

The Journey of P&R Business



จัดทำ KM โดยฝ่ายบริหารบริษัทในเครือน้ำมัน ปิโตรเคมีและการกลั่น (บษป.)

การพัฒนาธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่นของ ปตท. มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาประเทศไทยได้อย่างไร

หากเราย้อนไปเมื่อสามสิบกว่าปีก่อน ในยุคที่คนไทยยังใช้ใบไม้ ใบตองห่ออาหาร นอกจากเมืองไทยจะอุดมสมบูรณ์ ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว และในอ่าวยังมีก๊าซธรรมชาติอีก นับเป็นจุดเริ่มต้นของการนำก๊าซธรรมชาติมาใช้เป็นวัตถุดิบผลิตปิโตรเคมีขั้นต้น เพื่อทดแทนการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศอย่างแท้จริง การพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมี โดยมีภารกิจมอบหมายจากรัฐ ให้ ปตท. เป็นแกนนำพัฒนาอุตสาหกรรมขายฝั่งตะวันออก และช่วยให้เกิดอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ ทำให้เกิดการจ้างงานและสร้างอาชีพอีกมากมาย ส่งผลต่อการสร้างรายได้ และสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ จนประเทศไทยกลายเป็นผู้ผลิตปิโตรเคมีรายใหญ่ในภูมิภาคเอเชีย ใช้ว่าธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่นจะมีแต่ความสำเร็จ และหนทางโรยด้วยกลีบกุหลาบ แต่ต้องฝ่าฟันขวากหนาม ช่วงฟองสบู่แตก ตามด้วยวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจตกต่ำในปี พ.ศ. 2540 จนต้องลอยตัวค่าเงินบาท ปตท. ในฐานะหน่วยงานของรัฐ ได้รับมอบหมายภารกิจให้เข้าร่วมฟื้นฟู และปรับโครงสร้างหนี้ ในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและการกลั่น และรักษาธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในไทย เพื่อสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้กับไทย ตามนโยบายของรัฐ นับเป็นพันธกิจที่ ปตท. มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกสถานการณ์

ในปี 2540 ที่เป็นยุคฟองสบู่แตก ลอยตัวค่าเงินบาท โรงกลั่นไทยออยล์ โรงกลั่นน้ำมันระยอง (RRC) โรงกลั่นสตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง (SPRC) โรงงานของบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) (TOC) และ บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (ATC) ซึ่งมีหนี้สินนับรวมกว่า 5,000 ล้านบาทต่อเหรียญสหรัฐฯ ที่อัตราแลกเปลี่ยน 25 บาทต่อเหรียญสหรัฐฯ เพียงข้ามคืน หนี้สินเพิ่มขึ้นเป็นจาก 1.25 เป็น 2.7 แสนล้านเหรียญสหรัฐฯ หลังลอยตัวค่าเงินบาทเป็น 54 บาทต่อเหรียญสหรัฐฯ ทำให้ขาดสภาพคล่องในการจ่ายหนี้ เคราะห์ร้ายสถานการณ์ตลาดผลิตภัณฑ์อยู่ในสภาวะล้นตลาด ค่าการกลั่น และส่วนต่างราคาผลิตภัณฑ์ต่อวัตถุดิบสำหรับผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีก็ลดต่ำลงจนแทบไม่คุ้มที่จะเดินเครื่องผลิต ในครั้งนั้น ปตท. ได้เข้าช่วยสนับสนุนการเจรจากับเจ้าหนี้ จัดทำแผนปรับโครงสร้างทางธุรกิจ จนเป็นที่ยอมรับ และสามารถระดมทุนจากตลาดทุนได้ โดยการนำบริษัท ไทยออยล์ (TOP) โรงกลั่นน้ำมันระยอง (RRC) บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) (TOC) ไปเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชนครั้งแรกในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือที่เราเรียกกันง่ายๆ ว่า IPO ผลสำเร็จจากการระดมทุนครั้งนั้นทำให้ทุกบริษัทมีเงินไปชำระหนี้ มีโครงสร้างการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะทำให้ผลประกอบการของบริษัทกลับมาดีอีกครั้ง เมื่อวัฏจักรขาขึ้นของธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่นกลับมาถึง

