



เบื้องหลัง

ความสำเร็จกลุ่ม ปตท.

“ไฟรินทร์” **ชูโชติการ** ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. (PTT) ให้สัมภาษณ์ว่า ความสำเร็จของบริษัทในเครือ ปตท. มาจากระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพ สามารถเรียกข้อมูลเรียลไทม์ได้ตลอดเวลา ไม่ต้องรอลงเวลาหลายวันเหมือนที่ผ่านมา ทำให้ทราบปัญหาและสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ทันสถานการณ์

ตอนเรียนนิเทศ ผมมองงานบัญชี เปรียบเสมือนนักประวัติศาสตร์ เก็บสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว แต่เมื่อขึ้นมา



เป็นซีอีโอ กลับมองว่านักบัญชีเป็นหมอประจำครอบครัว

เมื่อเป็นซีอีโอ นักบัญชีมีสมมติฐานของโรค จะสามารถบอกอาการได้ดีที่สุด และยังสำคัญไปกว่านั้น ยังเป็นหลักบรรทัดฐาน (ซีจี) ในการบริหารองค์กรที่ดีด้วย สามารถเช็คแอนดิวลาซานี้ได้ทุกแผนก

เวลาทำกิจกรรมอะไรจะต้องมี 3 หน่วยงานในการตรวจสอบ เช่น ฝ่ายจัดซื้อ คนซื้อ และคนขาย จะได้มีการตรวจสอบระหว่างกันได้

นอกจากนั้น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน จะต้องเป็นอิสระ ให้ซีอีโอดูแลโดยตรง หลักนี้ให้ข้อคิดมาก แสดงถึงความจำเป็น เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบคนอื่น ตรวจสอบองค์กรได้

“การบริหารองค์กรในอดีตไม่ว่าสินค้าใดขายดีหรือไม่ดี ซึ่งกว่าจะรู้ก็ใช้เวลาาน ปัจจุบันระบบบัญชีที่มีอยู่สามารถรู้ข้อมูลได้ทันที และนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ทันกับสถานการณ์”

ขณะนี้ธุรกิจการผลิตในประเทศไทยนำระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม (Enterprise Resource Planning : ERP) มาปรับใช้ในการดำเนินงาน เอาทุกอย่างมาไว้ในแพลตฟอร์มเดียวกัน จึงได้ตัวเลขที่สมบูรณ์ และนำไปประมวลผลการดำเนินงาน ทำให้ก้าวไปสู่มิติใหม่

ระบบบัญชีและระบบเครือข่ายที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัย จำเป็นต่อกลุ่ม ปตท. เพราะทั้งเครือข่ายธุรกิจมากกว่า 20-30 ประเทศทั่วโลก สามารถรู้ข้อมูลและนำมาคอนโซลได้ การรู้สถานการณ์ของธุรกิจ จะช่วยทำให้การตัดสินใจได้ระดับหนึ่ง

“กลุ่ม ปตท. น่าจะเป็นบริษัทแรกๆ ที่ใช้เน็ตเวิร์ก เรียลไทม์ เชื่อมโยงข้อมูลทุกอย่าง ทำให้เห็นภาพทั้งกลุ่ม เช่น หากต้องการรู้ข้อมูลของบริษัท โออาร์พีซี ก็สามารถเรียกมาดูได้ทุกเย็น” ไฟรินทร์ กล่าว ระบบนี้จำเป็นมากสำหรับการทำธุรกิจ เพราะทุกวันนี้โลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก และจะมากยิ่งขึ้นทุกที เราเห็นบริษัทที่ล้มหายตายจากไปตั้งเยอะ และเห็นบริษัทเกิดขึ้นใหม่ทุกปี ใครจะคิดว่าบริษัทที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานจะล้มหาย

ตายจากไปได้ พลวัตเร็ว ถ้าเราเชื่อมโยงกับโลกได้ก็ดี แต่ถ้าหากเชื่อมโยงไม่ก็จะหลุดไปเลย ทำให้ต้องมีข้อมูลและตัดสินใจเร็ว เพราะสินค้าและธุรกิจของกลุ่ม ปตท. อยู่ท่ามกลางการแข่งขันสูงมาก

ตอนนี้ต้องถามตัวเองว่าฟังก์ชันจะอยู่ได้อย่างไร องค์กรและธุรกิจจะบริหารกันอย่างไร อย่างไรประเมินสถานการณ์ด้านเงินเก็บไป ต้องอ่านอนาคตให้ออกและต้องเร็ว เพราะการทำธุรกิจในปัจจุบัน ขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ไม่ใช่ประเด็นสำคัญแล้ว

ต้องทำธุรกิจบน What How และ When ปตท. มีขนาดเล็กนิดเดียวในโลกธุรกิจ อยู่ที่อันดับ 81 ของโลก เล็กกว่าปีโตรานของมาเลเซียตั้งเยอะ จะต้องใช้ฐานองค์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างตลาดใหม่ที่ทันสมัยตลาดเดิมที่มีการแข่งขันรุนแรง ต้องหาตลาดบลูโอเชียน เช่น น้ำมันมีมูลค่าเพิ่ม ต้องเพิ่มคุณภาพ ใช้เทคโนโลยีช่วย เวลานี้ไม่สามารถลดราคาขายได้อีกแล้ว

สมัยก่อนการทำธุรกิจคิดว่าจะต้องเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด แต่เดี๋ยวนี้ต้องมีกำไร มาร์จินมาก ต้องวางสินค้าให้ถูกที่ถูกทาง เพื่อทำกำไรสูงสุด ซึ่ง ERP ช่วยได้ ทำให้รู้ว่าขายปริมาณเท่านี้ ได้กำไรสูงสุดแล้วหรือยัง

กรณีการเปิดเออีซี กลุ่ม ปตท. จะไปเปิดที่พนมเปญและพม่า เพื่อต้องการเป็นท็อบแบรนด์ ไม่ได้มุ่งที่จะขายปัม เพราะไม่ได้กำไร เรายังคงมุ่งโตแบบออริแกนิก ชื่อกิจการหรือธุรกิจเพื่อขยายตัว ซึ่งการซื้อกิจการมีหลายเหตุผลคือ 1. จำกัดคู่แข่งชั้น 2. ได้เทคโนโลยีชั้นสูง และ 3. ชื่อตลาดของเขา ซึ่งยอมรับว่าการซื้อกิจการทำให้เติบโตมาก โดย ปตท. เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อปี 2544 ยอดขายอยู่ที่ 3.8 แสนล้านบาท ปีนี้ยอดขายมากถึง 2.8-2.9 ล้านล้านบาท ผ่านมา 12 ปี ยอดขายเพิ่มขึ้นเกือบ 10 เท่า และกำไรเราทำได้ดีพอใช้

แต่ต้องยอมรับว่าการซื้อกิจการมีทั้งล้มเหลวและประสบความสำเร็จ เพราะการลงทุนมีความเสี่ยง “เราอย่ากลัวเรื่องความล้มเหลว แต่ควรเรียนรู้จากความล้มเหลวว่าเกิดจากอะไรแล้วเราจะไม่ทำแบบนั้นอีก” ■

