

# ยื่นหยัดผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐุกิจ

## ผลจากควมมุงมั่นและทุ่มเท

### วิกฤติต้มย้ากุง

ที่มขของวิกฤติต้มย้ากุง และผลกระทบต่อเศรษฐุกิจไทย

สถนกรณเอสซี่จีก่อนวิกฤติต้มย้ากุง

ผลกระทบของวิกฤติต้มย้ากุงต่อเอสซี่จ

กลยุฑ์ฝ่ววิกฤติ

ผลประกอบกรหลังแก้ปัญห

เรยนรู้จากประกอบกรณ

### วิกฤติซ้บไพรม์

ที่มขของวิกฤติซ้บไพรม์ และผลกระทบต่อเศรษฐุกิจไทย

ผลกระทบของวิกฤติซ้บไพรม์ต่อเอสซี่จ

กลยุฑ์รับมือวิกฤติ

แนวทงกรแก้ปัญห

วางกลยุฑ์เติบโตอย่งยั่งยืน

# ยืนหยัดผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจ

## ผลจากความมุ่งมั่นและทุ่มเท

นับจากก่อตั้งในปี 2456 เอสซีจีมีการเติบโตแบบเป็นขั้นเป็นตอน เป็นไปตามแนวโน้มการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งเคยเข้าสู่ภาวะชะลอตัว หยุตนิ่ง กระทั่งต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ เมื่อสภาพเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะถดถอย

จากยุคแรกที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวต่างชาติ ผ่านช่วงเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อมากมาย ไม่ว่าจะเป็น สงครามโลกครั้งที่ 1 สงครามโลกครั้งที่ 2 เหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศ เอสซีจีสามารถก้าวผ่านฟันฝ่าอุปสรรคขยายกิจการได้อย่างต่อเนื่อง เป็นผลจากความรู้ความสามารถ และความร่วมแรงร่วมใจของพนักงานทุกคน

จากนั้น เมื่อคนไทยก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารสูงสุดนับตั้งแต่ยุคของคุณบุญมา วงศ์สวรรค์ เป็นผู้จัดการใหญ่ ตั้งแต่ปี 2517 เป็นต้นมา เอสซีจีได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสามารถรอบด้าน จนสามารถกล่าวได้เต็มปากว่า ทัดเทียมกับองค์กรชั้นนำในต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม ในห้วงเวลาที่กล่าวถึงนี้ มีหลายครั้งที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศเปลี่ยนแปลงไปจนยากที่จะบริหารจัดการหรือควบคุมให้เป็นไปในทิศทางดังที่เคยเป็นได้ง่ายๆ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติ “ต้มยำกุ้ง” ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงปี 2540 และวิกฤติ “ซับไพรม์” หรือที่เรียกกันทั่วไปในเมืองไทยว่า วิกฤติ “แฮมเบอร์เกอร์” ในปี 2550 ที่สร้างความเสียหายใหญ่หลวงให้กับระบบเศรษฐกิจไทยในภาพรวมและทั่วทั้งโลก

ข้อมูลรายละเอียดของสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าว ผลกระทบที่มีต่อประเทศ และธุรกิจของเอสซีจี วิธีการและแนวทางการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา รวมถึงผลที่เกิดขึ้น ล้วนเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ เปรียบได้กับแผนที่บอกทางให้คนรุ่นต่อไปใช้ในการวิเคราะห์เมื่อเผชิญปัญหาในลักษณะคล้ายคลึงกัน ก่อนตัดสินใจหาแนวทางที่เหมาะสมปรับใช้กับแต่ละยุคสมัยในอนาคต

## วิกฤติต้มยำกุ้ง

### ที่มาของวิกฤติต้มยำกุ้ง และผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย

วิกฤติการเงินในเอเชีย ซึ่งเรียกทั่วไปในประเทศไทยว่า วิกฤติต้มยำกุ้ง เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2540 เป็นวิกฤติการเงินซึ่งส่งผลกระทบต่อหลายประเทศ ถึงขนาดก่อให้เกิดความกลัวว่าจะขยายผลทำให้เกิดการล่มสลายทางเศรษฐกิจทั่วโลก ทั้งนี้ ช่วงก่อนปี 2540 ทวีปเอเชียเป็นพื้นที่หลักในการดึงดูดเงินทุนจากทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเงินทุนที่ไหลเข้ามาในประเทศไทยมีผลทำให้มูลค่าสินทรัพย์ เช่น ราคาที่ดิน และตลาดหุ้นเพิ่มสูงมาก

### ปัจจัยต้นเหตุวิกฤติ

เมื่อมองจากฐานะการเงินของประเทศ เริ่มจากการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด ในปี 2530-2539 และยอดหนี้ต่างประเทศมีสูงถึง 109,276 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือเท่ากับ 130% ของ GDP โดยเฉพาะหนี้ต่างประเทศระยะสั้นมีสัดส่วนถึง 65% ของหนี้ต่างประเทศรวม

ภายหลังภาวะการลงทุนเกินตัว และฟองสบู่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผลกระทบแบบลูกโซ่ที่เกิดขึ้นคือ ปลายปี 2539 มีปัญหาความไม่เชื่อมั่นอย่างรุนแรงต่อสถาบันการเงินในประเทศ เริ่มจากการที่รัฐบาลสั่งปิดบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 18 แห่ง ปิดธนาคารพาณิชย์ 3 แห่ง ตามด้วยการที่กระทรวงการคลังมีคำสั่งให้สถาบันการเงินเพิ่มทุนอีก 10 แห่ง

ทั้งนี้ รัฐบาลใช้กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นหน่วยงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สนับสนุนให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ต่างๆ สูญเงินไปมากกว่า 6 แสนล้านบาท

เมื่อสถาบันการเงินถูกปิด บรรดาลูกหนี้ก็ขาดสภาพคล่อง และไม่สามารถชำระหนี้ได้ โดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีการลงทุนเกินกว่าความต้องการซื้อ ส่งผลทำให้ธนาคารมีปัญหาสภาพคล่องตามไปด้วย จากนั้น หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือเอ็นพีแอล ก็พุ่งขึ้นสูง โดยสัดส่วนสูงสุดอยู่ที่ 52.3% ของสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์รวมในเดือนพฤษภาคม 2542

นอกจากปัญหาเศรษฐกิจของประเทศแล้ว ต้นเหตุสำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือ การถูกโจมตีค่าเงินบาท โดยช่วงปลายปี 2539 ธนาคารแห่งประเทศไทยมีเงินสำรองอยู่ประมาณ 38,700 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แต่ต้องนำเงินสำรองมาใช้เพื่อปกป้องค่าเงินบาท จนทำให้ ณ วันที่ 2 กรกฎาคม 2540 มีเงินสำรองทางการเหลืออยู่เพียง 2,850 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

## ลอยตัวค่าเงินบาท

ทั้งสองปัจจัยข้างต้น เป็นที่มาของวิกฤติต้มยำกุ้ง ซึ่งเริ่มขึ้นในประเทศไทย เกิดจากการตัดสินใจของรัฐบาลไทยในขณะนั้น ซึ่งประกาศลอยตัวค่าเงินบาทในวันที่ 2 กรกฎาคม 2540 ทำให้ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงทันที จากเดิมประมาณ 25.60 บาทต่อ 1 เหรียญสหรัฐ เป็น 28.75 บาทต่อ 1 เหรียญสหรัฐในเวลาเพียง 24 ชั่วโมง และค่าเงินบาทอ่อนลงตามลำดับ ต่ำสุดเคยตกลงถึง 56 บาทต่อ 1 เหรียญสหรัฐช่วงต้นเดือนมกราคม 2541

วิกฤติที่เกิดขึ้น ทำให้ธุรกิจเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อยู่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เช่น บริษัทบ้านจัดสรร ผู้รับเหมาก่อสร้าง ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างถูกระทบอย่างรุนแรง ผู้ประกอบการหลายแห่งต้องปิดกิจการ ส่งผลกระทบต่อเนื่องสู่สถาบันการเงิน ธนาคาร ความเสียหายที่เกิดในลักษณะลูกโซ่ทำให้ พนักงานจำนวนมากถูกเลิกจ้าง ตามด้วยการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในมาเลเซีย อินโดนีเซีย เกาหลี ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และรัสเซีย

ความพยายามปกป้องค่าเงินบาทของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ต้องขอกู้จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศจำนวน 17,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐเพื่อพยุงฐานะทางการเงินของประเทศ รวมทั้งต้องยอมรับเงื่อนไขต่างๆ ที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศกำหนดขึ้น เช่น การตั้งงบประมาณแผ่นดินเกินดุล 1% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ การเพิ่มอัตราภาษีมูลค่าเพิ่มจาก 7 เป็น 10% รวมทั้งต้องทำการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการคมนาคมและการขนส่ง และด้านการพลังงาน เป็นต้น

## สถานการณ์เอสซีจีก่อนวิกฤติต้มยำกุ้ง

ก่อนวิกฤติต้มยำกุ้งเศรษฐกิจไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ในปี 2538 เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยขยายตัว 8.6% เป็นอัตราใกล้เคียงกับปี 2537 โดยภาคการส่งออกมีอัตราการเติบโตสูง สำหรับภาคการลงทุนและการก่อสร้างยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แม้ช่วงต้นปี 2538 ตลาดการเงินโลกเกิดการผันผวน และระหว่างเดือนกันยายนถึงเดือนพฤศจิกายนเกิดอุทกภัยครั้งใหญ่เกือบทั่วประเทศ ทำให้โครงการก่อสร้างต่างๆ ต้องหยุดชะงักและชะลอตัวลง

เมื่อเข้าสู่ปี 2539 เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยเติบโตในอัตราระลอกตัวลงจากปีก่อนหน้า โดยขยายตัว 6% สืบเนื่องจากอัตราการส่งออกที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และภาคเอกชนชะลอการลงทุนตั้งแต่ต้นปี ซึ่งเป็นผลกระทบจากการเข้มงวดด้านนโยบายการเงิน ส่วนภาคการก่อสร้างขยายตัวเฉพาะงานก่อสร้างสาธารณูปโภคของรัฐ สำหรับการก่อสร้างที่อยู่อาศัยชะลอตัวลงมาก เนื่องจากมีปริมาณที่อยู่อาศัยเหลือเกินความต้องการ เป็นผลจากการระดมการลงทุน และการเก็งกำไรไว้มากในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา

สำหรับธุรกิจซีเมนต์ ความต้องการในปี 2539 อยู่ที่ประมาณ 38 ล้านตัน ขยายตัวจากปีที่ผ่านมา 13.7% ส่วนใหญ่เป็นผลจากการที่ภาครัฐเร่งสร้างระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานให้เพียงพอต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ขณะที่ภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากนโยบายที่เข้มงวดของรัฐบาลในการจำกัดสินเชื่อส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับสูง สำหรับตลาดปูนซีเมนต์ขาวขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2538 ประมาณ 4% เนื่องจากเริ่มมีการระบุใช้สินค้าในโครงการต่างๆ มากขึ้น

ด้านตลาดสินค้าคอนกรีตผสมเสร็จมีการขยายตัวสูง เนื่องจากผู้บริโภคได้เปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้คอนกรีตผสมเสร็จแทนการผสมเอง ส่งผลให้มีการใช้ผลิตภัณฑ์ประเภทนี้มากขึ้น และเพื่อบริการลูกค้าได้ทั่วถึงบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด ได้เพิ่มจำนวนโรงงานและรถคอนกรีตผสมเสร็จ โดยเน้นเรื่องของการจัดส่งตรงเวลาตามที่ลูกค้าต้องการอย่างต่อเนื่อง

### ลงทุนต่อเนื่องก่อนวิกฤติ

ในด้านบริการ เอสซีซีได้ติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ผู้แทนจำหน่ายเพื่อเชื่อมโยงระบบสื่อสารและระบบงานขายระหว่างกันเกือบเสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ ยังได้ผลักดันให้ผู้แทนจำหน่ายพัฒนาการใช้เทคโนโลยีการขนส่งสมัยใหม่แบบใช้เครื่องทุ่นแรงเป็นผลสำเร็จ พร้อมๆ กับเร่งพัฒนาระบบการขนส่งดังกล่าวกับสำนักงานขายและคลังสินค้าทั่วประเทศ เพื่อเพิ่มการบริการให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ และได้เพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งด้วยการขยายกำลังขนส่งปูนซีเมนต์ทางรถไฟไปภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยลงทุนสร้างตู้คอนเทนเนอร์ และสร้างศูนย์จ่ายปูนซีเมนต์ที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำหรับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง มีมูลค่าขายและกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2538 ค่อนข้างมาก มีการวางตลาดสินค้าใหม่หลายประเภท รวมทั้งได้กระจายฐานการผลิตออกไปยังภูมิภาคต่างๆ

ด้านการลงทุนในต่างประเทศ ได้ร่วมทุนผลิตแผ่นยิปซัมในประเทศจีนกับ Tianjin Building Material General Group Corporation จัดตั้งบริษัท Tianjin Cementhai Gypsum Products Co., Ltd ที่เมืองเทียนจิน และร่วมทุนกับ WINGS GROUP จัดตั้งบริษัท PT Siam-Indo Gypsum Industry ที่เมืองชิบิตุง ประเทศอินโดนีเซีย และบริษัท PT SiamIndo Concrete Products ที่เมืองคาราวัง ประเทศอินโดนีเซีย เพื่อผลิตกระเบื้องซีเมนต์ยี่ห้อธรรมชาติ โดยทั้ง 3 โครงการนี้เริ่มผลิตได้ช่วงปลายปี 2540

ธุรกิจเซรามิก โดยกิจการกระเบื้องเซรามิกมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากปี 2538 นับเป็นอันดับ 1 ของประเทศ และได้มีการขยายกำลังการผลิตกระเบื้องเซรามิกปูพื้นประเภทเคลือบผิวและกระเบื้องเซรามิกบุผนังประเภทเผา 2 ครั้ง มูลค่าการลงทุน 60-70 ล้านบาท โดยบางส่วนได้เริ่มผลิตแล้ว และสามารถผลิตได้ทั้งโครงการภายในปี 2540 ทั้งนี้เพื่อรองรับความต้องการของตลาดที่มีถึง 60 ล้านตารางเมตรต่อปี โดยบริษัทเป็นผู้ผลิตที่มีกำลังการผลิตสูงสุดในเอเชีย มีกำลังการผลิต 90 ล้านตารางเมตรต่อปี

ผลการดำเนินงานประจำปี 2539 ของ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มียอดขายได้รวม 61,368 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ 3,620 ล้านบาท โดย บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย มียอดขายได้รวม 110,708 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ 6,788 ล้านบาท

## ผลกระทบของวิกฤติต้มยำกุ้งต่อเอสซีจี

เมื่อมีการลดค่าเงินบาทในขณะที่เอสซีจีมีหนี้เป็นเงินกู้จากต่างประเทศประมาณ 4,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยในจำนวนนี้ 90% เป็นสกุลเหรียญสหรัฐ เมื่อคำนวณเป็นเงินบาท ยอดหนี้จึงเพิ่มขึ้นเกือบเท่าตัว ที่เหลือเป็นเยน และดอยช์ มาร์ค โดย 70% เป็นสถาบันการเงินของญี่ปุ่น โดยคุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี กล่าวว่า หนี้ต่างประเทศที่มีเป็นหนี้ระยะสั้น 1 ปี ประมาณ 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ระยะยาว 3,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยต้องชำระคืนปีละ 550 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