ผลกระทบจากการลอยตัวค่าเงินบาท ยังทำให้บริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมี กัลป์ไทย (TPI) ซึ่งมีหนี้ในสกุลเงินเหรียญถึงกว่า 2,700 ล้านเหรียญจากการขยายงาน จึงขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนทันทีหลายหมื่นล้านบาท และเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง จนต้องประกาศพักชำระหนี้ในเดือนสิงหาคม 2540 แต่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าของซึ่งเป็นผู้บริหารเดิมของ TPI กับเจ้าหนี้ และผู้บริหารแผนฟื้นฟูอย่างรุนแรงและต่อเนื่อง ทำให้ TPI ไม่สามารถกอบกู้ธุรกิจได้อย่างที่ควรจะเป็น ในที่สุดศาลล้มละลายกลางจึงมีคำสั่งในปี พ.ศ. 2546 ให้กระทรวงการคลังเข้ามาเป็นผู้บริหารแผนฟื้นฟูรายใหม่ และจัดหาผู้ร่วมทุนเพื่อให้มีเม็ดเงินใหม่เข้ามาในบริษัท ทำให้ ปตท. กบข. กองทุนวายุภักษ์ 1 และธนาคารออมสิน รวมตัวกันเป็นกลุ่มพันธมิตรเข้ามาซื้อหุ้น TPI ในสัดส่วน 61.5% โดยมี ปตท. ซึ่งถือหุ้น 31.5% เป็นแกนนำการบริหาร TPI เมื่อออกจากแผนฟื้นฟูกิจการในเดือนเมษายน 2549 ในช่วงปลายปีเดียวกันนั้น ได้เปลี่ยนชื่อบริษัทจาก TPI มาเป็น IRPC ซึ่งมีความหมายว่า Integrated Refinery and Petrochemical Complex

นอกจากนี้ วิกฤตต้มยำกุ้งส่งผลให้โรงกลั่น SPRC ที่เพิ่งก่อสร้างเสร็จในปี พ.ศ. 2539 เกิดปัญหาขาดสภาพคล่อง ไม่สามารถชำระหนี้เงินกู้ได้ ปตท. ร่วมกับ Chevron ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของโรงกลั่นในตอนนั้น จึงมีแนวคิดแก้ไขปัญหาด้วยการนำกลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตรมาประยุกต์ใช้ โดยร่วมมือกับโรงกลั่น RRC จัดตั้ง บริษัท อัลลายแอนซ์ รีไฟน์นิ่ง จำกัด (ARC) เพื่อบริหารจัดการโรงกลั่นน้ำมันทั้งสองแห่งเสมือนเป็นโรงกลั่นเดียว ภายใต้ข้อตกลง Operating Alliance Agreement ซึ่งเป็นการร่วมปฏิบัติการกลั่น เพื่อใช้หน่วยการผลิตร่วมกัน ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงยังสร้างมูลค่าเพิ่ม ลดต้นทุน และเพิ่มรายได้ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกับทั้งสองโรงกลั่นปีละกว่า 10 ล้านเหรียญสหรัฐฯ นับเป็นกรณีศึกษาแรกๆ ของการสร้างความร่วมมือที่ดีเยี่ยม โดยผลประโยชน์หลักๆ ที่ได้เกิดจากการแลกเปลี่ยนน้ำมันก็สำเร็จรูประหว่างกัน และการขนส่งน้ำมันดิบรวมกัน เป็นต้น

หลังจากความสำเร็จในการจัดตั้ง ARC ปตท. เองก็มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการมองเห็นประโยชน์ของการ Synergy ที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับต่างชาติ และช่วยเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจภาคปิโตรเคมีให้เพิ่มขึ้น จึงได้ควบรวมบริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (NPC) และบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (TOC) เข้าด้วยกัน กลายเป็นบริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (PTTCH) เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2548 ซึ่งทำให้ PTTCH ขึ้นเป็นผู้ผลิตโอเลฟินส์อันดับ 1 ของไทย รวมทั้งเป็น 1 ใน 5 ของภูมิภาคเอเชีย นับเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมเคมีของไทยให้พร้อมแข่งขันในเวทีโลกอีกด้วย ผลจากการจับมือกันของสองบริษัทนี้ ทำให้ทั้งคู่สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ปรับปรุง

