะใช้เดินทางไปไหนต่อไหนได้เหมือนกัน

สร้างสมดุลในองค์กรทุกด้าน

การเริ่มต้นเร่งขยายสาขาของ PTG ในครั้งนั้น เสมือนเป็นคะแนนสะสม และทำให้บริษัทเติบโตแบบก้าวกระโดดได้อย่างทุกวันนี้ แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องไม่ลืมนั่นก็คือ ความหลากหลายที่มีอยู่ภายในองค์กร ตั้งแต่การนำธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่ไม่ใช่น้ำมัน เพื่อปรับตัวจากการเป็นสถานีบริการน้ำมัน (Oil Station) ไปสู่สถานีการบริการและเครือข่าย (Service & Network Station) เห็นได้ว่า PTG เริ่มมีการขยายธุรกิจไปยังร้านกาแฟหรือร้านอาหารอื่นๆ มากขึ้น เพื่อการบริหารความเสี่ยงจากธุรกิจ

ในยุคปัจจุบันนี้ นอกจาก PTG มีธุรกิจน้ำมันเป็นหลักแล้ว PTG ยังจำเป็นต้องอาศัยเรื่องนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารงานเพิ่มเติม อย่างเช่น การทำเรื่องของบัตรสมาชิก Max Card ซึ่งเป็นบัตรสมาชิกของปั๊มน้ำมันพีที ที่นอกจากมองเรื่องของการมีความสัมพันธ์ด้าน Loyalty กับผู้ใช้บริการแล้ว การนำนวัตกรรมมาใช้ยังถือเป็นการใช้ Big data เข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้ PTG มีความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมากขึ้น และจะนำไปปรับใช้กับแผนงานในอนาคตได้ โดยภายในปี 2561 PTG คาดว่าจะมีสมาชิกผู้ใช้บัตร 10 ล้านสมาชิก และยังตั้งเป้าว่าในปี 2565 จะเพิ่มเป็น 18 ล้านสมาชิก

ในเรื่องของความสมดุล คุณพิทักษ์ยังฉายภาพให้เราเห็นว่า ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา ทุกองค์กรจะมีความหลากหลายของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่นผสมกันอยู่ ใน PTG เองมีพนักงานคิดเป็น 60-70% ที่มี 2 เจนเนอเรชั่นผสมกันอยู่ ซึ่งก็มีวิธีคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น การสร้างสมดุลของคนในองค์กรจึงเป็นบทบาทหนึ่งของ “ผู้นำ” เช่นกัน

แนวทางการผสมผสานของคน 2 Gen คือ เราต้องฟังน้องๆ ที่อยู่ Gen Y หรือ Gen Z ฟังว่าเขาต้องการอะไรบ้าง มีความคิดเห็นอย่างไร ฟังแล้วก็นำมาปรับใช้ให้ถูกจุดหรือเข้ากับสถานการณ์ความเป็นไปได้ในองค์กร เพราะอีกมุมหนึ่ง หากเราไม่รับฟังความคิดเห็นของพวกเขาเลย ก็จะไม่มีคนรุ่นใหม่ที่จะอยากเข้ามาทำงานในองค์กรของเรา ในขณะเดียวกันคนที่อยู่มาก่อนก็ต้องรู้จักปรับตัว ต้องเข้าใจว่าโลกนี้มีแต่จะเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น ถ้าเราไม่ปรับตัวเราก็จะตายไป ซึ่งในฐานะผู้นำ ต้องพยายามสร้างความเข้าใจและความสมดุลให้เกิดขึ้น

ตัวอย่างเช่น PTG มีการประชุมหัวข้อเรื่องการแต่งตัวที่ไม่ต้องยึดแบบฟอร์มในวันศุกร์ มีการให้ความเห็นกัน น้องๆ คนรุ่นใหม่บอกว่า การได้แต่งตัวสวยงาม เขารู้สึกว่าได้แสดงถึงความเป็นตัวของตัวเอง ได้คิดว่าจะแต่งตัวอย่างไร รู้สึกสนุก มั่นใจในการทำงานแต่ละวันมากขึ้น ในขณะที่คนรุ่นก่อนอาจจะมองว่าการแต่งตัวเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมองดูแล้วมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งในเรื่องนี้ PTG ก็ได้ทำแล้วจนเรื่องการแต่งตัวเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรค่อยปรับจูนจนหากันเจอ เมื่อเราเข้าใจว่าธรรมชาติของคนรุ่นใหม่คืออะไร เช่น คนรุ่นใหม่ชอบความท้าทายในการทำงาน ดังนั้น เราก็ต้องให้งานที่ท้าทายกับเขา เมื่อเขารู้สึกมั่นใจและสนุกในการทำงาน งานทุกอย่างก็จะออกมาดี เรื่องเหล่านี้ เป็นแค่ส่วนหนึ่งในการบริหารคน ซึ่งเมื่อองค์กรทำได้ จะทำให้เป็นองค์กรที่มีเสน่ห์และมีคนอยากจะมาร่วมงานด้วย