สำหรับการดำเนินงานของเอสซีจีช่วงครึ่งปีแรกยังมีผลเป็นที่น่าพอใจ แม้ว่าภาวะเศรษฐกิจโดยรวมเข้าสู่ภาวะถดถอย แต่ความรุนแรงเริ่มเข้าขั้นวิกฤติในครึ่งปีหลัง โดยความต้องการสินค้าของเอสซีจีในประเทศลดลงมาก ส่งผลกระทบต่อทุกธุรกิจ

## ธุรกิจซีเมนต์ตลาดในประเทศหดตัว

ปี 2540 ความต้องการปูนซีเมนต์ในประเทศอยู่ที่ประมาณ 36.1 ล้านตัน ลดลงจากปีก่อนหน้า 3.4% ทำให้มีกำลังการผลิตเหลือประมาณ 12.7 ล้านตัน ส่งผลให้การแข่งขันรุนแรง เนื่องจากผู้ผลิตพยายามใช้กลยุทธ์ด้านราคาผลักดันสินค้า นอกจากนี้ ผู้ผลิตทุกรายต่างพยายามขยายตลาดส่งออก สำหรับตลาดปูนซีเมนต์ขาวหดตัวจากปีก่อนเล็กน้อย การผลิตปูนซีเมนต์เทาและปูนสำเร็จรูปของเอสซีจีและบริษัทสยามมอริตาร์ จำกัด ต่ำกว่าเป้าหมาย ขณะที่ตลาดคอนกรีตผสมเสร็จไม่มีการขยายตัว โครงการก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นงานสาธารณูปโภคที่ต่อเนื่องของภาครัฐบาล

## ธุรกิจจัดจำหน่ายเร่งหาช่องทางใหม่ๆ

ตลาดในประเทศที่หดตัวลงทำให้ธุรกิจจัดจำหน่ายต้องเร่งหาช่องทางใหม่ๆ เพิ่มขึ้น โดยได้มีการพัฒนาร้านผู้แทนจำหน่ายให้เป็นร้านจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้างและตกแต่งบ้านครบวงจร ภายใต้ชื่อ “ซีเมนต์ไทย โยมมาร์ท” จำนวน 80 ร้านในปี 2540 และตั้งเป้าพัฒนาให้ครบ 200 ร้านภายในปี 2541 ขณะเดียวกันได้มีการผลักดันการส่งออกมากขึ้น ด้วยนโยบายมุ่งขยายตลาดต่างประเทศนอกเหนือจากภูมิภาคอาเซียน สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าต่างประเทศที่ได้รับสินค้าตามกำหนดเวลา และปริมาณที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการส่งออก เพื่อรองรับปริมาณส่งออกที่เพิ่มขึ้น

## ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้างมุ่งเน้นการส่งออก

สำหรับธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ปี 2540 มูลค่าขายเพิ่มขึ้น แต่ยังประสบภาวะขาดทุนเนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยน อย่างไรก็ตาม เอสซีจีได้เตรียมรับสถานการณ์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยหลายทาง ได้แก่ การเพิ่มปริมาณการส่งออก ขยายกำลังการผลิตโดยกระจายฐานการผลิตออกไปยังภูมิภาค ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุน พัฒนาระบบงาน และแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนหาตลาดใหม่ๆ ในต่างประเทศเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการแข่งขันในตลาดการค้าเสรีอาเซียนและตลาดโลก

ด้านการลงทุนต่างประเทศ ได้ลงทุนร่วมกับ Tianjin Building Materials General Group Corporation ประเทศจีน จัดตั้งบริษัท Tianjin Cement Thai Plastic Products Co., Ltd เพื่อผลิตสินค้าพลาสติก ที่เมืองเทียนจิน ประเทศจีน และร่วมทุนกับ Ayala Land ประเทศฟิลิปปินส์ และ Lafarge ประเทศฝรั่งเศส จัดตั้งบริษัท CPAC Monier Philippines Inc. เพื่อผลิตแผ่นกระเบื้องหลังคาคอนกรีต ที่กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์

ด้านการส่งออกมีมูลค่าส่งออกเพิ่มจากปีก่อนค่อนข้างมาก และได้ให้ความสำคัญของการส่งออก โดยเพิ่มจำนวนพนักงาน และดำเนินแผนการตลาดเชิงรุก เพื่อขยายฐานลูกค้าและเครือข่ายจัดจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยเน้นให้ความสนใจในประเทศกลุ่มอาเซียน เนื่องจากเป็นตลาดใหญ่ มีความต้องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

สำหรับธุรกิจเซรามิกทั้งในและต่างประเทศประสบภาวะขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน สินค้ากระเบื้องเซรามิกขายตัวลดลง แต่ยอดขายสูงกว่าปี 2539 เล็กน้อยและยังครองส่วนแบ่งตลาดอันดับหนึ่งในประเทศ โดยเอสซีจีได้ซื้อหุ้นบริษัทไฮสุโก้ เซรามิก จำกัด และบริษัทเดอะ ไฮสุโก้ กรุ๊ป อินดัสทรี จำกัด เพื่อสร้างฐานตลาดกระเบื้องเซรามิกในประเทศ นอกจากนี้ได้เข้าร่วมทุนในบริษัท PT Surya Siam Keramik เพื่อผลิตกระเบื้องเซรามิกปูพื้นในประเทศอินโดนีเซีย กำลังการผลิตปีละ 1.5 ล้านตารางเมตร

สำหรับโพลีเซอรา อิงค์ ประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้ และมีกระเบื้องเซรามิกจากบริษัทร่วมทุนในเม็กซิโก คือ Lamosa Revestimientos มาเสริมฐานการตลาดในสหรัฐอเมริกา ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นจากปีก่อน แต่ยังคงมีปัญหากจากการแข่งขันกับสินค้านำเข้าจากยุโรป บริษัทได้ลดต้นทุนโดยย้ายสายการผลิตกระเบื้องบุผนังไปยังประเทศเม็กซิโก

ด้านตลาดสินค้าสุขภัณฑ์ในประเทศมีการขยายตัวในอัตราที่ลดลงทำให้ปริมาณการผลิตเกินความต้องการในประเทศ บริษัทสยามซานิทารีแวร์ จำกัด จึงมุ่งเน้นการส่งออก ลดต้นทุน และปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต

ปี 2540 บริษัทร่วมทุนใหม่ 2 บริษัท เริ่มเปิดดำเนินงานได้แก่ Beijing Ceramic ประเทศจีน ผลิตกระเบื้องบุผนังคุณภาพสูงด้วยกำลังการผลิตปีละ 2.4 ล้านตารางเมตร และ Siam Mariwasa Toto ประเทศฟิลิปปินส์ ผลิตเครื่องสุขภัณฑ์ด้วยกำลังการผลิตปีละ 450,000 ชิ้น

## ธุรกิจกระดาษ ความต้องการในประเทศลดลง

สำหรับธุรกิจกระดาษ ความต้องการกระดาษและบรรจุภัณฑ์ในประเทศ มีอัตราการเพิ่มของความต้องการที่ลดลง จากเดิมอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระดาษพิมพ์เขียน ทำให้ยอดจำหน่ายในประเทศไม่เพิ่มขึ้นตามที่คาดไว้แต่เดิม แต่เอสซีจีได้เร่งหาตลาดต่างประเทศเพื่อเพิ่มการส่งออก ซึ่งเริ่มส่งผลในทิศทางที่มีการส่งออกเพิ่มขึ้นมากในตอนปลายปี จนธุรกิจกระดาษมียอดจำหน่ายและผลการดำเนินงานใกล้เคียงกับปีก่อน แต่เมื่อรวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนแล้ว ธุรกิจกระดาษมีผลการดำเนินงานรวมต่ำกว่าปีก่อนมาก

ด้านกิจการเยื่อกระดาษ แม้ราคาเยื่อกระดาษในตลาดโลกสูงขึ้น ส่งผลให้ราคาในประเทศสูงขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนทำให้กิจการเยื่อกระดาษขาดทุน

กิจการกระดาษคราฟท์ เครื่องจักรผลิตกระดาษคราฟท์ใหม่ 2 เครื่องได้เริ่มผลิตออกสู่ตลาด ทำให้มีกำลังผลิตเป็นปีละ 820,000 ตัน ด้านการส่งออก ได้ส่งกระดาษคราฟท์ประมาณ 90,000 ตัน ไปจำหน่ายยังประเทศต่างๆ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ จีน เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ ฮองกง และบางประเทศในยุโรป นอกจากนี้ได้มีการร่วมทุนกับ United Pulp & Paper Co., Inc ผู้ผลิตกระดาษคราฟท์รายใหญ่ของฟิลิปปินส์ เพื่อขยายกำลังการผลิตอีก 150,000 ตันต่อปี

ส่วนกิจการกระดาษพิมพ์เขียน ยอดจำหน่ายกระดาษพิมพ์เขียนต่ำกว่าเป้าหมาย แต่สูงกว่าปีก่อนหน้าประมาณ 20% อย่างไรก็ตาม การแข่งขันด้านราคารุนแรงจากสภาวะตลาดที่ชะลอตัวในประเทศ เอสซีจีจึงเน้นการส่งออก โดยมีเป้าหมายคือ ประเทศลูกค้ารายเดิมในกลุ่มอาเซียน ญี่ปุ่น ฮองกง และเร่งหาตลาดใหม่ เช่น สหรัฐอเมริกา และยุโรป ซึ่งประสบความสำเร็จพอสมควร

กิจการบรรจุภัณฑ์ ปริมาณความต้องการของตลาดกล่องกระดาษลูกฟูกในปี 2540 ขยายตัวเพียงเล็กน้อย ประกอบกับขาดแคลนวัตถุดิบในบางอุตสาหกรรมเช่น สับปะรด แต่จากความพยายามในการรักษาตลาดทำให้ปริมาณการขายกล่องกระดาษลูกฟูกและแผ่นกระดาษลูกฟูกเพิ่มขึ้นจากปี 2539 เท่ากับ 18%

## ธุรกิจเคมีภัณฑ์ส่งออกได้เพิ่มขึ้น

ด้านธุรกิจเคมีภัณฑ์ ปี 2540 มียอดขายรวมสูงขึ้นแต่ผลกำไรลดลง เนื่องจากตลาดเม็ดพลาสติกในประเทศชะลอตัว และการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน อย่างไรก็ตาม การส่งออกเพิ่มขึ้นมาก เนื่องจากได้ขยายกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอทิลีน โพลีโพรไพลีน โพลิสไตรีน และสไตรีนโมโนเมอร์ ทำให้มีกำลังผลิตเหลือพอที่จะส่งออก โดยได้เน้นการจำหน่ายไปยังทวีปเอเชีย ยุโรป อเมริกาใต้ และแอฟริกา



กิจการโพลิเอทิลีน และโพลิโพรไพลีน ความต้องการในประเทศชะลอตัวลง ตลาดส่งออกเม็ดพลาสติกและตลาดทดแทนการนำเข้าขยายตัวเพิ่มขึ้น ผู้ผลิตทุกรายปรับราคาขึ้นตามต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น ขณะที่ราคาส่งออกเป็นไปตามราคาตลาดโลกซึ่งอยู่ในช่วงขาลงเพราะการแข่งขันสูง เอสซีจีได้เริ่มขยายการส่งออกไปยังภูมิภาคอื่นๆ เช่น ยุโรป อเมริกาใต้ และแอฟริกา

กิจการเหล็ก ปริมาณการใช้เหล็กขึ้นประเทศลดลงประมาณ 5% การส่งออกเพิ่มสูงเป็น 3 เท่าเนื่องจากได้รับความช่วยเหลือจากเครือข่ายการตลาดของบริษัทดาว เคมิคอล แปซิฟิค ตลาดส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และจีน คาดว่า จีนจะเป็นตลาดที่สำคัญมากขึ้นในอนาคต

### ธุรกิจอื่นๆ ล้วนได้รับผลกระทบ

ธุรกิจอื่นๆ เช่น กิจการผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า มียอดขายใกล้เคียงกับปี 2539 เนื่องจากผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศรายใหญ่ใช้นโยบายเน้นครองส่วนแบ่งตลาด ทำให้ยอดขายคอมเพรสเซอร์ในประเทศไม่ตกต่ำ ส่วนหลอดภาพโทรทัศน์สีส่งออกเพิ่มขึ้น แต่ผลการดำเนินงานรวมยังไม่ดี เนื่องจากต้นทุนที่สูงขึ้น และผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน

สินค้าคอมเพรสเซอร์สำหรับเครื่องปรับอากาศ หลอดภาพโทรทัศน์สี และเครื่องรับโทรทัศน์สี ได้ขยายตลาดไปยังประเทศแถบเอเชีย และสหรัฐอเมริกา รวมทั้งมีโครงการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาคอมเพรสเซอร์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และเตรียมเข้าสู่อุตสาหกรรมแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์สำหรับรถยนต์ ทั้งนี้ ธุรกิจผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า เป็นธุรกิจที่มีมูลค่าการส่งออกสูงสุดในเอสซีจีในปี 2540 โดยสินค้าส่งออกที่สำคัญได้แก่ หลอดภาพโทรทัศน์สี ของบริษัทไทยซีอาร์ที จำกัด

กิจการผลิตภัณฑ์โลหะ ผลประกอบการลดลงเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว นอกจากนี้ การเพิ่มภาษีสรรพสามิตรถยนต์เป็นผลให้ต้นทุนและราคาสูงขึ้นประกอบกับกำลังซื้อรถยนต์ส่วนบุคคลและเครื่องยนต์ดีเซลการเกษตรลดลง และเนื่องจากธุรกิจนี้สนับสนุนอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น เอสซีจีจึงต้องปรับตัวด้วยการหาตลาดส่งออกขึ้นส่วนยานยนต์ในประเทศกลุ่มอาเซียนและญี่ปุ่น โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมทุนและผู้ประกอบรถยนต์ รวมทั้งขยายตลาดใหม่ในอุตสาหกรรมอื่นๆ

กิจการจักรกล โดยบริษัทสยามคูโบต้าอุตสาหกรรม จำกัด ได้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดจำหน่าย โดยเพิ่มศูนย์ซ่อมและขายอะไหล่แก่ผู้จัดจำหน่ายและศูนย์บริการของผู้แทนจำหน่ายด้านการผลิต รวมทั้งออกแบบและทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด ทั้งนี้ บริษัทได้รับการรับรองระบบคุณภาพ มอก.-ISO 9002 สำหรับการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลขนาดเล็กเป็นรายแรกในประเทศ

ด้านบริษัทสยาม-ฮิตาชิ คอนสตรัคชั่น แมชีนเนอรี จำกัด ปรับตัวเพื่อรองรับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยเพิ่มการจำหน่ายของเก่าที่ปรับปรุงสภาพแล้ว เน้นให้บริการเช่าเครื่องจักรกลก่อสร้าง รวมทั้งปรับปรุงงานบริการโดยเพิ่มศูนย์บริการ และปรับปรุงระบบบริการอะไหล่โดยใช้คอมพิวเตอร์ออนไลน์ทั่วประเทศ

กิจการยางสำหรับยานยนต์ ซึ่งดำเนินการผ่านกลุ่มบริษัทสยามมิชลินกรุ๊ป ได้ขยายกำลังผลิตยางรถจักรยานยนต์พัฒนายางรถบรรทุกทั้งประเภท Bias และ Radial ให้มีคุณภาพสูงขึ้น และเริ่มผลิตเส้นลวดหน้ายางสำหรับยางรถยนต์เพื่อจำหน่ายภายในประเทศและต่างประเทศ กิจการเน้นการส่งออกโดยเพิ่มยอดขายในตลาดเดิม และบุกเบิกตลาดใหม่ในต่างประเทศ ตลอดจนควบคุมการใช้เงินทุนหมุนเวียน โดยการลดสินค้าคงคลังและเร่งรัดเก็บหนี้ ด้านการลงทุนต่างประเทศ บริษัท MSF Tire and Rubber ประเทศฟิลิปปินส์ ขยายเครือข่ายโดยเพิ่มจำนวนผู้แทนจำหน่ายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และขยายตลาดส่งออก โดยเริ่มส่งยางรถยนต์ไปจำหน่ายที่ประเทศปากีสถาน