ผลิตภัณฑ์ให้ขายได้มูลค่าสูงขึ้น ส่งผลให้ผลประโยชน์การดีขึ้น รวมทั้งมีสถานะทางการเงินที่เข้มแข็ง ทำให้บริษัทมีโอกาสจะจัดหาเงินลงทุนมาขยายกิจการให้เติบโตมากขึ้น โดยการควบรวมกิจการครั้งนี้สามารถสร้าง Synergy ได้สูงถึง 580 ล้านบาทต่อปี

ปตท. ยังคงเดินหน้าผลักดันการสร้างประโยชน์จาก Synergy ระหว่างธุรกิจโรงกลั่นและธุรกิจอะโรเมติกส์ โดยในปี 2550 ได้เกิดการควบรวม บมจ.อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) (ATC) กับ บมจ.โรงกลั่นน้ำมันระยอง (RRC) เป็น บมจ.ปตท. อะโรเมติกส์และการกลั่น (PTTAR) ซึ่งทำให้ PTTAR ก้าวขึ้นมาเป็นโรงกลั่นน้ำมันและผู้ผลิตปิโตรเคมีสายอะโรเมติกส์ครบวงจร อันดับ 1 ในไทย และใหญ่เป็นอันดับ 2 ในเอเชีย หากอ้างอิงถึงผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จของการดำเนินการครั้งนี้ กล่าวได้ว่า Synergy เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เห็นภาพ Value Creation ในอนาคต การ Integrated value chain เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากโรงกลั่น เพื่อนำเข้าเป็นวัตถุดิบให้กับโรงงานอะโรเมติกส์ ปรับเปลี่ยนโมเลกุล เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง และต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย โดยผสมผสานระหว่างผลิตภัณฑ์ที่มีวัฏจักรราคาขึ้นลงผกผัน จึงช่วยบรรเทาผลกระทบจากความผันผวนของราคาผลิตภัณฑ์ อีกทั้ง การลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน และเน้นการลงทุนที่สร้างการเติบโตทางธุรกิจ โดยขณะนั้น ATC มีภาระหนี้สินจำนวนมากจากการขยายการลงทุน ในขณะที่ RRC มีเงินสดส่วนเกินภายหลัง IPO ดังนั้น การควบรวมกันจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งของฐานะทางการเงินยิ่งขึ้น และสามารถสร้าง Synergy capture ไม่น้อยกว่า 5,915 ล้านบาทต่อปี เลยทีเดียว

เหตุการณ์ควบรวมกิจการครั้งสำคัญในธุรกิจปิโตรเคมีของไทย ได้เกิดขึ้นอีกครั้งในปี 2554 คือ การควบรวมกิจการของสองบริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง PTTAR ธุรกิจต้นน้ำโรงกลั่นและสารอะโรเมติกส์ที่ใหญ่ที่สุดในไทย และ PTTCHEM ธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์ปลายน้ำ เมื่อทั้งสองบริษัทผนึกกำลังกันจึงเกิดสายการผลิตปิโตรเคมีที่ครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำแล้ว การควบรวมกิจการครั้งนี้ยากและซับซ้อนมาก เพราะไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ด้านตัวเงินที่ได้จากการ Synergy ร่วมกันแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาอย่างรอบด้านถึงผู้มีส่วนได้เสีย ความแตกต่างวัฒนธรรมระหว่างสององค์กร กฎระเบียบ และแรงต่อต้านต่างๆ รวมไปถึงอนาคตด้านเศรษฐกิจของบริษัทไทยที่ต่อสู้กับบริษัทต่างชาติ ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก จากการผลักดันการควบรวมมากกว่า 1 ปี ในที่สุดวันที่ 19 ตุลาคม 2554 บริษัท Flagship ด้านปิโตรเคมีของกลุ่ม ปตท. จึงเกิดขึ้น...PTT Global Chemical หรือ PTTGC (GC ในปัจจุบัน) หลังจากควบรวมสำเร็จรายได้ GC สูงติดอันดับ 40 ของโลก (อันดับ 13 ของเอเชีย) ก้าวขึ้นเป็นบริษัทที่มีมูลค่าสูงสุดอันดับ 4 ใน SET Index และมีกำลังการผลิตสูงสุดในอาเซียนกว่า 8,261 KTA ในขณะนั้น แต่สิ่งที่เป่าหมายสำคัญที่สุด ในการควบรวมกิจการครั้งนี้ คือการทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากการทำ Synergy ซึ่งทำให้สมการ 1 + 1 จะไม่เท่ากับ 2 อีกต่อไป เพราะจาก