นอกจากนั้นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้คน 2 รุ่นทำงานด้วยกันได้ ตัวบริษัทเองจะต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับเรื่องคนอยู่ตลอดเวลา นั่นคือ การถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ การสร้าง passion ให้กับคนในองค์กร โดยมีผู้นำทำเป็นตัวอย่างให้ดู เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงาน และจะส่งผลทำให้บริษัทเติบโต และมีผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกปี

และอีกสิ่งที่องค์กรต้องไม่ลืม คือ การให้ความสำคัญกับพนักงานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กร อย่าง PTG จะดูแลพนักงานทุกระดับ เช่น พนักงานขับรถน้ำมันของบริษัท บริษัทมีคลังน้ำมันกว่า 10 แห่งทั่วประเทศ รถทั้งหมด 400-500 คัน เราดูแลความเป็นอยู่ของเขาเพื่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน แม้กระทั่งสิ่งเล็กๆ น้อยๆ อาทิ ก่อนที่รถกำลังจะออกจากลานจอด บริษัทจะเตรียมเสบียงให้กับพนักงาน เช่น เครื่องดื่มชูกำลัง น้ำเย็น และขนมไว้ให้เขาบนรถ นอกจากนี้ พนักงานขับรถน้ำมัน มักไม่ค่อยมีเวลาทำภารกิจส่วนตัวเท่าไหร่ เพราะต้องวิ่งรถส่งน้ำมัน ที่คลังน้ำมันแต่ละแห่งบริษัทก็จะมีเครื่องซักผ้าและเครื่องอบผ้าไว้ให้พวกเขาใช้บริการด้วย

เหตุผลหนึ่งที่ PTG ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เพราะเราเชื่อว่า แม้กลยุทธ์ขององค์กรจะดีเพียงใด องค์กรจะเดินไม่ได้หากขาดบุคลากรที่ดี เพราะทุกคนจะสำเร็จได้ จุดสุดท้ายขึ้นอยู่กับคน จากเรื่องของ คน การแก้ไขปัญหาช่องว่างระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ทำให้เกิดโครงการ “Problem Solving Project” ใน PTG ขึ้น โดยโครงการนี้เป็นการให้หัวหน้าแผนกมีเวลาคุยกับลูกน้อง 1 ชั่วโมง อยากจะพูดอะไรก็ได้ บ่นถึงปัญหา มีเรื่องอยากฝากบอกซีอีโอ เพราะเรามองว่า ถ้าเขาได้บอก ได้พูดในสิ่งที่เขาต้องการ เขาจะไม่อึดอัดและจะไม่มีเรื่องไม่ดีหลุดออกไปถึงคนภายนอก โดยโครงการนี้ถือว่าได้ผลดีมาก เพราะหลายเรื่องที่ได้จากการรับฟังก็นำมาสู่การปรับปรุงเพื่อให้องค์ดีขึ้น

ปัจจุบัน โครงการดังกล่าว ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “Listen to Hear ฟังเพื่อให้ได้ยิน” โดยผมเปิดโอกาสให้น้องๆ ทุกคนลงทะเบียนเข้ามาพูดคุยกับซีอีโอได้โดยตรง โดยผ่านการลงทะเบียนล่วงหน้า พนักงานสามารถมาคุยได้ตั้งแต่เช้าและเป็นการคุยกับแบบตัวต่อตัว สามารถมาคุย มาบอกได้ว่าขาดเหลืออะไร อยากบ่นอะไรในงาน อยากให้หัวหน้าหรือบริษัทปรับปรุงอะไร หรืออยากให้ซีอีโอปรับตัวเรื่องอะไร ยินดีรับฟังหมด ห้ามอย่างเดียวคือ ห้ามมาชมเชยซีอีโอ

คุณพิทักษ์ กล่าวทิ้งท้ายให้ฟังว่า การที่ “ผู้นำ” ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับด้วยการ “รักลูกน้อง” ในมุมของคุณพิทักษ์นั้น คำว่า “ ลูกน้อง” มีความหมายว่า “เขาเป็นลูก เขาเป็นน้องของเรา” นั่นจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากเรารักเขา เขาก็พร้อมที่จะรักในการทำงานให้เรา และทุกคนก็จะร่วมกันสร้างองค์กรให้เติบโต เหมือนดั่งเช่น PTG ที่ประสบความสำเร็จและเติบโตมาจนถึงวันนี้