กิจการอุปกรณ์ยานยนต์ บริษัทสยามเลมเมอร์ส จำกัด สามารถส่งออกล้ออะลูมิเนียมอัลลอยให้กับผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำในยุโรปได้มากขึ้น ขณะที่บริษัทสยามฟูลูกาว่า จำกัด เริ่มวางตลาดแบตเตอรี่ "FB" ในช่วงปลายปี 2540 โดยเน้นกิจกรรมการตลาดเพื่อสร้างความรู้จักในสินค้า และออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง ด้วยกระบวนการผลิตที่ทันสมัย และควบคุมการผลิตเพื่อลดความสูญเสียวัตถุดิบภายใต้ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้มาตรฐานสากล

### **ผลดำเนินงานขาดทุน-งดจ่ายเงินปันผล**

ผลจากวิกฤติต้มยำกุ้งส่งผลให้การดำเนินงานประจำปี 2540 ของเอสซีจี มียอดขายได้รวม 61,926 ล้านบาท ขาดทุนสุทธิ 27,320 ล้านบาท เอสซีจีและบริษัทย่อย มียอดขายได้รวม 115,317 ล้านบาท ขาดทุนสุทธิ 52,551 ล้านบาท ซึ่งรวมขาดทุนสุทธิจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราประมาณ 30,814 ล้านบาท ในงบของเอสซีจี และ 59,296 ล้านบาทในงบการเงินรวม ซึ่งการบันทึกผลขาดทุนดังกล่าวเป็นไปตามมาตรฐานบัญชี ซึ่งต้องตัดจ่ายในปี 2540 ทั้งจำนวน และผลจากการขาดทุนจากผลกระทบอัตราแลกเปลี่ยนนี้ทำให้เอสซีจีต้องงดจ่ายเงินปันผลสำหรับปี 2540

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและการเงินที่ผันผวน เอสซีจีจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานและวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่ โดยเน้นประเด็นสำคัญ ดังนี้

- ยกเลิกหรือชะลอโครงการที่ได้วางแผนไว้เดิม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- ปรับราคาสินค้าตามสถานะต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายการเงินที่เพิ่มขึ้น
- เร่งดำเนินงานด้านส่งออกของทุกสินค้า โดยหาตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น เพื่อชดเชยตลาดภายในประเทศที่ลดลง และเพื่อให้โรงงานสามารถเดินเครื่องจักรได้เต็มที่

- ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดของเสีย ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต ตลอดจนความสิ้นเปลืองต่างๆ โดยเน้นสร้างพฤติกรรมประหยัดในการดำเนินงานทุกขั้นตอน
- บริหารเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการลดสินค้าและวัสดุคงคลัง ปรับลดระยะเวลาและวงเงินการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า
- เอสซีจีได้นำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQC (Total Quality Commitment) รวมทั้งมุ่งเน้นการอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ ทั้งนี้เป็นการเตรียมพร้อมและสามารถรองรับสถานการณ์ได้ทันทีเมื่อเศรษฐกิจไทยฟื้นตัวอีกครั้งหนึ่ง

### กลยุทธ์ฝ่าวิกฤติ

แนวทางการแก้ปัญหาที่ฝ่ายจัดการเอสซีจีสรุปได้ต้องเร่งทำ 3 เรื่องคือ การปรับโครงสร้างธุรกิจ ฐานะการเงิน และพนักงาน โดยมีการดำเนินการหลายด้านด้วยกัน ได้แก่

#### 1.ปรับโครงสร้างธุรกิจ

ธุรกิจส่วนใหญ่ในขณะนั้น เป็นการร่วมทุนกับพันธมิตรต่างชาติ โดยมีอยู่ถึง 53 ธุรกิจ เมื่อต้องพิจารณาปรับโครงสร้างในเดือนสิงหาคม 2541 คุณชุมพล มอบหมายให้คุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ เป็นหัวหน้าทีม มีการประชุมทีมงานแบ่งเป็น 4 กลุ่ม

หัวหน้ากลุ่มมี 4 คน ประกอบด้วย คุณปราโมทย์ เตชะสุพัฒน์กุล ซึ่งขณะนั้นเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามยามาโตะ จำกัด ดูแลหาข้อมูลเรื่องเหล็กและกระดาษ

คุณขจรเดช แสงสุพรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามยิปซัม จำกัด รับผิดชอบเรื่องซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง

มีการเรียกตัวคุณกานต์ ตระกูลฮุน ซึ่งเวลานั้นทำงานอยู่ที่อินโดนีเซียให้กลับประเทศไทยแบบเร่งด่วน เพื่อมาทำงานร่วมกับคุณชลนัฐ ญาณารณพ รับผิดชอบเรื่องเคมีภัณฑ์

คุณชาวลิต เอกบุตร ซึ่งขณะนั้นเป็นผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาธุรกิจและโครงการ รับผิดชอบธุรกิจอื่นๆ ที่เหลือ

ทั้ง 4 ทีมจัดทำข้อมูลรายละเอียดได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้เวลาเพียง 5 สัปดาห์ แนวคิดหลักในการพิจารณาคือ ต้องทบทวนว่าการลงทุนหลากหลายทั้งหมดที่มีอยู่ ธุรกิจใดที่เอสซีจีควรเก็บรักษาไว้และพัฒนาให้โตขึ้น ธุรกิจใดควรลดบทบาทลง

สรุปออกมาได้ว่ามี 3 ประเภทคือ

Core Business หรือธุรกิจหลัก ประกอบด้วย ปูนซีเมนต์ กระจก และเคมีภัณฑ์

Non Core Business หรือธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของเอสซีจี ประกอบด้วย รถยนต์ ไฟฟ้า และเหล็ก

ส่วนที่ยังไม่สามารถตัดสินใจได้มี 5 ธุรกิจ เรียกว่าเป็น Potential Core Business ประกอบด้วย เซรามิก หลังคา ยิปซั่ม ขนส่ง และยางมิชลิน

ธุรกิจที่เป็น Potential Core นี้ แนวความคิดที่เก็บไว้ คือ ให้คุณชุมพลพิจารณาเป็นทางเลือกหากต้องการมอบหมายให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพได้แสดงฝีมือ

คุณสิงห์ ตังทตสวัสดิ์ อธิการกรรมการผู้จัดการ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า หลักเกณฑ์ที่เอสซีจีใช้ในการพิจารณาว่า ธุรกิจใดเป็นธุรกิจหลัก หรือ Core Business คือ ต้องเป็นสิ่งที่บริษัทเก่งจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความสามารถในการควบคุม “เราต้องคำนึงถึงว่าธุรกิจนั้นต้อง Secure” โดยสิ่งที่ต้องควบคุมให้ได้มี 3 ด้าน คือ เทคโนโลยี การบริหารจัดการตลาด และวัตุถุติบในระยะยาว

หลังจากที่ทีมงานเอสซีจีทำสรุปข้อมูลแล้ว ได้ทำการว่าจ้าง McKinsey บริษัทที่ปรึกษาอันดับโลกให้เข้ามาศึกษาข้อมูลทั้งหมดต่อ โดยคุณอวิรุทธ์ กล่าวว่า เป็นเพราะชื่อเสียงการเป็นบริษัทที่ปรึกษาอันดับโลกของ McKinsey ย่อมทำให้บุคคลภายนอก อาทิ สถาบันการเงิน องค์กรธุรกิจ รวมถึงนักลงทุนเชื่อมั่นเชื่อถือได้มากกว่า

ข้อมูลข้างต้นถูกส่งไปให้ McKinsey ซึ่งมีความเห็นไม่ตรงกันในบางธุรกิจ เช่น เซรามิก โดย McKinsey เห็นว่าเป็น Non Core Business อย่างไรก็ตาม เอสซีจีมีความเห็นว่าธุรกิจนี้สามารถพลิกฟื้นได้ทำให้จัดอยู่ในกลุ่ม Potential Core และได้มอบหมายให้คุณกานต์เข้าไปดูแลธุรกิจในเวลาต่อมา

บทสรุปของ McKinsey จัดแบ่งธุรกิจเป็น 3 ประเภท ตามศักยภาพในการแข่งขันและโอกาสในอนาคต ประกอบด้วย

Core Business เป็นไปตามที่ทีมงานเสนอ คือ ปูนซีเมนต์ กระจก และเคมีภัณฑ์

โดยธุรกิจซีเมนต์ทำการปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อดำเนินการผลิตและทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าปูนซีเมนต์ คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด และบริษัทสยามปูนซีเมนต์ขาว จำกัด รวม 5 บริษัท ซึ่งถือหุ้นโดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย อุตสาหกรรม จำกัด

ธุรกิจกระจกได้เพิ่มบทบาทในบริษัทกลุ่มสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด และธุรกิจบรรจุภัณฑ์ โดยเข้าถือหุ้นในบริษัทซีดีแพค จำกัด และเข้าบริหารกิจการตั้งแต่เดือนมกราคม 2542 ด้านบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ลดบทบาทในธุรกิจเยื่อกระดาษและกระดาษพิมพ์เขียน โดยมีการคัดเลือกผู้ซื้อหรือผู้ร่วมทุนในปี 2543 นอกจากนั้น บริษัทสยามการ

พิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำกัด ซึ่งเดิมบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ถือหุ้น 88% ได้ลดสัดส่วนลงเหลือ 49% โดยขายให้ผู้ร่วมทุนหลักคือ Tappan Printing Co.,Ltd. (ญี่ปุ่น)

ธุรกิจเคมีภัณฑ์ได้มีการขายกิจการทั้งหมดของบริษัททิวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ซึ่งผลิตท่อพีวีซีเป็นสินค้าหลักให้บริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) และลดบทบาทธุรกิจผลิตท่อพีวีซีในประเทศจีน โดยขายหุ้นบริษัท Tianjin Cementhai Plastic Products ประเทศจีนให้กับผู้ร่วมทุนคือ Tianjin Building Materials General Group Corp. ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นลดเหลือ 25%

#### **Potential Core Business** ประกอบด้วย วัสดุก่อสร้าง เซรามิก และขนส่ง

เอสซีจีขายกิจการยิปซัมทั้งหมดในประเทศจีนให้ Knauf ประเทศเยอรมนี

สำหรับธุรกิจเซรามิก เอสซีจีถอนตัวจากธุรกิจในทวีปอเมริกาเหนือ โดยขายกิจการไทล์เซอรา อิงค์ ทั้งหมด ให้ Florim ประเทศอิตาลี และขายหุ้น Lamosa Revestimientos S.A. ประเทศเม็กซิโก ทั้งหมดคืนให้แก่กลุ่มผู้ถือหุ้นหลัก

#### **Non Core Business** ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์โลหะ ยางรถยนต์ ไฟฟ้า และเหล็ก

กลุ่มผลิตภัณฑ์โลหะ ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น บริษัททิวโลหะอุตสาหกรรม จำกัด บริษัทสยามเอที อุตสาหกรรม จำกัด และบริษัทผลิตภัณฑ์ทิวไทย จำกัด เอสซีจีได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นทั้ง 3 บริษัทเหลือเพียง 29.9% โดยกลุ่มโตโยต้าถือหุ้น 60% และบริษัทตรีเพชร อีซูซุเซลส์ถือหุ้น 10% และได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นบริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด ลงเหลือ 20% โดยขายหุ้นให้ผู้ถือหุ้นหลักคือ Toyota Motor Corporation

ธุรกิจยางรถยนต์ บริษัทยางสยาม จำกัด (มหาชน) เพิกถอนหุ้นออกจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตั้งแต่วันที่ 2542 เพื่อปรับโครงสร้างบริษัทในเครือฯ นอกจากนี้ บริษัทยางสยาม จำกัด (มหาชน) ได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท MSF Tire & Rubber Inc. (ฟิลิปปินส์) เหลือ 25.7% ภายหลังการเพิ่มทุนของ MSF Tire โดย Campagnie Financiere Michelin ได้เข้าซื้อหุ้นทั้งหมด

กิจการเหล็ก เอสซีจีลดสัดส่วนการถือหุ้นบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด จาก 51% เหลือ 26% เนื่องจาก Yamato Kogyo Co., Ltd. (ญี่ปุ่น) ซื้อหุ้นเพิ่มทุนทั้งหมดในบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด นอกจากนี้ เอสซีจีได้ลดบทบาทในธุรกิจเหล็กทั้งหมด โดยวิธีรวมกิจการของกลุ่มธุรกิจเหล็กก่อสร้างกับผู้ผลิตรายใหญ่ในประเทศ

#### **ปรับโครงสร้างเป็น 6 กลุ่มธุรกิจ**

จากการปรับโครงสร้างธุรกิจในปี 2541 ทำให้เอสซีจีประกอบด้วย 9 บริษัทย่อยหลัก (Holding Companies) ซึ่งมีผลตั้งแต่วันที่ 2542 ประกอบด้วย

- 1.บริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด
- 2.บริษัทเคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย จำกัด
- 3.บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน)
- 4.บริษัทผลิตภัณฑ์หลังคาซีเมนต์ไทย จำกัด
- 5.บริษัทเซรามิกซีเมนต์ไทย จำกัด
- 6.บริษัทปิปซัมซีเมนต์ไทย จำกัด
- 7.บริษัทค้าวัสดุซีเมนต์ไทย จำกัด
- 8.บริษัทยางสยาม จำกัด (มหาชน)
- 9.บริษัทซีเมนต์ไทย ไฮลด์ิง จำกัด

เดือนมกราคม 2544 มีการปรับโครงสร้างธุรกิจอีกครั้ง โดยเอสซีจีได้จัดตั้งการบริหารงานใหม่เพื่อให้เกิดความชัดเจนในโครงสร้างการบริหารงาน เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรและเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระยะยาว

โดยแบ่งกลุ่มธุรกิจเป็น 6 ธุรกิจ ได้แก่ ซีเมนต์ เคมีภัณฑ์ กระดาษและบรรจุภัณฑ์ วัสดุก่อสร้าง เซรามิก และการค้า นอกจากนี้ ยังได้จัดตั้งบริษัทซีเมนต์ไทย พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด เพื่อเป็นบริษัทบริหารอสังหาริมทรัพย์ของเอสซีจี

## 2. พลิกฟื้นฐานะการเงิน

สำหรับฐานะการเงินในขณะนั้น หนี้สินจำนวน 4,000 ล้านบาทหรือร้อยละ 100 มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ขณะที่ผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเป็นการขาดทุนทางบัญชี (Unrealized Loss) อย่างไรก็ตามเฉพาะหนี้สินที่เป็นยอดขาดทุนที่รับรู้ในทางบัญชี (Realized loss) รวมถึงหนี้การค้าที่มีอยู่ ก็เพียงพอที่จะทำให้บริษัทขาดสภาพคล่องได้แล้ว

ปัญหาดังกล่าวรุนแรงถึงขนาดที่ว่าบางเดือนเงินมีเงินไม่พอจ่ายเงินเดือนพนักงาน แต่ในที่สุดเอสซีจีได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินจนสามารถแก้ปัญหาได้ โดยไม่กระทบพนักงาน

การขาดสภาพคล่องส่งผลกระทบต่อโครงการลงทุนต่างๆ โดยตรง เป็นความท้าทายว่าจะหาเงิน และบริหารจัดการเงินอย่างไร ตอนนั้น โครงการที่หยุดได้ ต้องหยุด ชะลอได้ก็ชะลอ โครงการที่ลงทุนมากแล้ว เกือบผลิตได้แล้ว รีบทำให้เกิด เพื่อสร้างกระแสเงินสด