การต่อยอดกระบวนการผลิตเดิมของ PTTAR และ PTTCHEM ได้ผลลัพธ์ของสมการคิดเป็นเม็ดเงินมหาศาลกว่าปีละ 5,000 ล้านบาท และยังสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้ธุรกิจขยายต่อไปได้อีกมากมาย

หลังจาก ปตท. ได้สร้างความเข้มแข็งทางด้านเชื่อมโยงกระบวนการผลิตแล้ว ปตท. ยังมีแนวคิดสร้าง Service Excellence ของกลุ่ม ปตท. โดยตั้งบริษัทเพื่อให้บริการด้านการขาย (PTTPM) การจัดเก็บและขนส่ง (PTTPL) การซ่อมบำรุง (PTTME) การบริหารจัดการท่าเทียบเรือ (PTT Tank) และการให้บริการด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี (PTTES) ที่เป็นเลิศแก่กลุ่ม ปตท. แม้ว่ากลุ่มบริษัทผู้ให้บริการเหล่านี้ แม้จะมีขนาดเล็กแต่มีส่วนสำคัญมาก ในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ปตท. ให้มีประสิทธิภาพตลอด Value Chain

ในวันที่ 2 กรกฎาคม 2560 ปตท. ได้ปรับโครงสร้างทางธุรกิจขนาดใหญ่อีกครั้ง โดยการโอนขายธุรกิจสายโพรเพน (C3 Chain) และ สายพลาสติกชีวภาพ หรือ Bio Chain พร้อมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหมด 6 บริษัท ได้แก่ HMC, PTTAC, PTTMCC, PTTPM, PTTPL, PTTME ให้แก่ GC เพื่อรับภาระกิจการเป็น Petrochemical Flagship ของกลุ่ม ปตท. เพื่อดำเนินการนโยบายมอบหมายแกนนำตามภารกิจหลัก (Flagship Company) ซึ่งมี PTTEP แกนนำด้านธุรกิจสำรวจและผลิต GPSC แกนนำด้านธุรกิจไฟฟ้า TOP แกนนำด้านธุรกิจโรงกลั่น สำหรับ IRPC ซึ่งเป็น Integrated Refinery and Petrochemical Complex ยังเป็นอีกบริษัทที่ ปตท. ให้ความสำคัญ และเร่งสร้างความสามารถในการแข่งขัน และในปีนี้ 2561 บริษัทน้องใหม่ PTTOR ในฐานะแกนนำด้านธุรกิจน้ำมันและค่าปลีก ก็ได้เปิดตัวแล้ว และพร้อมที่จะเป็นเรือธงลำใหม่ ที่จะโลดแล่นในสนามการค้า

ครบรอบ 40 ปี ของ ปตท. ที่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเป็น “The Great Holding Company” บริบทใหม่ของ ปตท. ที่ต้องจับตามอง ภายหลังจากก้าวผ่านพ้นปีที่ 40 ในยุคที่สังคมมีความคาดหวังหลายๆ มิติจาก ปตท. ที่ไม่ใช่แค่ความมั่นคงด้านพลังงาน แต่ยังคาดหวังถึงการเป็นองค์กรของรัฐ ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพเทียบเคียงเอกชน

ซึ่งไม่ว่า ปตท. จะมีรูปแบบการดำเนินการอย่างไร ปตท. ยังคงมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย ควบคู่ไปกับการสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน และมุ่งหวังที่จะเป็นบริษัทไทยชั้นนำข้ามชาติ ในรูปแบบ “The Great Holding Company” ที่สร้างความภาคภูมิใจให้แก่คนไทย อย่างเต็มภาคภูมิ