## ลดสัดส่วนลงทุน เพิ่มสภาพคล่อง

สำหรับกิจการร่วมทุน เอสซีจีแจ้งต่อพันธมิตรว่า ขณะนั้นไม่อยู่ในฐานะที่จะช่วยระดับประคองกิจการได้ เพราะฐานะการเงินของบริษัทกำลังย่ำแย่ บริษัทยังคงช่วยเรื่องการติดต่อภายในประเทศได้ ประเด็นสำคัญคือ ขอลดสัดส่วนการถือหุ้นลง ที่นำเงินกลับมาใช้เพิ่มสภาพคล่องของบริษัท

วิธีการดังกล่าวทำให้ในช่วงปี 2541-2543 เอสซีจีมีเงินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นถึงกว่า 13,000 ล้านบาท จากการลดสัดส่วนการถือหุ้นในหลายธุรกิจ เช่น บริษัทสยามมิชลินกรุ๊ป จำกัด บริษัททวโลหะบางปะกง จำกัด บริษัทสยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด เป็นต้น “คือเรียงลำดับความสำคัญ แก่ภาพใหญ่ก่อน เป็นเรื่องคอนเซ็ปต์”

ภายใต้สภาพดังกล่าว ปัญหาหลักจริงๆ แล้วอยู่ที่ฐานะการเงิน โดยธุรกิจเองไม่ได้รับผลกระทบมากนัก โรงงานยังใช้กำลังการผลิตได้ 80-90% รวมทั้งยังมีสินค้าคงคลังคิดเป็นเงินไทยอยู่ถึงประมาณ 60,000 ล้านบาท และในช่วงเกิดวิกฤติ ความต้องการของประเทศหดตัว กำลังการผลิตที่มีอยู่สามารถใช้ต่อไปได้อีกระยะหนึ่ง จึงไม่ต้องลงทุนใหม่

ขณะนั้นพนักงานเองก็ตระหนักว่าบริษัทต้องประหยัด ช่วยหารายได้ ฝ่ายจัดการเองก็รู้ว่าการหารายได้มีทางเดียวคือเพิ่มยอดขาย ด้วยสภาพเศรษฐกิจปี 2541-2543 เมื่อไม่มีความต้องการในประเทศจึงต้องส่งออก และได้รับผลดีจากค่าเงินบาทที่อ่อนตัวลง เพราะรายได้จากการขายเป็นเหรียญสหรัฐ แลกกลับมาเป็นเงินบาทได้กำไรมากขึ้น

“ที่พ้นวิกฤติได้เพราะธุรกิจเราแน่นตั้งแต่ต้น มีฐานที่ดีที่จะนำสินค้าไปส่งออก” คุณชุมพลกล่าว

## 3. เดินหน้าสร้างความมั่นใจให้เจ้านี่

ปัญหาสำคัญที่เหลือจึงอยู่ที่เงินกู้ วิธีการแก้ปัญหาคือ คุณชุมพลเดินทางไปพบธนาคารเจ้านี่ด้วยตัวเอง เพื่อเปิดเผยข้อมูลของเอสซีจีในขณะนั้น และแจ้งถึงแนวทางการชำระหนี้ที่ชัดเจน ซึ่งจากการเข้าพบดังกล่าวส่งผลให้ธนาคารส่วนใหญ่ให้เอสซีจีกู้เงินต่อแทนที่จะดึงเงินกู้คืน

“จุดยืนที่ท่านทำเรื่องวิกฤติคือ ท่านไม่รอให้เจ้านี่วิ่งมาหา ท่านเดินไปหาเจ้านี่ แล้วให้ความมั่นใจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก ทว่า ไปมักหลบบๆ ซ่อนๆ ว่าไม่ต้องเจอเจ้านี่ก็ดี แต่เจ้านี่ก็คงตกใจที่ลูกหนี้วิ่งมาหา มาขอพบ” คุณปราโมทย์ เตชะสุพัฒน์กุล อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี ซีเมนต์ กล่าว

## ปรับหนี้ระยะสั้นเป็นหนี้ระยะยาว

สำหรับหนี้ต่างประเทศที่มีแบ่งเป็นหนี้ระยะสั้น 1 ปี ประมาณ 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ระยะยาว 3,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยต้องชำระคืนปีละ 550 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยคุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี

กล่าวว่า ในปี 2540 ได้ชำระและเตรียมการชำระไว้ครบแล้ว และที่ผ่านมาได้ติดต่อสถาบันการเงินเจ้าหนี้ต่างประเทศ 100 แห่ง เพื่อให้ยืดยาวระยะเวลาชำระหนี้ระยะสั้น 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และบางส่วนคงวงเงินกู้ไว้ให้

ผลก็คือเจ้าหนี้ 98 รายยินยอมตามข้อเรียกร้อง และทำการแปลงหนี้ระยะสั้นเป็นหนี้ระยะยาว ส่วนอีก 2 แห่งลดวงเงินกู้ลง โดยตัดส่วนที่ยังไม่ได้เบิกจ่ายออกไป ทั้งนี้ การที่เจ้าหนี้ยืดหนี้ระยะสั้นให้เนื่องจากเอสซีจีเป็นลูกหนี้ชั้นดี มีประวัติการชำระหนี้ดีมาโดยตลอด ทำให้เจ้าหนี้มั่นใจว่าจะได้รับเงินคืน

นโยบายของเอสซีจีในขณะนั้นคือ จ่ายดอกเบี้ยเต็ม และจ่ายเงินต้นคืนเต็มทั้งจำนวน แต่ระยะแรกเริ่มจ่ายเฉพาะดอกเบี้ยก่อน ยังไม่จ่ายเงินต้น และเน้นที่เงินกู้ระยะยาว ส่วนเงินกู้ระยะสั้นเลื่อนออกไปก่อน ช่วยให้ผู้บริหารจัดการหนี้ได้ดี สามารถจ่ายดอกเบี้ยสม่ำเสมอ สร้างความเชื่อมั่นให้กับเจ้าหนี้ได้มาก

นอกจากนั้น วิธีการบริหารหนี้ของเอสซีจีไม่ใช่การยืดหนี้ แต่ขอให้สถาบันการเงินคงการให้เครดิตระยะสั้นจำนวน 700 ล้านดอลลาร์สหรัฐเอาไว้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ช่วยเสริมกระแสเงินสด โดยเอสซีจียังคงชำระหนี้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระที่มีอยู่ประมาณ 550-600 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อไป

ช่วงเวลาดังกล่าว เอสซีจีดำเนินการหลายวิธีในการบริหารจัดการหนี้ เช่น การเจรจากับธนาคารญี่ปุ่น ซึ่งเป็นเจ้าหนี้รายใหญ่ เพื่อเปลี่ยนหนี้จากสกุลเหรียญสหรัฐมาเป็นสกุลเงินเยน โดยมีการตั้งเป้าลดหนี้ให้ใกล้เคียงกับรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศที่ประมาณ 1,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ทั้งนี้ รายได้จากการส่งออกนับว่าเพียงพอที่จะทำให้ฐานะการเงินของบริษัทกลับฟื้นคืนใกล้เคียงสภาพเดิม และการแก้ไขปัญหาด้วยความอดทน ทุ่มเท ปฏิบัติตามแนวทางที่ฝ่ายจัดการวางไว้อย่างมุ่งมั่น เกร็งครัด ทำให้ไม่ต้องเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้กับสถาบันการเงินผู้ให้กู้เลยแม้แต่รายเดียว และในขณะนั้นเอสซีจีแทบจะเป็นกิจการเดียวในประเทศไทยที่ไม่ได้เจรจาขอลดหนี้กับเจ้าหนี้

#### 4. การจัดการวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง

ปี 2541 ภาวะเศรษฐกิจในประเทศตกต่ำ วัสดุก่อสร้างซึ่งเป็นภาคการผลิตหลักของบริษัท มียอดจำหน่ายลดลง 40-50% เป็นผลจากการตกต่ำของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนที่มีการร่วมทุน โดยยอดจำหน่ายรถยนต์ลดลงถึง 75%

อย่างไรก็ตาม เอสซีจีสามารถเพิ่มรายได้จากการส่งออก ซึ่งเป็นผลจากการอ่อนตัวของค่าเงินบาทเมื่อเทียบกับเหรียญสหรัฐ โดยการส่งออกของเอสซีจีมีอัตราเติบโตมากกว่า 150% ปัจจัยสำคัญมาจากสินค้าคงคลังคงเหลือในช่วงดังกล่าว ซึ่งมีมูลค่าถึง 60,000 ล้านบาท



“คุณชุมพลบอกว่าต้องเร่งส่งออกเพราะบาทอ่อน ยังพูดติดตลกว่าถ้าคนเหลือก็นั่งติดไปกับเรือเลย ถ้าขายไม่ได้ก็ยังไม่ต้องกลับมา” คุณชลนัฐ ญาณารณพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด กล่าว

โดยสินค้าคงเหลือที่ยังคงขายได้ในช่วงนั้น มาจากรูกริกเคมีภัณฑ์ซึ่งต่างจากรูกริกอื่น เพราะถึงแม้ว่าตลาดในประเทศจะลดลง แต่ก็สามารถส่งออกได้

นอกจากนี้ มีการเดินทางไปญี่ปุ่น เพื่อเจรจากับโตโยต้าและมิตซูบิชิ เพื่อขอให้ประสานซัพพลายเออร์ของทั้ง 2 บริษัทรวมกว่า 30 ราย ช่วยซื้อสินค้าประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ด้วย เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยในเวลานั้นหดตัวมาก รวมทั้งคาดว่าปี 2541 หดตัวอีก 30% ทำให้ต้องหาตลาดส่งออกมากขึ้น โดยต้องหาตลาดใหม่ทดแทน เช่น ตลาดยุโรป

## 5. การบุคคล

ช่วงวิกฤติปี 2540 เอสซีจีมีพนักงาน 36,000 คน บริษัทในเครือกว่า 300 แห่ง เมื่อต้องพิจารณาเรื่องปรับโครงสร้าง สิ่งที่คุณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการให้ความสำคัญอย่างมาก คือ เรื่องพนักงาน

โดยหลังจากรัฐบาลประกาศลดค่าเงินบาทได้ส่งผลกระทบต่อกิจการแทบทุกประเภทธุรกิจ ชาวการปิดกิจการและการเลิกจ้างเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขวัญและกำลังใจของลูกจ้างส่วนใหญ่ตกต่ำ เพราะจำนวนไม่น้อยไม่ทราบความเป็นไปหรือสถานะที่แท้จริงของกิจการที่ทำงานอยู่

### สื่อสารสร้างความมั่นใจให้พนักงาน

สิ่งที่เอสซีจีทำในห้วงเวลานั้นแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างชัดเจน โดยคุณกิติ มาดิลกโกวิท ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง (กุมภาพันธ์ 2553 – ปัจจุบัน) กล่าวว่า ชาวสารแรกที่ คุณชุมพลในฐานะกรรมการผู้จัดการใหญ่ มีถึงพนักงานทุกคนทุกระดับในขณะนั้นว่า บริษัทไม่มีนโยบายเลิกจ้างพนักงานแน่นอน รวมทั้งเสริมว่า คณะกรรมการกำลังทำทุกวิถีทางเพื่อกอบกู้บริษัท แต่ทุกคนต้องช่วยกัน

“พูดอย่างนี้ พนักงานรู้สึก Secure เมื่อบริษัทให้นโยบายก็ทำงานด้วยความสบายใจ” คุณกิติกล่าว

คุณชุมพล กล่าวถึงสาเหตุที่ไม่เลิกจ้างพนักงานเอสซีจีในเวลานั้นว่า เพราะเงินเดือนและค่าจ้างมีสัดส่วนเพียง 5% ของต้นทุนทั้งหมด ค่าจ้างแรงงานไม่ใช่ประเด็นสำคัญสำหรับความเป็นอยู่ของธุรกิจ

## ลดสัดส่วนการถือหุ้นในกิจการร่วมทุน

แนวทางที่เอสซีจีใช้ในการบริหารจัดการเรื่องพนักงานคือ ลดสัดส่วนการถือหุ้น หรือการลงทุนในกิจการร่วมทุนลง เริ่มแรกทำโดยสื่อสารความคิดกับคณะกรรมการ เปรียบเทียบกับการทำธุรกิจและการแก้ปัญหาที่มีกิจการร่วมทุนจำนวนมาก เหมือนอยู่ในหมู่บ้านใหญ่ที่มีหลายเชื้อชาติ

“บ้านเราเหมือนเคยเป็นเศรษฐกิจมีลูก 10 คน อยู่ในหมู่บ้านมี 10 หลัง มีบ้านฝรั่ง บ้านญี่ปุ่น บ้านสเปน บ้านฝรั่งเศส อยู่ในหมู่บ้านเดียวกับเรา วันดีคืนดีบ้านเราถูกไฟไหม้ หมดเนื้อหมดตัวทรัพย์สินไม่มีเหลือ ถามว่าถ้าเราจะอยู่ครบทั้งสิบสองคนเราตายพร้อมกันหมด ก็พอดีฝรั่งเศสมาขอลูกเราไปเลี้ยง 2 คน ญี่ปุ่นขอไปเลี้ยง 2 คน อเมริกันขอไปเลี้ยง 2 คน เราเหลือลูกไว้เลี้ยง 4 คน พ่อแม่รู้สึกอย่างไร วันทรมามาก แต่ถามว่าจำเป็นไหม จำเป็น” คุณมนัญญู ธรรม์คุณากร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง กล่าว

การสื่อสารของคุณชุมพลทำให้เกิดความชัดเจน เห็นภาพชัดว่า ต้องทำอย่างไรต่อไป การดำเนินการต่อนั้นคือการเจรจากับพันธมิตรร่วมทุน ไม่ว่าจะ เป็นโตโยต้า มิตซูบิชิ คุโบต้า การ์เดียน ฯลฯ เพื่อขอลดสัดส่วนการถือหุ้น หรือกระทั่งขายกิจการ

ตัวอย่างเช่น บริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งเดิมเอสซีจีถือหุ้นมากกว่าครึ่ง และต้อง นับรวมจำนวนพนักงานของบริษัทนี้เป็นพนักงานเอสซีจีด้วย แต่เมื่อลดสัดส่วนการถือหุ้น เอสซีจีกลายเป็นผู้ถือหุ้นส่วนน้อยก็ไม่ต้องนับจำนวนพนักงานเป็นพนักงานเอสซีจี โดยที่พนักงานทั้งหมดก็ยังทำงานอยู่เช่นเดิมและไม่มีเลิกจ้าง

วิธีดังกล่าวส่งผลให้จำนวนพนักงานตามแบบงบรวมของเอสซีจีลดลงเหลือเพียง 19,600 คน โดยไม่ต้องเลิกจ้างพนักงานเลย

## 6. ระบบจัดจำหน่าย

ช่วงก่อนวิกฤติปี 2540 เกิดแนวโน้มที่โมเดิร์นเทรดเริ่มขยายตัวออกมาขายสินค้าเฉพาะทางมากขึ้น บวกกับผลการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคซึ่งให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการเลือกสินค้ามากขึ้น เอสซีจีจึงพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อรุกเข้าสู่ธุรกิจวัสดุก่อสร้างและอุปกรณ์ตกแต่งบ้าน ภายใต้ชื่อร้าน “ซีเมนต์ไทย โฮมมาร์ท” โดยแนวคิดหลักคือ ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายเมื่อมาซื้อสินค้าประเภทนี้

จากนั้นการปรับโครงสร้างปี 2541 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ คือ กลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายของเอสซีจีเปลี่ยนเป็นบริหารงานโดยบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) ในชื่อ บริษัทค้าวัสดุซีเมนต์ไทย จำกัด โดยถือหุ้นในธุรกิจการค้า การจัดจำหน่าย และการกระจายสินค้าทั้งในและต่างประเทศ สำหรับวัสดุก่อสร้างและเคหะภัณฑ์ บริษัทหลักในกลุ่ม ประกอบด้วย

- บริษัทซีเมนต์ไทยการตลาด จำกัด ทำธุรกิจการจัดจำหน่ายในประเทศ
- บริษัทซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด ทำธุรกิจกระจายสินค้า ครอบคลุมการให้บริการด้านการจัดส่ง และการบริหารศูนย์กระจายสินค้าในประเทศ
- บริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด ทำธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ
- บริษัทซีเมนต์ไทยการค้าปลีก รับผิดชอบการค้าปลีกสินค้าที่เกี่ยวกับบ้านและเคหะภัณฑ์ ผ่านเครือข่ายร้านซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ท

นอกจากนั้น ยังถือหุ้นทางอ้อมในธุรกิจท่าเทียบเรือสินค้าอีก 2 บริษัท ได้แก่บริษัท ไทยพรอสเพอริตีเทอมีนอล จำกัด และบริษัท ท่าเรือระยอง จำกัด

### พัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Real Time

ปี 2545 คุณภาณุมาศ ศรีสุข อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด เปิดเผยถึงความคืบหน้าของการศึกษาเรื่องการพัฒนาาระบบซอฟต์แวร์แบบ Real Time ให้มีความสมบูรณ์ทั้งระบบ และเพื่อนำไปสู่การทราบถึงปริมาณความต้องการใช้ที่แท้จริง การผลิตจริง ซึ่งผลที่ได้นี้ช่วยให้ผู้ผลิตสามารถผลิตสินค้าได้ตามปริมาณที่ใช้จริง โดยไม่ต้องผลิตสินค้าเกินความต้องการ ช่วยให้ผู้ผลิตลดต้นทุนได้มาก

การพัฒนาาระบบนี้เป็นการร่วมลงทุน 3 ฝ่าย คือ บริษัทซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด บริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด และ บริษัทซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด โดยมีการลงทุน 100 ล้านบาท และหลังจากร่วมพัฒนาระบบกับ 2 บริษัทนี้แล้วเสร็จ ก็ได้ทำการพัฒนาระบบซอฟต์แวร์กับบริษัทอื่นในกลุ่มวัสดุก่อสร้างต่อไป

### 7. การลงทุนในประเทศ

ปี 2542 ธุรกิจกระดาศ โดยบริษัทกลุ่มสยามบรจักษ์ จำกัด ได้เพิ่มบทบาทในธุรกิจบรจักษ์ โดยซื้อหุ้นบริษัทซีดีแพค จำกัด และเข้าบริหารกิจการตั้งแต่เดือนมกราคม 2542

ธุรกิจเคมีภัณฑ์ โดยคุณอภิพร ภาษวัธน อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย จำกัด กล่าวว่า สำหรับการลงทุนใหม่ บริษัทล้มโครงการผลิตยางสังเคราะห์ SBR ซึ่งเป็นโครงการร่วมทุนระหว่างเคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทยกับบริษัทยางมิซลิน จำกัด เนื่องจากตลาดยางสังเคราะห์ยังไม่ดีนัก และเมื่อเผชิญวิกฤติเศรษฐกิจตลาดรถยนต์ตกต่ำลง ทำให้ต้องล้มโครงการ ส่วนโครงการผลิตเฮฟวีเนฟทา ในนามบริษัทสยามพาราฟิน จำกัด ก็ต้องเลื่อนออกไป เพราะธุรกิจการ

กลั่นน้ำมันตักต่ำ และราคาเฮฟวีเนฟทาตกลงเหลือ 15-20 เหรียญสหรัฐต่อดัน จึงไม่คุ้มค่าสำหรับการลงทุนในห้วงเวลาดังกล่าว

ปี 2543 ธุรกิจซิเมนต์ยอดขายลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า เพราะมีการแข่งขันด้านราคาสูง และกำลังการผลิตยังมีส่วนเกินอยู่ประมาณ 10 ล้านตัน ขณะที่ปริมาณความต้องการใช้ยังทรงตัว จึงไม่มีการลงทุนในประเทศเพิ่ม

ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง โดยบริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด ผู้ผลิตกระเบื้องพริมา และไม่ฝ้าตราช้าง มีการเพิ่มกำลังการผลิตผลิตภัณฑ์หลักๆ ในลักษณะก้าวกระโดด ได้แก่ กระเบื้องหลังคาพริมา จาก 10,000 ตันเป็น 24,000 ตัน ฝ้าฝ้าตราช้างจาก 8,000 ตันเป็น 20,000 ตัน

มีการจัดตั้งบริษัทไทยซีอาร์ที จำกัด บริษัทไทยอิเล็กทรอนิกส์รอนกัน จำกัด และบริษัทซีอาร์ทีดีสเพลย์เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งเป็นการร่วมลงนามกับบริษัทโซนี่ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในสัญญาความร่วมมือโครงการผลิตหลอดภาพแสดงผลขนาด 17 นิ้ว สำหรับจอคอมพิวเตอร์ของบริษัทซีอาร์ทีดีสเพลย์เทคโนโลยี จำกัด โดยเริ่มผลิตได้ช่วงปลายไตรมาสที่สองปี 2544

ในปี 2544 ธุรกิจกระดาศและบรรจุภัณฑ์ โดยบริษัทเยื่อกระดาศสยาม จำกัด (มหาชน) เข้าซื้อหุ้นบริษัทฟินิคซ พัลพ แอนด์ เพเพอร์ จำกัด (มหาชน) จากผู้ถือหุ้นรายใหญ่คือ Janpath Investments and Holdings Limited จำนวน 24.98% หรือ 29.98 ล้านหุ้น และได้ทำคำเสนอซื้อเป็นการทั่วไปสำหรับหุ้นในส่วนใหญ่ที่เหลือสิ้นสุดเมื่อต้นเดือนมกราคม 2545 ทำให้บริษัทเยื่อกระดาศสยาม จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฟินิคซ พัลพ แอนด์ เพเพอร์ จำกัด (มหาชน) ประมาณ 61% การดำเนินงานดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการกระดาศพิมพ์เขียนของเอสซีจี

ธุรกิจเคมีภัณฑ์ขยายกำลังการผลิตหลายโครงการ ที่แล้วเสร็จในปีนี้ได้แก่ ขยายกำลังการผลิตเอททีลีนเป็นปีละ 800,000 ตัน ขยายกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีน ชนิดความหนาแน่นสูง (HDPE) เป็นปีละ 500,000 ตัน และขยายกำลังผลิตเม็ดพลาสติกโพลีโพรไพลีน (PP) เป็นปีละ 320,000 ตัน

ปี 2547-2548 ธุรกิจซิเมนต์ลงทุนสร้างโรงงานปูนซีเมนต์ที่ลำปาง และขยายกำลังการผลิตที่โรงงานทุ่งสงรวมมูลค่าหลายหมื่นล้านบาท รวมทั้งมีการลงทุนประมาณ 200 ล้านบาทเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตปูนมอร์ต้า หรือปูนสำเร็จรูปจาก 400,000 ตัน เป็น 600,000 ตันต่อปี เพื่อใช้สำหรับงานก่อ ฉาบอาคารในเขตเมืองที่มีพื้นที่จำกัดในการผสมปูน

## 8. การลงทุนในต่างประเทศ

ปี 2542 ธุรกิจการค้า ได้เปิดสำนักงานตัวแทนเมืองดูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการส่งออกสินค้าของเอสซีจี ไปยังประเทศในแถบตะวันออกกลาง และมีแผนเปิดสำนักงานตัวแทนเพิ่มอีก 1 แห่งที่เมืองดักกา บังคลาเทศ ภายในไตรมาสแรกของปี 2543 เพื่อขยายเครือข่ายการค้าให้ครอบคลุมประเทศในแถบเอเชียใต้

ธุรกิจกระดาษ โดยคุณฉายศักดิ์ แสงชูโต อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า บริษัทลงนามสัญญาเงินกู้กับสถาบันการเงินไอเอฟซี วงเงิน 30 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อนำมาใช้ในการขยายกำลังการผลิตกระดาษฟาทิปในประเทศฟิลิปปินส์อีก 150,000 ตัน จากเดิมที่มี 35,000 ตันต่อปี ในบริษัทยูไนเต็ด พัลพ์แอนด์เปเปอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนที่ประเทศฟิลิปปินส์

ปี 2543 บริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด ร่วมกับบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) และบริษัทไฮลเดอร์ แบงก์ โฟแนนเซีย กลาริส จำกัด ซื้อหุ้นทั้งหมดในบริษัทฮุนไดซีเมนต์ (บังคลาเทศ) ซึ่งดำเนินธุรกิจโรงงานบดปูนซีเมนต์ในบังคลาเทศ ทั้งนี้เป็นการขยายฐานส่งออกของบริษัทไปยังประเทศในเอเชียใต้ โดยบริษัทถือหุ้น 19%

บริษัทสยามปูนซีเมนต์ขาว จำกัด ให้สิทธิการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์ขาวตรา “ช้างเผือก” แก่ Siambangla Industries Ltd. ในบังคลาเทศ ส่วนบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด ได้จัดตั้งโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จที่เสียมราฐ เป็นโรงงานที่สามในประเทศกัมพูชา กำลังการผลิตปีละ 40,000 ลูกบาศก์เมตร

ปี 2544 ธุรกิจซีเมนต์ร่วมทุนกับ Aalborg Portland White เดนมาร์ก ผู้ผลิตปูนซีเมนต์ขาวรายใหญ่อันดับ 2 ของโลก สัดส่วนฝ่ายละ 50% จัดตั้ง Aalborg Siam White Cement Pte.,Ltd. ที่สิงคโปร์ การดำเนินการระยะแรกก่อตั้งสำนักงานสาขาในไต้หวัน โดยนำปูนซีเมนต์ขาวจากบริษัทสยามปูนซีเมนต์ขาว จำกัด และ Aalborg RCI White Cement ในมาเลเซียไปจัดจำหน่ายในตลาดเอเชีย

## ผลประกอบการหลังแก้ปัญหา

ภายหลังเอสซีจีดำเนินการปรับโครงสร้างธุรกิจ และแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ผลที่ได้สะท้อนออกมาที่ผลการดำเนินงาน โดยเริ่มจากปี 2543 เอสซีจีมีรายได้รวม 128,197 ล้านบาทเทียบกับรายได้ปีก่อนหน้า 101,851 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 26,346 ล้านบาท หรือ 26% โดยยอดขายรวมในประเทศเพิ่มขึ้น 21% และยอดขายต่างประเทศเพิ่มขึ้น 43% ยอดขายรวมส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจเคมีภัณฑ์และกระดาษ ขณะที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด ยังคงเป็นผู้ผลิตที่มีส่วนแบ่งตลาดในประเทศสูงสุด

สำหรับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง แม้การส่งออกโดยรวมในปี 2543 ลดลงจากปีก่อน แต่การส่งออกไปยังตลาดอาเซียนยังคงเพิ่มขึ้น เพราะตลาดสินค้าวัสดุก่อสร้างยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยตลาดส่งออกหลัก ได้แก่ ลาว มาเลเซีย ไต้หวัน และกัมพูชา สินค้าที่ส่งออกมากที่สุด ได้แก่ แผ่นยิปซัม และกระเบื้องหลังคา โดยเอสซีจีมุ่งเพิ่มปริมาณส่งออกสินค้าวัสดุก่อสร้างอื่นๆ ไปยังประเทศในกลุ่มอาเซียนให้มากขึ้น เพื่อรองรับการขยายฐานการผลิตในอนาคต

ยอดขายรวมธุรกิจเซรามิกปี 2543 เพิ่มขึ้นประมาณ 35% อันเป็นผลมาจากการขยายตลาดส่งออกอย่างต่อเนื่อง ตรา COTTO เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาดโลกมากขึ้น ตลาดส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ประเทศในกลุ่มอาเซียน ออสเตรเลีย และยุโรป

ธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ในปี 2543 ดีกว่าปีก่อนหน้ามาก เนื่องจากความต้องการในประเทศเพิ่มขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจที่กระเตื้องขึ้น และราคาเยื่อกระดาษโลกสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นปี 2543 เป็นต้นมา ทำให้สามารถปรับราคาขายกระดาษขึ้นได้ทั้งในประเทศและส่งออก ทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ และนับว่าดีที่สุดเท่าที่เคยเป็นมา

สภาวะเศรษฐกิจและการส่งออกของประเทศเริ่มฟื้นตัว ประกอบกับการฟื้นตัวของประเทศในภูมิภาคเอเชีย ส่งผลให้ความต้องการใช้กระดาษเพื่อการอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น ยอดขายในประเทศเพิ่มขึ้น 43% และยอดขายส่งออกเพิ่มขึ้น 26% โดยตลาดส่งออกที่สำคัญได้แก่ จีน ฮองกง มาเลเซีย สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา และประเทศในแถบอินโดจีน

ด้านบรรจุภัณฑ์ ยอดขายเพิ่มขึ้น 38% เนื่องจากมีการลงทุนย้ายฐานการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและสินค้าอุปโภคบริโภคมายังประเทศไทย ส่งผลให้ความต้องการใช้กล่องในประเทศสูงขึ้น เอสซีจีได้ขยายกำลังผลิตเพิ่มขึ้นอีก 39,000 ตัน ทำให้สามารถเพิ่มศักยภาพการบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

ขณะเดียวกันความต้องการกระดาษพิมพ์เขียนในปี 2543 เพิ่มขึ้น 13% ส่งผลให้ยอดขายในประเทศเพิ่มขึ้น 30% ส่วนยอดขายส่งออกเพิ่มขึ้น 27% ตลาดส่งออกสำคัญได้แก่ ฮองกง เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และสหรัฐอเมริกา โดยมีมุ่งส่งออกกระดาษชนิดเคลือบผิวซึ่งสร้างรายได้มากขึ้น

ธุรกิจเคมีภัณฑ์มียอดขายรวมสูงกว่าปี 2542 มาก เนื่องจากเอสซีจีมีบริษัทระยองโอเลฟินส์ จำกัด ซึ่งดำเนินการผลิตเอทิลีนได้เต็มที่ตลอดทั้งปี ประกอบกับราคาขายของเอทิลีน โพรไฟลีน และเม็ดพลาสติกปรับตัวสูงขึ้นตามราคาน้ำมันที่สูงขึ้น โดยเอสซีจีสามารถผลิตได้เต็มที่ มีสัดส่วนปริมาณขายในประเทศ 90% และอีก 10% ทำการส่งออกเอทิลีนและโพรไฟลีนไปยังประเทศในแถบเอเชียและยุโรป

ส่วนปริมาณขายโพลีโอเลฟินส์ในประเทศเพิ่มสูงกว่าปีก่อน 10% ตามการขยายตัวของตลาด สัดส่วนการขายในประเทศคิดเป็น 60% ของปริมาณการขายรวม ส่วนปริมาณการส่งออกเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 13% โดยมีตลาดหลักคือ ญี่ปุ่น จีน ประเทศในแถบอินโดจีน และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ในปีหนี้สินต่างประเทศของเอสซีจีลดลงเหลือประมาณ 840 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็น 20% ของหนี้สินทั้งหมดของปี 2543

สำหรับการดำเนินงานปี 2544 เอสซีจีเน้นการส่งออกสัดส่วน 70% และภายในประเทศอีก 30% มีเป้าหมายดำเนินการขายธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักให้หมดภายใน 3 ปี ทั้งนี้ นับจากที่เผชิญกับวิกฤติต้มยำกุ้งเป็นต้นมาเอสซีจีสามารถขายธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักไปแล้ว 35,000 ล้านบาท ยังเหลืออยู่อีกประมาณ 40,000 ล้านบาทที่จะทยอยขายออกไป

## หวนคืนสู่ยุครุ่งเรืองอีกครั้ง

ช่วงปี 2545-2547 เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญกับหลายกลุ่มธุรกิจคือ กลุ่มธุรกิจซึ่งทำรายได้สูงสุด 3 อันดับแรกของเอสซีจี มีอัตราเติบโตระหว่าง 9-13% ประกอบด้วย ธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ ธุรกิจเคมีภัณฑ์ และ ธุรกิจซีเมนต์ โดยในปี 2545 เอสซีจีเป็นผู้มีกำลังผลิตเคมีภัณฑ์ในระดับแนวหน้าของเอเชีย

ขณะเดียวกันสัดส่วนรายได้จากการส่งออกทั้งเครือข่าย เพิ่มขึ้น 30% จากรายได้การขายทั้งหมด สินค้าหลายรายการของหลายธุรกิจมียอดขายสูงขึ้น เช่น กระดาษพิมพ์เขียน มีตลาดสำคัญคือ สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ ฮองกง เวียดนามและมาเลเซีย ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ยอดขายของกระเบื้องปูพื้นและบุผนังเซรามิก กระเบื้องซีเมนต์ไทย ธรรมชาติ และนวนายเียวแก้วสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ตลาดส่งออกสำคัญ คือ สหรัฐอเมริกา อาเซียน ออสเตรเลีย และยุโรป

ผลประกอบการของเอสซีจีและบริษัทย่อย ในปี 2545 มีรายได้รวม 130,072 ล้านบาท เพิ่มจากปี 2544 ประมาณ 6% กำไรสุทธิ 14,604 ล้านบาท ปี 2546 มีรายได้รวม 150,862 ล้านบาท เพิ่มจากปี 2545 ประมาณ 16% กำไรสุทธิ 19,954 ล้านบาท ส่วนผลประกอบการของปี 2547 สามารถทำรายได้สูงสุดนับจากก่อตั้งบริษัท โดยมีรายได้รวม 194,565 ล้านบาท เพิ่มจากปี 2546 ประมาณ 29% กำไรสุทธิ 36,483 ล้านบาท จากผลดำเนินงานดังกล่าวสามารถกล่าวได้ว่า เอสซีจีได้ผ่านพ้นจากวิกฤติต้มยำกุ้ง ซึ่งเป็นวิกฤติครั้งสำคัญที่สุดครั้งหนึ่งของบริษัทมาได้แล้ว

## เรียนรู้จากประสบการณ์

คุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี กล่าวถึงการดำเนินธุรกิจหลังจากผ่านพ้นวิกฤติต้มยำกุ้ง มาแล้วว่า เอสซีจีจะลดสัดส่วนการถือหุ้นลง เพราะประสบการณ์จากช่วงวิกฤติต้มยำกุ้งพบว่า บริษัทที่ไม่มีหนี้จะไม่ได้รับผลกระทบเลย ขณะเดียวกันเอสซีจีได้เรียนรู้ว่า เงินกู้เป็นเรื่องที่หวังพึ่งพามากไม่ได้ เพราะในช่วงวิกฤติ สถาบันการเงิน เจ้าหนี้ก็สามารถประสบปัญหาได้ และเมื่อเจ้าหนี้ช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ก็ยอมมาช่วยลูกหนี้ไม่ได้เช่นกัน ทั้งนี้ เอสซีจีมีนโยบายคงหนี้เงินตราต่างประเทศไว้ส่วนหนึ่ง เพื่อสร้างความสมดุลด้านการค้า เพราะบริษัทยังต้องอาศัยเงินกู้ต่างประเทศมาใช้จ่ายดำเนินงาน

ด้านคุณเชาวลิต เอกบุตร ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การเงินและการลงทุน เอสซีจี กล่าวว่า การลงทุนของเอสซีจีก่อนหน้าวิกฤติต้มยำกุ้งจะไม่ใช้เงินทุนของบริษัทมากนัก แต่จะใช้เงินกู้เป็นส่วนใหญ่ เพราะยิ่งกู้มากยิ่งทำให้กิจการโตมากขึ้น แต่เมื่อผ่านพ้นวิกฤติต้มยำกุ้งมาแล้วเอสซีจีมีการกู้เงินน้อยลง และที่สำคัญคือเปลี่ยนนโยบายมาเน้นการกู้ในประเทศมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ขณะเดียวกัน การลงทุนของเอสซีจีได้มีการพิจารณาปัจจัยด้านความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น

“ก่อนช่วงวิกฤติเป็นช่วงที่เมืองไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจลงทุนสมัยนั้นจะเป็นการตัดสินใจว่าจะลงทุนอย่างไรให้ทัน เลือกลงทุนอะไรดี และผมยังจำได้ว่า ก่อนที่เราจะเกิดวิกฤติผมเคยถูกถามจากคนข้างนอก เขายังมองว่า

ปูนซีเมนต์เติบโตช้ามากในขณะที่เราลงทุนเยอะมาก ซึ่งเราก็พยายามและเลือกการลงทุนว่าอันไหนดีที่สุด และทำเท่าที่ทำ  
ได้ แต่พอเกิดวิกฤติมีคนบอกว่าลงทุนมากเกินไปเป็นหนี้เป็นสินเยอะ ทำให้เราต้องกลับมาองใหม่” คุณเซาวลิตกล่าว

สิ่งที่เอสซีจีได้เรียนรู้จากวิกฤติต้มยำกุ้งนับเป็นบทเรียนที่มีค่าอย่างยิ่ง เพราะเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจครั้งต่อมา  
(วิกฤติซับไพร์ม) ในปี 2550 สามารถกล่าวได้ว่า เอสซีจีมีการเตรียมความพร้อมเป็นอย่างดีจนแทบไม่ได้รับผลกระทบเลย



## วิกฤติซับไพรม์

### ที่มาของวิกฤติซับไพรม์ และผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย

วิกฤติ "ซับไพรม์" หรือที่คนไทยรู้จักในชื่อ "วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์" เกิดขึ้นในปี 2550-2551 ก่อปัญหาลูกกลามจนสถาบันการเงินยักษ์ใหญ่ของอเมริกาล้มละลาย จากนั้นส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ เป็นผลมาจากความผิดพลาดของสหรัฐอเมริกาในการจัดการสินเชื่อสังหาริมทรัพย์และกำกับดูแลกลุ่มวาณิชธนกิจอย่างไม่รัดกุม จนเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องและลูกกลามคุกคามความมั่นคงของสถาบันการเงิน

"ซับไพรม์" หรือ Sub-Prime แปลว่า คุณภาพเป็นรอง มาจากคำเต็มว่า Sub-Prime Mortgage ในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือสินเชื่อที่ปล่อยให้กู้ให้กับลูกหนี้ที่มีเครดิตทางการเงินต่ำกว่ามาตรฐาน หรือคุณภาพรองลงมา โดยใช้สินเชื่อสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน

ซับไพรม์ คือลูกหนี้เงินกู้ซื้อบ้านและอสังหาริมทรัพย์ ที่มีเครดิตต่ำกว่าระดับมาตรฐาน ที่สถาบันการเงินกำหนดไว้ที่จะปล่อยให้กู้ได้

โดยปกติ การปล่อยกู้ตลาดสินเชื่อบ้านในสหรัฐฯ มี 3 ระดับ ได้แก่

1. ลูกหนี้ชั้นดี คือ ผู้กู้ที่ประวัติชำระหนี้ดี มีงานทำชัดเจน
2. ลูกหนี้ปานกลาง มีประวัติชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ดี แต่รายได้ไม่แน่นอน อาจเนื่องมาจากทำงานอิสระ
3. ต่ำกว่าเกณฑ์ หรือซับไพรม์ ซึ่งประวัติชำระหนี้ไม่ดี งานไม่เป็นหลักแหล่ง และรายได้ไม่แน่นอน

เป็นปกติที่ธนาคารส่วนใหญ่ยอมปล่อยสินเชื่อให้กับกลุ่มที่เชื่อว่าจะได้เงินคืน ทำให้ลูกค้ายืมเงินกู้ได้ลำบาก แต่เมื่อตลาดบ้านเติบโตมากขึ้น สถาบันการเงินรายย่อย จึงปล่อยกู้ให้กับลูกค้ายืมเงินง่ายขึ้น

โดยทั่วไป สถาบันการเงินไม่ปล่อยกู้ลูกหนี้กลุ่มซับไพรม์ จึงเกิดการตั้งบริษัทอิสระปล่อยกู้แทน ขณะที่เงินซึ่งบริษัทเหล่านั้นนำมาใช้ ทำโดยออกตราสารหนี้ จากนั้นจึงใช้สินเชื่อสังหาริมทรัพย์ของลูกหนี้ค้ำประกัน กรณีเกิดปัญหา ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ บริษัทก็จะขายอสังหาริมทรัพย์ของลูกหนี้ นำเงินไปจ่ายคืนให้ผู้ซื้อตราสารหนี้ ต่อมาธนาคารจึงยึดทรัพย์ขายทอดตลาด แล้วนำเงินมาจ่ายผู้ฝากเงิน

ช่วงหลายปีก่อนเกิดวิกฤติ สหรัฐฯ มีลูกหนี้ซับไพรม์มากมาย เพราะราคาอสังหาริมทรัพย์สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว พร้อมกับมีการขายตราสารหนี้ออกไปทั่วโลก ในปีที่เกิดวิกฤติ เศรษฐกิจสหรัฐฯ ชะลอตัว ลูกหนี้ซับไพรม์ไม่ชำระหนี้มากขึ้น

ประกอบกับราคาทองสัมฤทธิ์ทุกจุดลง ส่งผลต่อสภาพคล่องของบริษัทอิสระผู้ปล่อยกู้ ไม่สามารถจ่ายเงินให้กับผู้ที่ซื้อตราสารหนี้ได้

ผลที่เกิดขึ้น คือ กองทุนเก็งกำไรต่างๆ ขาดทุนมหาศาลจากตราสารหนี้ที่ถือไว้ ทำให้ในเวลาต่อมาธนาคารกลางสหรัฐ หรือเฟด อีเยว และญี่ปุ่น ต้องอัดฉีดเงินจำนวนมหาศาลเข้าสู่ระบบเพื่อสกัดปัญหาไม่ให้ลุกลามกลายเป็นวิกฤติการเงินระลอกใหม่

### ผลกระทบของวิกฤติซับไพรม์ต่อเอสซีจี

ผลกระทบของวิกฤติซับไพรม์ต่อเอสซีจี สะท้อนได้จากความเห็นของคุณกานต์ ตระกูลสุนทร กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี เมื่อครั้งแถลงผลประกอบการไตรมาสที่สามของปี 2551 ว่า ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่สหรัฐฯ และยุโรป ไม่ส่งผลกระทบต่อมากนัก เนื่องจากมูลค่าส่งออกไปยังตลาดดังกล่าว มีเพียง 10% ของการส่งออกทั้งหมด หรือประมาณ 3% ของยอดขายรวมของเอสซีจี

“เราเตรียมพร้อมรับมือด้วยการหาตลาดใหม่ๆ แถบตะวันออกกลาง และภูมิภาคอื่นๆ ที่มีศักยภาพมารองรับ แม้ว่าสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบันมีแนวโน้มชะลอตัว แต่ด้วยฐานะการเงินที่เข้มแข็ง ประกอบกับการมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานใน ทุกธุรกิจ เชื่อว่าเอสซีจีจะสามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้” คุณกานต์กล่าว

ต่อมา ในการแถลงผลประกอบการประจำปี 2551 คุณกานต์ เปิดเผยว่า งบการเงินรวม ก่อนตรวจสอบ ประจำปี 2551 ของเอสซีจีและบริษัทย่อย มียอดขาย 293,230 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 10% จากปีก่อน มีกำไรสุทธิ 16,771 ล้านบาท ลดลง 45% จากปีก่อน เป็นผลจากวิกฤติทางการเงินและเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ทำให้ความต้องการของตลาดลดลงอย่างมาก และรวดเร็ว ส่งผลให้มาร์จิ้นลดลง และขาดทุนจากมูลค่าสินค้าคงเหลือ และกำไรจากส่วนได้เสียของบริษัทร่วมลดลง

คุณรุ่งโรจน์ รังสีโยภาส กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งในเวลานั้นดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ การเงินและบริหาร เอสซีจี กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการว่า ช่วงไตรมาส 4 ของปี 2551 เอสซีจีได้รับผลกระทบอย่างมากจากราคาสินค้าที่ลดลงอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สินค้าเคมีภัณฑ์ ซึ่งปรับตัวลงตามราคาน้ำมันในตลาดโลก ที่ลดต่ำลงอย่างรุนแรงในช่วงครึ่งหลังของปี 2551 ทำให้ต้องปรับราคาสินค้าคงเหลือและต้นทุนให้เป็นไปตามราคาตลาดที่ลดลงตามมาตรฐานบัญชี

### กลยุทธ์รับมือวิกฤติ

สำหรับกลยุทธ์หลักในการรับมือวิกฤติเศรษฐกิจในครั้งนี้มี 4 เรื่องด้วยกัน ประกอบด้วย

**1. บริหารสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียน** ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้อยู่ในระดับเหมาะสม ส่งผลให้สิ้นปี 2551 เอสซีจีมีเงินสดสูงถึง 26,714 ล้านบาท เงินสดที่เพิ่มขึ้นส่วนหนึ่งเป็นผลจากการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรับมือวิกฤติเศรษฐกิจ เช่น ไตรมาส 4 สามารถลดปริมาณสินค้าคงเหลือได้ถึง 14,164 ล้านบาท

มีการเข้มงวดเรื่องโครงการลงทุน ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤติ เช่น ชะลอโครงการใหม่ที่ไม่เร่งด่วน หรือใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะได้ผลตอบแทน เช่น โครงการลงทุนโรงงานปูนซีเมนต์ ประเทศอินโดนีเซีย เป็นต้น สำหรับเงินกู้ในโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ได้จัดเตรียมไว้พร้อมกับสถาบันการเงินที่มีความมั่นคง

**2. พัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง** เพื่อตอบสนองของความต้องการของผู้บริโภค และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ทั้งนี้ ปี 2551 ได้ออกสินค้าและบริการใหม่ๆ อาทิ กระดาษ Idea Green, Cotto Speed Bathroom, Hygienic Bathroom ระบบหลังคาเย็น ฉนวนกันความร้อนและเสียง ปูนมอร์ตาร์ และไม้สังเคราะห์ SmartWood เป็นต้น

**3. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุน** โดยเน้นลงทุนโครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิตและลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องจริงจัง อาทิ โครงการลดต้นทุนพลังงาน Waste-Heat Power Generation ในโรงงานปูนซีเมนต์ทุกแห่ง ทั้งในประเทศและที่กัมพูชา ซึ่งเมื่อดำเนินการครบทุกโรงงานภายในสิ้นปี 2552 สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานได้ถึงกว่าปีละ 1,600 ล้านบาท ทั้งยังช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอีกปีละ 300,000 เมตริกตัน

**4. เสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานตลาดในประเทศและขยายฐานตลาดต่างประเทศ** สำหรับตลาดต่างประเทศ ได้ขยายฐานออกไปอย่างต่อเนื่องก่อนเกิดภาวะวิกฤติ โดยขยายการส่งออกครอบคลุมกว่า 100 ประเทศทั่วโลก รวมทั้ง SCT ซึ่งดูแลการค้าในต่างประเทศได้สร้างเครือข่ายการค้าเพิ่มขึ้นอีก 17 สาขา ทั้งยังพยายามขยายฐานส่งออกไปสู่ตลาดใหม่ๆ ที่มีโอกาสขยายตัว อาทิ ตะวันออกกลางและแอฟริกา

## แนวทางการแก้ปัญหา

### 1. ฐานะการเงิน

คุณกานต์ ตระกูลสุนทร กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี กล่าวว่า ภายใต้สถานการณ์เผชิญปัญหาจากวิกฤติ “หัวใจ” ของการบริหารจัดการนำพาองค์กรให้อยู่รอด คือ การบริหารสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ต่างจากการรับมือวิกฤติต้มยำกุ้งปี 2540 หมายถึง การลดความเสี่ยงด้วยการใช้แหล่งเงินกู้ภายในประเทศ ในรูปแบบของหุ้นกู้ให้มากที่สุด เพื่อการจัดเตรียมเงินลงทุนสำหรับขยายธุรกิจตามแผนงานเดิม การลดปริมาณสินค้าคงคลัง และที่สำคัญ ต้องติดตามการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินอย่างใกล้ชิด

โครงการลงทุนใหม่ที่ให้ผลตอบแทนระยะยาวต้องชะลอไว้ ขณะที่แผนงานส่วนโครงการซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ เป็นส่วนที่ชะลอไม่ได้ ทำในทางตรงกันข้าม ถือเป็นสิ่งจำเป็นต้องเร่งทำให้สำเร็จตามแผน ภายใต้งบประมาณที่เตรียมการไว้

นอกจากนี้ ยังต้องควบคุมและลดต้นทุนด้านต่างๆ ให้ต่ำที่สุด ด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน และ ประหยัดพลังงาน การลดของเสียจากการดำเนินงาน การสรรหาเชื้อเพลิงทดแทนประเภทชีวมวล การพัฒนาระบบการ จัดหาพลังงานร่วมกัน และการรณรงค์สร้างจิตสำนึกประหยัดพลังงานในหมู่พนักงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายต้นทุนต่างๆ

## 2. การจัดการวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง

นับจากปี 2550 ความเสี่ยงจากการปรับตัวสูงขึ้นของราคาน้ำมันและวัตถุดิบ ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและ ค่าขนส่ง เอสซีจีจึงกำหนดกลยุทธ์โดยเน้นการลงทุนในโครงการที่สามารถลดต้นทุนพลังงาน ทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบ ระยะยาว เพิ่มแหล่งวัตถุดิบสำรอง และเปลี่ยนวิธีการขนส่งไปใช้ทางเรือหรือรถไฟ

ธุรกิจซีเมนต์ ดำเนินการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านพลังงานและวัตถุดิบ โดยการ ใช้เชื้อเพลิงและวัตถุดิบทดแทน

ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง วัตถุดิบหลักที่ใช้มี 2 ชนิด ตามประเภทสินค้า คือสินค้ากระเบื้องหลังคาซีเมนต์ใย ธรรมชาติ กระเบื้องหลังคาคอนกรีต และผลิตภัณฑ์คอนกรีต ใช้วัตถุดิบหลัก คือ ปูนซีเมนต์ ไม่มีปัญหาเรื่องการขาดแคลน วัตถุดิบ เนื่องจากเอสซีจี ซีเมนต์ เป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายใหญ่ที่สุดในประเทศ ส่วนสินค้ากระเบื้องเซรามิก และกระเบื้อง หลังคาเซรามิก ใช้วัตถุดิบหลัก คือ ดิน ซึ่งธุรกิจจัดซื้อจากผู้จำหน่ายในประเทศหลายราย รวมทั้งยังมีแหล่งดินของตัวเอง และของเอสซีจี โดยสามารถใช้เป็นแหล่งวัตถุดิบได้ไม่น้อยกว่า 10 ปี

สำหรับวัตถุดิบอื่นๆ ธุรกิจได้มีการทำสัญญาระยะยาวกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายรายทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ โดยไม่มีการพึ่งพิงผู้จำหน่ายรายใดมากเกินไป ทั้งนี้ เพื่อประกันความพอเพียงของวัตถุดิบที่ต้องใช้

ธุรกิจกระดาษ สำหรับกระดาษพิมพ์เขียน ซึ่งวัตถุดิบสำคัญคือ เยื่อกระดาษใยยาวฟอกขาว ต้องนำเข้าจาก ต่างประเทศทั้งหมด ใช้เวลาในการส่งสินค้าประมาณ 30-45 วัน และราคาตลาดเพิ่มขึ้นจากปีก่อนประมาณ 7% จาก ปลายปี 2549 ส่วนเยื่อกระดาษใยสั้นฟอกขาวใช้จากในประเทศทั้งหมด

ส่วนกิจการกระดาษอุตสาหกรรมและบรรจุภัณฑ์ วัตถุดิบที่ใช้คือ เยื่อกระดาษใยยาวไม่ฟอกขาวต้องนำเข้าทั้งหมด ซึ่งการนำเข้าจากต่างประเทศใช้เวลาในการส่งสินค้าประมาณ 30-45 วัน โดยมีแหล่งซัพพลายจำกัด ทำให้ต้องพึ่งพา ผู้ขายเฉพาะราย ส่วนเยื่อกระดาษใยสั้นฟอกขาวและไม่ฟอกขาวใช้ในประเทศทั้งหมด สำหรับเศษกระดาษ ปริมาณเศษ

กระดาษในประเทศไทยมีจำนวนจำกัด มีการแข่งขันด้านรับซื้อสูงต้องนำเข้าจากต่างประเทศมาทดแทน ซึ่งราคาวัตถุดิบที่นำเข้าสูงกว่าราคาในประเทศ

สำหรับธุรกิจบรรจุภัณฑ์ ใช้กระดาษกราฟเป็นวัตถุดิบหลักจากบริษัทสยามกราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในธุรกิจกระดาษ บริษัทไม่มีปัญหาด้านวัตถุดิบ เนื่องจากมีปริมาณมากเพียงพอและสามารถกำหนดคุณภาพให้ เป็นไปตามความต้องการได้ ส่วนราคาซื้อขายกันนั้นจะอิงราคาตลาดเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ยุติธรรมและมีความสามารถในการแข่งขัน

ธุรกิจเคมีภัณฑ์ มีการนำระบบ Supply Chain Management มาใช้ ประกอบไปด้วยระบบการประมาณความต้องการใช้ของลูกค้า วางแผนการขาย วางแผนและพัฒนาระบบจัดส่ง วางแผนการผลิต วางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ การบริหารสินค้าคงคลัง

นอกจากนี้ ยังได้นำระบบ Supply Chain Management ใหม่ ๆ มาพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็น การนำระบบ Vendor Management Inventory (VMI) มาใช้ เพื่อช่วยลดการจัดเก็บสินค้าให้กับลูกค้า การจัดตั้งคลังสินค้า (Hub and Spoke) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อลดระยะเวลาการส่งสินค้ารวมถึงการจัดเตรียมเส้นทาง และรูปแบบการขนส่งแบบใหม่ทั้งทางรถไฟและทางเรือ อีกทั้งยังมีแผนที่จะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่องเช่น การเพิ่มความถูกต้องในการบริหารวัตถุดิบในโรงงานด้วยระบบ Radio Frequency Identification (RFID) และการนำระบบ Global Positioning System (GPS) มาบริหารจัดการการขนส่งสินค้า เป็นต้น

การจัดหาวัตถุดิบสำหรับการผลิตโอเลฟินส์ คือ แนฟทา จัดหาจากโรงกลั่นน้ำมันภายในประเทศคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 55% ของความต้องการใช้ทั้งหมด ส่วนที่เหลืออีก 45% เป็นการนำเข้าจากประเทศในแถบตะวันออกกลางและประเทศอินโดนีเซีย นอกจากนี้ บริษัทเอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด ได้มีการออกแบบโรงงานให้สามารถใช้วัตถุดิบทดแทนอื่นๆ ได้ เช่น แอลพีจี ราวฟิเนต และคอนเดนเสทหากได้ต้นทุนที่ต่ำกว่าแนฟทา

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตพีวีซี คือ วิซีเอ็ม (Vinyl Chloride Monomer) ซึ่งบริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) ผลิตได้เองเกือบทั้งหมด แต่ในปี 2550 ได้มีการนำเข้าบางส่วน เนื่องจากบริษัทมีการขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น

สำหรับการผลิตวีซีเอ็มต้องใช้วัตถุดิบที่สำคัญคืออีดีซี (Ethylene Dichloride) และเอทิลีน (Ethylene) ทั้งนี้ บริษัทฯสามารถผลิตอีดีซีได้เอง 30% ของความต้องการทั้งหมด ส่วนที่เหลือจัดหาโดยการสั่งซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายหลัก ได้แก่ มิตรชัยมิตรบุษิ และอาร์เกเมะ ส่วนการจัดหาเอทิลีน บริษัทได้ถือหุ้นบริษัทระยองโอเลฟินส์ จำกัด และบริษัทปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ผลิตเอทิลีน และทำสัญญาระยะยาวซื้อเอทิลีนจากบริษัททั้งสองแห่งโดยตรง

### 3. การบุคคล

ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ เอสซีจีจึงปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ใน 5 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย

#### 1. การเตรียมความพร้อมทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

##### 1.1 การเตรียมกำลังพลเพื่อรองรับการขยายงาน

นอกเหนือจากเรื่องความพร้อมในด้านกำลังพลของพนักงานผู้ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ และการสรรหาพนักงานท้องถิ่น เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจในต่างประเทศแล้ว เอสซีจียังสร้าง SCG Brand ให้เป็นที่รู้จักในฐานะ Employer of Choice ด้วย

มีการทำ Campus Recruitment ในสถานศึกษาชั้นนำ มอบทุนการศึกษากับนักศึกษา และพนักงานท้องถิ่นตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับภาครัฐ เอกชน ชุมชน และบริษัทชั้นนำในประเทศที่เอสซีจีไปลงทุน

ยิ่งกว่านั้น ทุกไตรมาสเอสซีจีมีการจัดประชุมคณะ SCG Coordinator ของแต่ละประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารงานบุคคลในแต่ละประเทศสอดคล้องกับนโยบายของเอสซีจี และเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งด้านธุรกิจและคนเพื่อประโยชน์ในการดูแลพนักงานท้องถิ่น และพนักงานที่ไปปฏิบัติงานต่างประเทศต่อไป

##### 1.2 การพัฒนาความสามารถพนักงาน

เอสซีจีมุ่งส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ และเกิดการเรียนรู้ทั้งจากหลักสูตรฝึกอบรม กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ การจัดการองค์ความรู้ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการลงมือปฏิบัติ ทำให้พนักงานเป็นผู้มีทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมตามค่านิยมหลักขององค์กร มีความรู้ ทักษะ และโลกทัศน์ที่กว้างไกลยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งในและนอกประเทศ

เพื่อรองรับการขยายการลงทุนในต่างประเทศ เอสซีจีจึงเสริมสร้างความสามารถของพนักงานในการทำงานในต่างประเทศ โดยการให้ความรู้ด้านภาษา วัฒนธรรม และแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศ เช่น จัดหลักสูตร Cross-Cultural Exclusive Development Program และ International Business Practice Program

นอกจากนี้ยังพัฒนาหลักสูตร V R SCG International Program สำหรับพนักงานท้องถิ่นเพื่อให้เข้าใจวิถีแห่งการดำเนินธุรกิจของเอสซีจี รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจในเอสซีจี และสร้างเครือข่ายในการทำงานสำหรับพนักงานจัดการระดับสูง เอสซีจีได้กำหนดเป็นนโยบายว่า พนักงานต้องมีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศด้วย

### 1.3 การปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในต่างประเทศ

บริษัทใหม่ที่ตั้งขึ้นในต่างประเทศจำเป็นต้องมีระบบบริหารงานบุคคลที่ดี มีมาตรฐานในระดับเดียวกับ SCG และมีความเหมาะสมกับท้องถิ่น

ด้วยเหตุนี้ เอสซีจีได้นำซอฟต์แวร์ระบบบริหารงานบุคคล “e-HR” ไปใช้ในบริษัทต่างๆ ที่เอสซีจีไปลงทุนในต่างประเทศ และนำ Best Practices ต่างๆ เช่นโครงการ SCG Career Camp, การดูแลพนักงานด้วยระบบคณะกรรมการบุคคล, การพัฒนาพนักงาน, TQM, TPM, Safety ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจในประเทศ เพื่อแสดงให้เห็นว่า เอสซีจีมุ่งการลงทุนระยะยาว ยั่งยืนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานท้องถิ่นมีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานอย่างทัดเทียมกัน นอกจากนี้ ยังได้จัดทำ SCG HR System Platform อันเป็นเสมือนแนวทางการนำระบบ HR ของเอสซีจีไปใช้ในประเทศต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. สร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อกระตุ้นให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม

### 2.1 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

เอสซีจีได้จัดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมาเพื่อสนับสนุน และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมร่วมกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้วย เช่น จัดกิจกรรมประกวด Inno Award, Inno Idea Tank, Inno Workplace, Book Brief, Eager to Learn

นอกจากนี้ เอสซีจียังเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเพิ่มจำนวนนักวิจัยภายในองค์กร เพราะถือว่าพนักงานกลุ่มนี้เป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันนโยบายนวัตกรรมให้เห็นผลอย่างรวดเร็ว

### 2.2 การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน

เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถของพนักงาน และพัฒนา Competency ที่สนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรม เอสซีจีได้จัดโปรแกรมต่างๆ สำหรับพัฒนาพนักงานในแต่ระดับ เช่น Inno Executive Coaching, Coaching for Innovation, Creative and Innovative Thinking, Leadership Development Program ในขณะเดียวกัน ยังได้พัฒนา SCG Inno Facilitators ให้เป็นผู้ผลักดัน และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมภายในองค์กรด้วย

#### 4. ระบบจัดจำหน่าย

ธุรกิจจัดจำหน่าย มีบริษัทเอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด เป็น Holding Company ที่ถือหุ้นในธุรกิจการค้า การจัดจำหน่าย และการกระจายสินค้าทั้งในและต่างประเทศ สำหรับวัสดุก่อสร้างและเคหะภัณฑ์ โดยมีบริษัทหลักในกลุ่ม ได้แก่

- บริษัทเอสซีจี เน็ตเวิร์ค แมเนจเม้นท์ จำกัด (เดิมชื่อ “บริษัทซีเมนต์ไทยการตลาด จำกัด”) ดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่ายในประเทศ
- บริษัทเอสซีจี โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด (เดิมชื่อ “บริษัทซีเมนต์ไทยโลจิสติกส์ จำกัด”) ดำเนินธุรกิจกระจายสินค้า ซึ่งครอบคลุมการให้บริการด้านการจัดส่ง และการบริหารศูนย์กระจายสินค้าในประเทศ ลูกค้านอกใน และภายนอกเอสซีจี
- บริษัทค้าปลีกซีเมนต์ไทย จำกัด ดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ นอกจากนั้น ถือหุ้นในธุรกิจทำเทียบเรือสินค้า ได้แก่ บริษัทไทยพรอสเพอริตี เทอมินอล จำกัด

ธุรกิจจัดจำหน่ายมีสินค้าในกลุ่มวัสดุก่อสร้างและเคหะภัณฑ์กว่า 50,000 รายการ ทั้งสินค้าของเอสซีจี และสินค้าจากผู้ผลิตนอกเอสซีจี โดยมีแนวโน้มในอนาคตจะนำสินค้านอกเอสซีจีเข้ามาจำหน่ายมากขึ้น เพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

สำหรับธุรกิจเคมีภัณฑ์ การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่ายธุรกิจมีสัดส่วนการจำหน่ายเม็ดพลาสติกในและต่างประเทศปี 2550 คิดเป็นสัดส่วน 60:40 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การจำหน่ายในประเทศ ลูกค้านแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ลูกค้าที่ผลิตเพื่อขายในประเทศ (Domestic Customer) คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 80% ของปริมาณการจำหน่ายในประเทศทั้งหมด และลูกค้าที่ผลิตเพื่อการส่งออก (Re-export Customer) คิดเป็นสัดส่วน 20%

การจำหน่ายให้ลูกค้ากลุ่มแรกมีสัดส่วนการขายตรง 49% ส่วนที่เหลือเป็นการจำหน่ายผ่านตัวแทน 51%

โดยผู้แทนจำหน่าย เป็นผู้ช่วยรับภาระความเสี่ยงทางการเงิน และกระจายสินค้าไปสู่ลูกค้ารายย่อย ส่วนลูกค้ากลุ่มที่สองนั้นธุรกิจทำการขายตรงเกือบทั้งหมด

ธุรกิจส่งออกเม็ดพลาสติกส่วนใหญ่ไปประเทศในแถบภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก การจัดจำหน่าย เน้นการเข้าถึงผู้ใช้ปลายทางหรือผู้แทนจำหน่ายในประเทศนั้นๆ โดยตรงเพื่อประสิทธิภาพ

สำหรับการตอบสนองของความต้องการของลูกค้า ธุรกิจมีสำนักงานตัวแทนในต่างประเทศทั้งหมด 6 สาขา ได้แก่ พม่า เวียดนาม ฟิลิปปินส์ จีน (เซี่ยงไฮ้และกวางเจา) และญี่ปุ่น สัดส่วนตลาดส่งออก คือ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 39% เอเชียตะวันออก 16% เอเชียใต้ 9% และประเทศอื่นนอกภูมิภาคเอเชีย 36%



ทั้งนี้ ปริมาณการส่งออกมีประมาณ 430,000 ตันต่อปี ทำให้สามารถกระจายการส่งสินค้าไปตามฐานลูกค้าที่มีอยู่ทั่วโลก โดยไม่ส่งออกไปที่ประเทศใดประเทศหนึ่งมากเกินไปเป็นพิเศษ หลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยตรงกับผู้ผลิตระดับสากล และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ

นอกจากนี้ การสร้างฐานลูกค้าทั่วโลกทำให้ธุรกิจสามารถบริหารปริมาณการส่งออกในแต่ละประเทศเพื่อผลกำไรสูงสุด เนื่องจากราคาในแต่ละประเทศอาจมีความแตกต่างกันตามสภาวะตลาดของประเทศนั้นๆ

ด้านการจัดจำหน่ายสินค้า ธุรกิจมีสัดส่วนปริมาณการจำหน่ายในประเทศ 56% และสัดส่วนการจำหน่ายในต่างประเทศ 44%

การจำหน่ายสินค้าในประเทศผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายหลัก 3 ช่องทาง คือ การขายผ่านผู้แทนจำหน่าย การขายให้กับบริษัทในเอสซีจี เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง อาทิ คอนกรีตผสมเสร็จ กระเบื้องมุงหลังคา แผ่นพื้นสำเร็จรูป และการขายตรงให้ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์คอนกรีตและบริษัทผู้รับเหมาขนาดใหญ่

สำหรับการส่งออกไปยังต่างประเทศ ธุรกิจได้มอบหมายให้บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นตัวแทนในการดำเนินการส่งออกผลิตภัณฑ์ ทั้งในรูปแบบของปูนเม็ดที่ส่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตปูนซีเมนต์ของผู้นำเข้า และในรูปแบบของปูนซีเมนต์ผงสำหรับผู้ใช้งาน โดยมีตลาดส่วนใหญ่อยู่ในอเมริกา เอเชียใต้ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และแอฟริกา ซึ่งยังมีความต้องการนำเข้าทั้งปูนเม็ดและปูนซีเมนต์ผงเป็นปริมาณมากและสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจมีความได้เปรียบคู่แข่งจากภูมิภาคอื่นของโลกที่จะส่งปูนซีเมนต์เข้ามาในภูมิภาคเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะในด้านต้นทุนการขนส่งทางเรือ นอกเหนือไปจากความเป็นผู้นำในด้านต้นทุนการผลิตที่ต่ำในระดับแนวหน้าในภูมิภาค

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สินค้าส่วนใหญ่ของธุรกิจจำหน่ายผ่านผู้แทนจำหน่ายของเอสซีจีที่มีอยู่ทั่วประเทศ

สินค้าหลังคาและผลิตภัณฑ์คอนกรีต มีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศ 95% และส่งออก 5% ส่วนใหญ่ส่งออกไปยังประเทศในแถบอินโดจีนและพม่า

สินค้ากระเบื้องเซรามิก มีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศ 70% ส่งออก 30% โดยส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ยุโรป และประเทศในกลุ่มอาเซียน

## 5. การลงทุนในประเทศ

เอสซีจี ซีเมนต์ มีการลงทุนในโครงการผลิตและใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น โครงการติดตั้งเครื่องผลิตกระแสไฟฟ้าจากความร้อนเหลือทิ้งจาก กระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ (WHG: Waste Heat Power Generator)

เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ได้ร่วมลงทุนกับ Sekisui Chemical Co.,Ltd. ประเทศญี่ปุ่น ในการผลิตและจำหน่าย บ้านระบบโมดูลาร์ ซึ่งเป็นนวัตกรรมของเทคโนโลยีการก่อสร้างที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย ความสะอาด ประหยัดพลังงาน และลดค่าใช้จ่ายตลอดอายุของบ้าน โดยในโครงการร่วมทุนดังกล่าวได้ร่วมกันจัดตั้ง บริษัทใหม่ขึ้น 2 บริษัท คือ

1. บริษัทเซกิซุย-เอสซีจี อินดัสทรี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมของเอสซีจี เพื่อผลิตส่วนประกอบบ้านสำเร็จรูป ระบบโมดูลาร์ โดยเอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างถือหุ้น 49% และ Sekisui ถือหุ้น 51%

2. บริษัทเอสซีจี-เซกิซุย เซลส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของเอสซีจี เพื่อขายบ้านสำเร็จรูประบบโมดูลาร์ พร้อมประกอบติดตั้งรวมทั้งให้บริการแก่ลูกค้า โดยเอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างถือหุ้น 51% และ Sekisui ถือหุ้น 49%

ธุรกิจเคมีภัณฑ์ ได้แจ้งตลาดหลักทรัพย์เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2549 ว่าได้ลงนามในสัญญาร่วมทุนกับบริษัทดาว เคมิคอล ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อสร้างโรงงานโอเลฟินส์แห่งที่ 2 ของเอสซีจีในประเทศไทย มีกำลังการผลิตโอเลฟินส์ 1.7 ล้านตันต่อปี (เอททีลีน 900,000 ตันต่อปี โพรไพลีน 800,000 ตันต่อปี และผลิตภัณฑ์อื่นๆ อีก 700,000 ตันต่อปี) มูลค่าการลงทุนประมาณ 45,600 ล้านบาท โดยเอสซีจีถือหุ้น 67%

โรงงานโอเลฟินส์แห่งที่ 2 นี้สามารถผลิตโพรไพลีนได้มากกว่าโรงงานแรกถึง 75% เพื่อรองรับภาวะอุปทานที่ตั้ง ตัวอย่างต่อเนื่องในอนาคต เนื่องจากส่วนใหญ่โรงงานผลิตโอเลฟินส์ที่สร้างใหม่มาจากตะวันออกกลางและใช้ก๊าซเป็น วัตถุดิบในการผลิต ทำให้มีกำลังการผลิตโพรไพลีนและผลิตภัณฑ์อื่นๆ น้อย

โดยโรงงานโอเลฟินส์แห่งที่ 2 สามารถเริ่มผลิตได้ในปี 2553 เตรียมพร้อมสำหรับการขยายฐานตลาดธุรกิจ เคมีภัณฑ์ในภูมิภาคซึ่งมีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากนั้น ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติโครงการขยายกำลังการผลิตของบริษัทไทย เอ็ม เอ็ม เอ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างเอสซีจี และ Mitsubishi Rayon Company จำนวน 2 โครงการ ได้แก่ โครงการสร้างโรงงาน MMA (Methyl Methacrylate) แห่งที่ 2 กำลังการผลิต 90,000 ตันต่อปี โดยสามารถดำเนินการผลิตได้ในไตรมาสที่ 2 ของ ปี 2553

โครงการสร้างโรงงานผลิตแผ่น Continuous Cast กำลังการผลิต 20,000 ตันต่อปี คาดว่าสามารถดำเนินการผลิต ได้ในไตรมาส 4 ของปี 2552 ทั้งนี้ MMA ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องสำหรับการผลิตป้ายโฆษณาและกรอบไฟของ รถยนต์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยวัตถุดิบในการผลิต MMA ได้จากโรงงานโอเลฟินส์แห่งที่ 2 สำหรับ Continuous Cast ใช้เป็นส่วนประกอบในการผลิตแผ่นกระจายแสงสำหรับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และใช้ MMA เป็นวัตถุดิบในการผลิต

## 6. การลงทุนต่างประเทศ

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์สู่ความเป็นผู้นำตลาดภูมิภาคอาเซียนภายในปี 2558 เอสซีจีขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่องได้แก่

ตั้งแต่ต้นปี 2551 โรงงานปูนซีเมนต์ในกัมพูชาก่อสร้างแล้วเสร็จ พร้อมเริ่มผลิตและจัดจำหน่าย

โรงงานผลิตกระดาษอุตสาหกรรมในเวียดนามก่อสร้างแล้วเสร็จกลางปี 2552

ธุรกิจเคมีภัณฑ์ เข้าร่วมทุนกับบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติของประเทศอิหร่าน บริษัท Itochu Corporation แห่งประเทศญี่ปุ่น และบริษัทปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) เพื่อดำเนินโครงการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีน ชนิดความหนาแน่นสูง หรือ HDPE ขนาดกำลังการผลิต 300,000 ตันต่อปี ในประเทศอิหร่าน มูลค่าการลงทุนประมาณ 8,820 ล้านบาท (255 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) โดยเอสซีจีมีส่วนถือหุ้น 38%

โครงการนี้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเติบโตในอนาคตของเอสซีจี และเพื่อให้สามารถขยายกำลังผลิตโดยมีต้นทุนอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการลงทุนในแหล่งที่มีวัตถุดิบก๊าซธรรมชาติราคาต่ำ เริ่มผลิตได้ในครั้งแรกของปี 2552 เพื่อรองรับตลาดธุรกิจเคมีภัณฑ์ในภูมิภาคที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ปี 2552 มีโครงการลงทุนกับ Qatar Petroleum International โครงการลงทุนซื้อหุ้นในกิจการบรรจุภัณฑ์ของ New Asia Industries ที่ประเทศเวียดนาม

ปี 2554 เอสซีจี ดิสทริบิวชั่น ถือหุ้น 99.09% ในบริษัท PT Kokoh Inti Arebama Tbk ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศอินโดนีเซีย

เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ถือหุ้น 93.47% ในบริษัท PT Keramik Indonesia Assosiasi Tbk ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายกระเบื้องเซรามิกในประเทศอินโดนีเซีย

เอสซีจี เปเปอร์ บริษัทกลุ่มสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้เข้าซื้อหุ้นทั้งหมดในบริษัท Alcamax Packaging (Vietnam) Co., Ltd. ซึ่งประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายกล่องกระดาษลูกฟูกในเวียดนาม

### วางกลยุทธ์เติบโตอย่างยั่งยืน

นับจากปี 2551 วิกฤตการเงินในสหรัฐอเมริกาส่งผลกระทบต่อไปยังภูมิภาคอื่นๆ ทั่วโลก บวกกับความผันผวนของต้นทุนพลังงาน ขณะเดียวกันความตึงเครียดทางการเมืองส่งผลต่อเศรษฐกิจไทย ทั้งเรื่องการส่งออก ความเชื่อมั่นของนักลงทุนและการบริโภค

เพื่อให้สามารถฝ่าฟันวิกฤติ และสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว เอสซีจีปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน มุ่งเน้นรักษาเสถียรภาพทางการเงิน และความมั่นคงขององค์กร มากกว่าการเติบโตระยะสั้น โดยมีการใช้กลยุทธ์สำคัญ 2 เรื่อง คือ บริหารสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียน และชะลอการลงทุนโครงการใหม่

การบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้เหมาะสม ดำเนินการควบคู่ไปกับการลดความเสี่ยงด้วยการใช้แหล่งเงินทุนภายในประเทศ ทั้งนี้ ตั้งแต่ช่วงหลังวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 มีการจัดเตรียมเงินลงทุนสำหรับการขยายธุรกิจใช้ล่วงหน้า ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบของหุ้นกู้ นอกจากนี้ยังลดสินค้าคงคลัง และติดตามการให้สินเชื่อการค้าอย่างใกล้ชิด

ด้านการรักษาเสถียรภาพทางการเงิน มีการยกเลิก ชะลอการลงทุนโครงการใหม่ที่ตลาดไม่ขยายตัว สำหรับโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการและตลาดมีแนวโน้มฟื้นตัวในอนาคต ก็เร่งให้สำเร็จตามแผน

ขณะเผชิญปัญหาทางเศรษฐกิจ เอสซีจียังมองเรื่องการเสริมสร้างความเข้มแข็งของฐานการตลาดในประเทศ โดยอาศัยความแข็งแกร่งของช่องทางจัดจำหน่าย และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รวมทั้งได้มีการขยายฐานส่งออกไปสู่ตลาดใหม่ๆ ที่ยังคงมีโอกาสขยายตัว เช่น ตะวันออกกลาง แอฟริกา มีการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

การดำเนินการอีกด้านหนึ่ง เมื่อเผชิญปัญหาเศรษฐกิจนับเป็นโอกาสดีสำหรับการพิจารณาควบคุมและลดต้นทุนด้านต่างๆ ให้ต่ำที่สุด ในห้วงเวลาดังกล่าว เอสซีจีพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนและประหยัดพลังงาน รวมถึงการลดของเสียจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำพลังงานทางเลือกมาทดแทนพลังงานที่มาจากเชื้อเพลิงฟอสซิล เป็นไปตามแผนการลงทุนโครงการด้านการอนุรักษ์พลังงานในระยะเวลา 5 ปี เป็นจำนวนเงิน 15,000 ล้านบาท

โครงการที่เกิดขึ้น เช่น การนำพลังงานความร้อนเหลือใช้ในกระบวนการผลิตกลับมาใช้ผลิตไฟฟ้า เริ่มที่โรงงานทำหลวงและโรงงานแก่งคอย สระบุรี และโรงงานทุ่งสง นครศรีธรรมราช รวม 34 เมกะวัตต์ มีเป้าหมายติดตั้งครบทุกสายการผลิตของทุกโรงงาน ทั้งในประเทศไทยและประเทศกัมพูชา รวมทั้งสิ้น 100 เมกะวัตต์ ในไตรมาสที่ 4 ปี 2552 โครงการดังกล่าวสามารถลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้มากกว่า 300,000 ตันต่อปี ช่วยลดต้นทุนค่าไฟฟ้าจากภายนอกประมาณ 25% หรือประมาณปีละ 1,600 ล้านบาท

นอกจากนี้ ยังมีโครงการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักร ลดการใช้พลังงานความร้อนและพลังงานไฟฟ้า ซึ่งสามารถลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้อีกกว่า 200,000 ตันต่อปี

กลยุทธ์และการดำเนินการที่กล่าวมานี้ ทั้งช่วยลดต้นทุนและเสริมสร้างรายได้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับเอสซีจี เพื่อให้มั่นใจได้ว่า หากวันข้างหน้ามีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นอีก ไม่ว่าจะภายในประเทศหรือต่างประเทศ เอสซีจีก็พร้อมที่รับมือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน