

SCG ก้าวเป็นผู้นำตลาดไทย มาจากนวัตกรรมหรือการผูกขาด

- 1) SCG มีใช้ธุรกิจผูกขาด
- 2) ความหมายของโรงงานทำหลวง
- 3) ผู้นำธุรกิจปูนซีเมนต์
- 4) ความสัมพันธ์ที่มไทย-เดนมาร์ก

1) SCG มีใช้ธุรกิจผูกขาด

การพิจารณาโมเดลธุรกิจปูนซีเมนต์ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ตั้งแต่ต้น มีข้อสรุปที่เปลี่ยนไปจากความคิดผู้คนที่ทั่วไปมาที่เดียว โดยเฉพาะประเด็นว่าเป็นธุรกิจผูกขาดหรือกึ่งผูกขาดหรือไม่ การศึกษาเรื่องนี้กระทำอย่างละเอียดโดยแบ่งสถานการณ์ที่แตกต่ากันอย่างสิ้นเชิงเป็น 3 ช่วง

ช่วงที่หนึ่ง (พ.ศ.2456 -2484) ในช่วงเวลาประมาณ 30 ปีนี้ เริ่มจากระยะเวลาก่อตั้งกิจการจนถึงการเปลี่ยนแปลงระบบการปกครองในประเทศไทย แม้ว่าในระยะต้นจะมีสถานการณ์สงครามโลกครั้งที่ 1 แต่ก็มีผลเพียงระยะก่อตั้งเท่านั้น จากนั้นมาถือว่าธุรกิจดำเนินไปได้ตามปกติจนถึงสงครามโลกครั้งที่ 2

สถานการณ์การค้าที่เป็นปกติในช่วงนี้ จากบทก่อน ๆ โดยเฉพาะในบทที่ 3 ซึ่งระบุว่าการค้าถูกครอบงำโดยระบบอาณานิคม โดยเฉพาะอย่างระบบภาษีที่กำหนดไว้ในอัตราเดียวกัน 3% นั้นแปลความหมายอย่างชัดเจนว่าเป็นการค้าเสรี (อ่าน ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่: Bowring Treaty เผชิญหน้าการค้าเสรียุคอาณานิคม)

ขณะเดียวกันก็มีหลักฐานมากมายที่แสดงถึงสภาพการแข่งขันอย่างเข้มข้นของสินค้าปูนซีเมนต์ในประเทศ ระหว่างปูนซีเมนต์ที่ผลิตโดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กับปูนซีเมนต์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ โดยเฉพาะยุโรป ญี่ปุ่น และเวียดนาม (ขณะนั้นเรียกว่า ไฮฟอง) (อ่าน บททดสอบธุรกิจระดับภูมิภาค: การส่งออกกับสถานการณ์ธุรกิจภูมิภาค)

ช่วงที่สอง (พ.ศ.2488 - 2498) ระหว่างช่วงที่ 1 และ 2 ซึ่งเป็นช่วงภาวะสงครามโลกที่กระทบต่อประเทศไทยอย่างรุนแรง สภาพการดำเนินธุรกิจไม่อยู่ในสภาวะปกติจึงไม่อาจจะนำมาพิจารณาประเด็นนี้ได้ แต่หลังจากสงครามโลกจบลง แม้ว่าภาวะเศรษฐกิจจะดำเนินไปตามปกติ แต่มีเหตุการณ์ที่น่าสนใจเกี่ยวข้องกันด้วย หรืออาจจะเรียกว่าเป็นช่วงการดำเนินธุรกิจในลักษณะพิเศษ ซึ่งจะขออธิบายประเด็นนี้อย่างละเอียด

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กับการสิ้นสุดของระบบอาณานิคม จุดเริ่มต้นอิทธิพลสหรัฐอเมริกาทำให้เศรษฐกิจในภูมิภาคนี้รวมทั้งไทยขยายตัวครั้งใหญ่ ด้วยแรงกระตุ้นจากการลงทุนสร้างระบบสาธารณูปโภค บริษัทระหว่างประเทศเติบโตอย่างรวดเร็ว ขยายการลงทุนเข้ามาในภูมิภาคนี้ ธุรกิจระหว่างประเทศเข้ามา

ลงทุนในประเทศไทยครั้งใหญ่ นับเป็นครั้งสำคัญที่สุดในประวัติศาสตร์การเกิดขึ้นของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ของไทย

โดยเฉพาะอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในภูมิภาคนี้ มีการลงทุนขยายกิจการครั้งใหญ่เพื่อตอบสนองความต้องการของภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งการลงทุนของบริษัทระหว่างประเทศโดยเฉพาะ Blue Circle แห่งสหราชอาณาจักรเข้ามาลงทุนในมาเลเซียในปี พ.ศ.2493 ซึ่งแต่เดิมบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด หมายมั่นปั้นมือจะลงทุนในย่านนี้ (อ่าน Blue Circle) ขณะเดียวกัน อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในญี่ปุ่น อินโดนีเซีย และอินเดียก็ขยายกำลังการผลิตขนานใหญ่ (อ่าน การขยายตัวของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในทศวรรษ ปี พ.ศ.2493 - 2503)

ในทางตรงข้ามบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด แม้จะขยายการลงทุนโรงงานท่าหลวงก่อนด้วยความบังเอิญ แต่ในบางช่วงบางเวลา ปริมาณความต้องการของตลาดภายในประเทศมีมากกว่าความสามารถในการผลิตอย่างมาก ไม่เพียงแต่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ไม่ต้องแข่งขันกับปูนซีเมนต์จากต่างประเทศเท่านั้น บริษัทยังต้องใช้กลยุทธ์ในการนำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศเข้ามาแก้ปัญหาความต้องการที่มากกว่าการผลิตด้วย

ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ไม่นานนัก บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เริ่มวิตกว่าปูนซีเมนต์จะขาดแคลนตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2492 เนื่องจากความต้องการปูนซีเมนต์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ก็ไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตและเริ่มผลิตที่โรงงานท่าหลวงได้ เนื่องจากมาตรการควบคุมเงินตราต่างประเทศของรัฐบาลและอุปสรรคในช่วงหลังสงคราม ราคาปูนซีเมนต์เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนต้องสั่งซื้อปูนเม็ดจากอินเดียถึง 10,000 ตันรวมทั้งลงไปดูแลการจัดจำหน่ายอย่างใกล้ชิด ออกคู่มือรับปูนซีเมนต์เพื่อความแน่นอนและเพิ่มจำนวนจำหน่ายเป็นรายวัน (รายงานการประชุมครั้งที่ 503 ถึงครั้งที่ 512 วันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ.2492 - 29 พฤษภาคม พ.ศ.2493) แต่ในที่สุดในเดือนมิถุนายน พ.ศ.2493 มีการสั่งซื้อปูนซีเมนต์จากญี่ปุ่นเข้ามา 1,880 ตันในราคาตันละ 480 บาทเป็นอย่างต่ำ (รายงานการประชุมครั้งที่ 513 วันที่ 26 มิถุนายน พ.ศ.2493) ผลปรากฏว่าการสั่งปูนซีเมนต์จากต่างประเทศเข้ามาในครั้งนี้ กระทบกับยอดขายในเดือนกรกฎาคม-สิงหาคมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด น้อยมาก (รายงานการประชุมครั้งที่ 517 วันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2493)

ช่วงที่สาม (พ.ศ.2498 - 2512) เศรษฐกิจเติบโตต่อเนื่องจากการดำเนินนโยบายเปิดประเทศ และนโยบายเศรษฐกิจตามแนวคิดของสหรัฐอเมริกาซึ่งเข้ามามีอิทธิพลในภูมิภาคนี้อย่างเต็มที่

ภายหลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้ไม่นาน โลกได้เปลี่ยนเข้าสู่ความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์ทางการเมืองยุคสงครามเย็น เริ่มต้นจากทวีปยุโรปมาถึงทวีปเอเชียที่ตึงเครียดจากการปฏิวัติจีนแดงในปี พ.ศ.2492 ติดตามด้วยสงครามเกาหลีในปี พ.ศ.2493 -2496 (แกมสุข นุ่นนนท์. การทูตไทยสมัยรัตนโกสินทร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2528.) และสหรัฐอเมริกาเข้าสู่สงครามเวียดนามในปี พ.ศ.2497 -2518 สงครามเกาหลีทำให้สงครามเย็นแผ่ขยายไปทั่วทวีปเอเชีย สหรัฐฯ ต้องปรับเปลี่ยนนโยบายต่างประเทศใหม่เพื่อสกัดกั้นไม่ให้อุดมการณ์คอมมิวนิสต์กระจายไปทั่วโลก สมรภูมิต่อสงครามเกาหลีแม้ไม่กระทบต่อไทยโดยตรงเหมือนสงครามเวียดนาม แต่ก็ส่งผลกับไทยสองด้านด้วยกัน

ในด้านแรก สงครามเกาหลีกดดันให้สหรัฐฯ ต้องปรับนโยบายมาสนับสนุนรัฐบาลไทย ซึ่งในขณะนั้นให้การสนับสนุนสหรัฐฯ ด้วยการส่งกองทหารไปร่วมรบในสงครามเกาหลี

ในด้านที่สอง สงครามเกาหลีกระตุ้นการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เนื่องจากเงินสนับสนุนและโครงการพัฒนาต่าง ๆ จากสหรัฐฯ แม้ว่าในช่วงปลายสงครามเกาหลีจะทำให้เศรษฐกิจที่กำลังขยายตัวต้องชะลอตัวซบเซาลงเล็กน้อย (ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเก่า, เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ตรีศวิน (ซิลเวอร์มบุดส์))

ในช่วงสงครามเกาหลี บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีการเติบโตขึ้นช่วงระยะหนึ่ง ในขณะที่ความต้องการปูนซีเมนต์เพิ่มมากขึ้น (รายงานการประชุมครั้งที่ 534 วันที่ 26 มกราคม พ.ศ.2495) แต่ในช่วงปลายสงครามเกาหลีปี

พ.ศ.2495 -2496 เศรษฐกิจซบเซาลงบ้าง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มียอดขายปูนซีเมนต์ตกต่ำลง เพราะมีการนำเข้าปูนซีเมนต์จากญี่ปุ่นกันมาก ในขณะที่แผนก่อสร้างของรัฐบาลชะงักงันเพราะขาดแคลนเงินที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ให้รอเป็นเวลา 1 เดือน เมื่อมีการเปิดสะพานพระราม 6 แล้ว การค้าภาคใต้ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้สถานะการเงินของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ดีขึ้นด้วย (รายงานการประชุมครั้งที่ 550 วันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ.2496) เพื่อความสะดวกในการจำหน่ายปูนซีเมนต์ในภาคใต้ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้เปิดบัญชีต่างประเทศของ Chartered Bank ที่

จังหวัดภูเก็ตและขนส่งปูนซีเมนต์ผ่านทางสถานีรถไฟภาคใต้ (รายงานการประชุมครั้งที่ 551 วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2496) เมื่อสหรัฐอเมริกาเข้าร่วมสงครามเวียดนาม (พ.ศ.2497 - 2508) สหรัฐฯ เริ่มสนับสนุนทั้งด้านการทหารและด้านเศรษฐกิจ มีโครงการพัฒนาต่าง ๆ เข้ามาในประเทศไทย โดยมีการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติขึ้นมา เน้นการสร้างสาธารณูปโภคต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการลงทุนจากต่างชาติ มีการตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในปี พ.ศ.2503 (สุวินัย ภรณวลัย. ทฤษฎีบรรษัทข้ามชาติกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย. ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535. หน้า 73) เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมให้ธุรกิจเอกชนประกอบธุรกิจได้เต็มที่ สำหรับด้านการทหาร สหรัฐฯ สร้างสนามบินกองทัพอากาศ 7 แห่ง สร้างท่าเรือน้ำลึกสำหรับเรือรบที่สัตหีบ จำนวนทหารสหรัฐฯ ในประเทศไทยเพิ่มขึ้นจาก 6,600 คนเป็น 45,000 คน ในช่วงปี พ.ศ.2507 - 2512 (ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์. เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ตรีศวิน (ซิลค์เวอร์มบุคส์), 1996, หน้า 467)

ภายใต้โครงการพัฒนาประเทศขนาดใหญ่ รัฐบาลไทยทำการก่อสร้างสาธารณูปโภคหลักขั้นพื้นฐานคือการสร้างเขื่อนผลิตไฟฟ้าขนาดใหญ่ การสร้างโครงข่ายการคมนาคมขนาดใหญ่ การตัดถนนหลวงเชื่อมโยงไปทุกภูมิภาคทั่วประเทศ การสร้างสนามบินทั่วประเทศ การสร้างท่าเรือน้ำลึก ซึ่งโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่นี้ต้องการใช้ปูนซีเมนต์เป็นจำนวนมาก จึงเปิดโอกาสให้มีการนำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศ และการตั้งบริษัทผลิตปูนซีเมนต์แห่งใหม่ขึ้นมาในประเทศ ซึ่งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัดได้เข้าไปแข่งขันเพื่อขายปูนซีเมนต์ เช่นเดือนมิถุนายน พ.ศ.2495 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้ส่งปูนซีเมนต์ในโครงการทำเขื่อนเกรทเตอร์เจ้าพระยาโปรเจกต์ (รายงานการประชุมครั้งที่ 539 วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2495) ต่อมาเดือนกันยายน พ.ศ.2499 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้ส่งปูนซีเมนต์ในโครงการสร้างสนามบินตาคลี (รายงานการประชุมครั้งที่ 588 วันที่ 20 กันยายน พ.ศ.2499) ปี พ.ศ.2500 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้ส่งปูนซีเมนต์ในโครงการสร้างทางหลวงแผ่นดินที่เชียงใหม่ (รายงานการประชุมครั้งที่ 597 วันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ.2500) ผลจากการที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เข้าแข่งขันส่งปูนซีเมนต์ให้กับโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของรัฐบาลและสหรัฐฯ ทำให้บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ต้องซื้อรถบรรทุกหลายคันเพื่อใช้ขนส่งปูนซีเมนต์ ไปสร้างสนามบินและโครงการต่าง ๆ (รายงานการประชุมครั้งที่ 591 วันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2499)

กรณีการตั้งบริษัทปูนซีเมนต์แห่งใหม่ในประเทศคือบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด ของกรมชลประทาน ซึ่งถือเป็นบริษัทผลิตปูนซีเมนต์ที่เป็นคู่แข่งภายในประเทศรายแรก เนื่องจากรัฐบาลมีโครงการสร้างเขื่อนยันฮีหรือเขื่อนภูมิพล ซึ่งเป็นเขื่อนผลิตกระแสไฟฟ้าขนาดใหญ่แห่งแรกของประเทศไทย เพราะบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีกำลังการผลิตจำกัดเมื่อเทียบกับความต้องการของตลาด แม้ว่าบริษัทฯ มีโครงการจะ

ขยายกำลังการผลิตแต่ไม่สามารถดำเนินการได้ในทันที ดังนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ปูนซีเมนต์ในโครงการขนาดใหญ่ของรัฐบาลและสหรัฐฯ จึงต้องเปิดให้มีการนำปูนซีเมนต์จากต่างประเทศเข้ามาจำหน่าย ซึ่งนิยมนำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่น ในขณะที่กรมชลประทานตั้งบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด ขึ้นมาเพื่อผลิตปูนซีเมนต์เพื่อใช้ในการสร้างเขื่อนของกรมชลประทานเอง ซึ่งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด สนใจติดตามข่าวคราวการดำเนินงานของบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด ตั้งแต่เริ่มแรกมาโดยตลอด ในช่วง 2 ปีต่อมา บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด มีหนี้สินค้างชำระรัฐบาลเกือบ 20 ล้านบาทในการผลิตปูนซีเมนต์สร้างเขื่อนภูมิพล (รายงานการประชุมครั้งที่ 612 วันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ.2501)

เนื่องด้วยความต้องการปูนซีเมนต์ในประเทศที่มีมากเกินไปกว่ากำลังการผลิตของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ทำให้มีการสั่งปูนซีเมนต์จากต่างประเทศเข้ามาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่มาของความพยายามตั้งบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด ของกรมชลประทานในปี พ.ศ.2498 เพื่อผลิตปูนซีเมนต์จำนวนมากสำหรับใช้ในโครงการก่อสร้างเขื่อนขนาดใหญ่ของประเทศ

ปี พ.ศ.2510 มีความต้องการใช้ปูนซีเมนต์ของหน่วยทหารอเมริกันเป็นจำนวนมากและเร่งด่วน บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้สั่งซื้อปูนซีเมนต์จากญี่ปุ่นและไต้หวันเพื่อตรึงราคาไว้ (รายงานการประชุมครั้งที่ 703 วันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ.2510) กลางปี พ.ศ.2520 มีการคาดการณ์ว่าจะมีการ

ขาดแคลนปูนซีเมนต์ในปี พ.ศ.2521 - 2523 เนื่องจากกำลังการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการ (รายงานการประชุมครั้งที่ 18 วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2520) โดยคาดว่าปี พ.ศ.2521 จะขาดแคลน 2 แสนตัน ปี พ.ศ.2522 จะขาดแคลน 1.8 แสนตัน และปี พ.ศ.2523 จะขาดแคลน 1 แสนตัน (รายงานการประชุมครั้งที่ 25 วันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ.2520)

ประเทศไทยมีการนำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศมาตั้งแต่แรก ต่อมาเมื่อมีการก่อตั้งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ขึ้น จึงมีการผลิตปูนซีเมนต์ภายในประเทศ ซึ่งสามารถแข่งขันกับการนำเข้าจากต่างประเทศได้ นับจากนั้นเป็นต้นมา ถ้าช่วงใดที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีกำลังการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด ก็จะมีการนำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศเสมอ (ไม่ว่าโดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เองหรือไม่ก็ตาม) ในขณะที่ช่วงใดบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีกำลังการผลิตเกินกว่าความต้องการของตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ต้องหาทางขายปูนซีเมนต์ออกนอกประเทศเช่นเดียวกัน ในภาพรวมที่ตลาดปูนซีเมนต์ในประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมายาวนาน

กว่า 20 ปีที่ความต้องการปูนซีเมนต์โดยรวมของไทยและภูมิภาคเติบโตจากปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะการเข้ามามีอิทธิพลของสหรัฐอเมริกา สงครามเกาหลี สงครามเวียดนาม การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การลงทุนจากต่างประเทศ ในสถานการณ์เช่นนี้ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้บริหารกิจการอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วที่สุดช่วงหนึ่งในภาคอุตสาหกรรมซีเมนต์

สถานการณ์นี้ เริ่มเปลี่ยนแปลงไปภายหลังการตั้งบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด ในปี พ.ศ.2512 ซึ่งนับเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์ภายในประเทศรายที่สาม และต่อมาสินค้าปูนซีเมนต์ได้กลายเป็น "สินค้าการเมือง" หรือสินค้าที่รัฐบาลประกาศมาตรการควบคุมราคาในปี พ.ศ.2517 ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ทำให้ต้องหันไปสู่วิศทางใหม่ ๆ โดยผลิตสินค้าประเภทอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น

Blue Circle

Blue Circle Industries เป็นบริษัทมหาชนผู้ผลิตปูนซีเมนต์สัญชาติอังกฤษ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2443 และบริษัท Lafarge ของฝรั่งเศสเข้าซื้อกิจการเมื่อปี พ.ศ.2544

ประวัติ

กิจการบริษัทซึ่งต่อมาเป็นที่รู้จักกันในชื่อ Blue Circle นี้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2443 จากการรวมกิจการปูนซีเมนต์ 24 บริษัทเข้าด้วยกัน

Blue Circle เป็นเจ้าของโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ทั้งหมด 35 แห่ง ซึ่งล้วนตั้งอยู่บริเวณปากแม่น้ำ Thames และ Medway ใกล้กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ (มีเพียง 2 แห่งเท่านั้นที่ไม่ได้ตั้งอยู่ในบริเวณดังกล่าว) ในจำนวนนี้รวมทั้งโรงงานปูนซีเมนต์ 2 แห่ง (Robin's และ Swanscombe) ซึ่งผลิตปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ได้เป็นครั้งแรกในช่วงทศวรรษ 2383 - 2393 ด้วย

ในหนังสือชี้ชวนเบื้องต้นกล่าวถึงการรวมกิจการ (ขณะนั้นตรงกับช่วงเวลาที่ยังไม่ได้ประกาศใช้กฎหมายป้องกันการผูกขาดหรือ Anti-trust Laws) ว่าเพื่อรวมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ของอังกฤษทั้งหมดเข้าด้วยกันเพื่อจัดการแข่งขันและกีดกันการนำเข้า แต่ความพยายามดังกล่าวประสบความสำเร็จเพราะบริษัทขนาดเล็กจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่นอกกรุงลอนดอนพากันปฏิเสธที่จะเจรจาในแผนงานดังกล่าวโดยบริษัทที่มีบทบาทสำคัญ 4 บริษัทซึ่งเข้าร่วมการเจรจาตั้งแต่เริ่มแรกขอถอนตัวและอีก 3 บริษัทก็ขอถอนตัวในท้ายที่สุดท้าย

อย่างไรก็ตามบริษัทซึ่งขณะนั้นใช้ชื่อว่า Associated Portland Cement Manufacturers Ltd. (APCM) มีกำลังการผลิตปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์อังกฤษถึง 70% (ปีละ 1.25 ล้านตันจากทั้งหมด 1.8 ล้านตัน) ทำให้ APCM ตัดสินใจลงทุนมหาศาลในการจดสิทธิบัตรเกี่ยวกับการใช้เตาเผาปูนแบบหมุน (Rotary Kiln) เพราะคิดว่าจะสามารถกำจัดคู่แข่งลงได้อย่างราบคาบ

สิทธิบัตรเตาเผาปูนซีเมนต์ดังกล่าวกลับไม่มีคุณค่าอะไรเลยเพราะบริษัทคู่แข่งพากันใช้หรือติดตั้งเตาเผาปูนแบบหมุนกันแล้ว ที่สำคัญคือในอีกทศวรรษต่อมา การติดตั้งเตาเผาปูนแบบหมุนในอังกฤษส่วนใหญ่

จะดำเนินการโดยบริษัทคู่แข่งขั้นทั้งสิ้น ในจำนวนนี้มีกิจการที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นรวมอยู่ด้วย ชำรายในช่วงที่ก่อตั้งกิจการ APCM บรรยากาศการดำเนินธุรกิจอยู่ในภาวะเลวร้ายมาก จึงเกิดปัญหาขาดแคลนเงินสดและมีเงินลงทุนน้อยมาก ทำให้เมื่อถึงปี พ.ศ.2453 APCM ก็ยังคงมีกำลังการผลิตอยู่ที่ 1.25 ล้านตันต่อปี ขณะที่กำลังการผลิตเพื่อการแข่งขันต้องอยู่ที่ 1.8 ล้านตัน โรงงานปูนซีเมนต์ที่มีอยู่เดิม 35 แห่งจึงต้องปิดตัวลงเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยขึ้น

ปี พ.ศ.2454 ความพยายามในการรวมตัวของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์เกิดขึ้นอีกครั้งเป็นครั้งที่สอง เมื่อกิจการผลิตปูนซีเมนต์ 33 บริษัท (ซึ่งรวมทั้งบริษัทที่เคยถอนตัวไปในการรวมตัวครั้งแรกด้วย) รวมตัวกันก่อตั้งเป็นบริษัท British Portland Cement Manufacturers Ltd. (BPCM) โดยมีโรงงานที่ตั้งอยู่นอกกรุงลอนดอนเข้าร่วมเป็นส่วนใหญ่ ขณะเดียวกันก็มีหลายบริษัทอีกเช่นกันที่ปฏิเสธไม่ยอมเข้าร่วมด้วย

เมื่อรวมกำลังการผลิตทั้งของ APCM และ BPCM เข้าด้วยกันแล้วคิดเป็น 80% ของกำลังการผลิตทั้งประเทศ ขณะที่จำนวนโรงงานรวมกันทั้งหมดเป็น 58 แห่ง

รูปแบบการดำเนินธุรกิจดังกล่าวได้กลายเป็นต้นแบบของประวัติศาสตร์อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในเวลาต่อมา นั่นคือ เมื่อมีปัญหาส่วนแบ่งในกำลังการผลิตปูนซีเมนต์ถดถอยลง ก็ใช้วิธีเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการซื้อกิจการคู่แข่งเข้ามาเป็นครั้งคราว จากนั้นบริษัทก็จะสามารถรักษากำลังการผลิตของอังกฤษไว้ได้ 60-70% ต่อไปจนถึงเวลาปิดกิจการลง

Blue Circle เริ่มมีบทบาทในตลาดต่างประเทศราวปี พ.ศ.2455 เริ่มต้นจากเหตุการณ์ที่บริษัท American Louisville Cement Company เข้าตั้งโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ Tolteca ขึ้นที่เม็กซิโกที่ดี แต่ชาวอเมริกันรู้สึกหวาดกลัวในปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองของเม็กซิโกในปี พ.ศ.2455 และต้องการขายกิจการทิ้ง ประจวบเหมาะๆกับเวลานั้น Director ของ Blue Circle เดินทางไปยังเม็กซิโกพอดีจึงเข้าซื้อกิจการต่อเมื่อกลับถึงกรุงลอนดอนก็แถลงต่อคณะกรรมการบริหารว่าตอนนี้บริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศเม็กซิโกด้วย จากนั้นก็มีการเข้าซื้อกิจการโรงงานในลักษณะคล้ายคลึงกันที่ Vancouver Island ประเทศแคนาดาและ Orange Free State ประเทศแอฟริกาใต้ในปีเดียวกัน

เหตุการณ์ในอีกหลายปีต่อมากลายเป็นเครื่องพิสูจน์ว่าการขยายปีกเชิงภูมิศาสตร์ของ Blue Circle กลายเป็นตัวช่วยกิจการได้เป็นอย่างดี เพราะโดยธรรมชาติแล้วอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงิน

ลงทุนสูงมากและมักตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของวงจรทางเศรษฐกิจมากเกินไป ดังนั้น การขยายกิจการตามสภาพภูมิศาสตร์จึงช่วยเรื่องการจัดหาเงินทุนได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถโยกเงินลงทุนจากโรงงานที่มีผลประกอบการดีไปช่วยพยุงกิจการที่กำลังประสบปัญหาได้ Blue Circle จึงเข้าเป็นเจ้าของหรือเป็นหุ้นส่วนกิจการผลิตปูนซีเมนต์ในทั่วโลก อาทิ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ อินเดีย ไนจีเรีย ซิมบับเว เคนยา แทนซาเนีย อียิปต์ ไอร์แลนด์ สเปน เดนมาร์ก กรีซ สหรัฐอเมริกา ชิลี และบราซิล ในช่วงเวลาสั้นๆ ของทศวรรษ 2513 - 2523 Blue Circle จึงผงาดขึ้นเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายใหญ่ที่สุดของโลก

Blue Circle ซึ่งเป็นแบรนด์หลักของบริษัทได้กลายมาเป็นชื่อกิจการอย่างไม่เป็นทางการในทศวรรษ 2463 - 2473 และได้เปลี่ยนชื่อจาก APCM Ltd. เป็น Blue Circle Industries PLC อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2521

Blue Circle ค่อย ๆ สั่งสมความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวเองด้วยการเน้นพัฒนาเชิงเทคนิคในฐานะผู้ผลิตปูนซีเมนต์ต้นทุนต่ำจนประสบความสำเร็จ และสามารถติดตั้งโรงงานขึ้นใหม่โดยใช้สเปคของตัวเองได้มากมายในระหว่างปี พ.ศ.2493 - 2513 นอกจากนี้ ยังทำเงินจากธุรกิจที่ปรึกษาด้วยการขายความรู้ด้านการผลิตและการติดตั้งโรงงานผลิตแบบ Turnkey

ฐานะของ Blue Circle ย่ำแย่ลงหลังจากวิกฤตการณ์พลังงานช่วงทศวรรษ 2513 - 2523 โดยกำลังการผลิตในอังกฤษซึ่งเคยพุ่งขึ้นสูงสุดถึงปีละ 13 ล้านตันในปี พ.ศ.2516 ได้ลดลงเหลือเพียงครึ่งเดียว นอกจากนี้ ภาวะหดตัวของตลาดปูนซีเมนต์ซึ่งเกิดขึ้นทั่วโลกก็ยิ่งทำให้สภาพการณ์เลวร้ายมากยิ่งขึ้น ทศวรรษ 2523 - 2543 Blue Circle ต้องตัดสินใจขายกิจการที่ลงทุนในต่างประเทศออกไปเป็นส่วนใหญ่โดยเฉพาะที่เม็กซิโกซึ่งเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญมาก

ปี พ.ศ.2549 โรงงานปูนซีเมนต์ในเม็กซิโกจึงรวมตัวกันก่อตั้งเป็น Cemex Group ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายใหญ่อันดับ 3 ของโลก

หลังจากขายกิจการในต่างประเทศแล้ว Blue Circle ดำเนินกลยุทธ์ด้วยการพยายามขยายแนวธุรกิจ (Diversification) หลายครั้งแต่ไม่สามารถเรียกความเชื่อมั่นจากนักลงทุนได้

ทศวรรษ 2533-2543 Blue Circle พยายามดำเนินยุทธวิธีขยายธุรกิจกิจการผลิตปูนซีเมนต์ออกไปในต่างประเทศอีกครั้งหนึ่ง แต่ครั้งนี้ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงจากบรรดาบริษัทยักษ์ใหญ่

ปี พ.ศ.2544 Blue Circle ซึ่งตกลงไปเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์อันดับ 6 ของโลกเท่านั้นถูก Lafarge ของฝรั่งเศสเข้าซื้อกิจการ ทำให้ Lafarge ผงาดขึ้นเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์อันดับ 1 ของโลก ส่วน Blue Circle ณ ปี พ.ศ.2549 ก็ยังเป็นแบรนด์ปูนซีเมนต์ของ Lafarge ในตลาดอังกฤษ

การขยายตัวของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในช่วงปี พ.ศ.2493 - 2503

ญี่ปุ่น

อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศญี่ปุ่นเกิดขึ้นประมาณปี พ.ศ.2423 จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของ Japan Cement Industries Association (www.jcasso.or.jp) ซึ่งเชื่อมโยงไปยังบริษัทที่เป็นสมาชิก ค้นพบว่าโรงงานปูนซีเมนต์แห่งแรก ๆ สร้างขึ้นที่ Yamaguchi ในปี พ.ศ.2424 ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.2426 ก่อตั้งโรงงานในที่เช่าของรัฐบาล ใช้ชื่อว่า Asano Cement ซึ่งขยายกิจการสามารถส่งสินค้ามาขายในย่านเอเชียอาคเนย์ ทั้งอินโดนีเซียและไทย ในช่วงหลังการก่อตั้งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

การขยายตัวของอุตสาหกรรมซีเมนต์ครั้งสำคัญก่อนหน้านั้นเป็นช่วงหลังสงครามครั้งที่หนึ่ง ปี พ.ศ. 2463 Kanda Plant (ปัจจุบัน Kyushu Plant) ของกลุ่มมิตซูบิชิเริ่มต้นอุตสาหกรรมซีเมนต์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2466 มีโรงงานปูนซีเมนต์สำคัญเกิดขึ้นอีก Chichibu Cement Co. และ Ube Cement ส่วน Osaka Yogyo Cement ในปี พ.ศ.2469

การขยายตัวรวมทั้งการปรับตัวครั้งใหญ่ของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ญี่ปุ่นเกิดขึ้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง

Asano Cement การขยายตัวครั้งใหญ่เกิดขึ้นในราวปี พ.ศ.2490 เมื่อเปลี่ยนชื่อเป็น Nihon Cement ขณะเดียวกันก็เกิดโรงงานใหม่อีกหลายแห่ง ที่สำคัญได้แก่ Isa Cement ในปี พ.ศ.2487 Hamamatsu Plant (Iwaki Cement) ในปี พ.ศ.2497 Kanda Cement ในปี พ.ศ.2503

เหตุการณ์ที่สำคัญที่น่าสนใจอย่างหนึ่งก็คือการก่อตั้ง Nittetsu Cement โดยการร่วมทุนระหว่าง Nippon Steel Corporation กับ Sumitomo Osaka Cement Co.,Ltd ในปี พ.ศ.2497

อินเดีย

India Cement Company ก่อตั้งกิจการผลิตปูนซีเมนต์ขึ้นเป็นรายแรกในประเทศอินเดียเมื่อปี พ.ศ. 2457 ที่ Porbandar รัฐ Gujarat มีกำลังการผลิต 1,000 ตัน ในอีกหลายทศวรรษต่อมาก็สามารถเพิ่มกำลังการผลิต

ผลิตมากขึ้นเป็นลำดับ เห็นได้จากปี พ.ศ. 2493 - 2503 ซึ่งถือว่าขยายตัวสูงมาก สามารถขยายกำลังการผลิตด้วยอัตรา 12% ต่อปี พร้อมความสามารถในการใช้ประโยชน์สูงสุดที่อัตรา 85% แต่อัตราการขยายกำลังการผลิตได้ลดลงในอีกสองทศวรรษถัดมา

ปี พ.ศ.2523 -2524 อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ของอินเดียมีกำลังการผลิต 27 ล้านตันและกำลังการผลิตจริงอยู่ที่ 18.1 ล้านตัน แต่เพราะอัตราความสามารถในการใช้ประโยชน์สูงสุดอยู่ในระดับต่ำเพียง 67% ทำให้รัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการควบคุมการผลิต การกำหนดราคาและการจัดจำหน่าย

เมื่อรัฐบาลยกเลิกมาตรการควบคุมในปี พ.ศ.2532 ทำให้สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตขึ้นโดยในปี พ.ศ.2534 - 2535 กำลังการผลิตอยู่ที่ 65 ล้านตัน ขณะที่ความสามารถในการใช้ประโยชน์สูงสุดอยู่ที่อัตรา 82% แต่หลังจากปี พ.ศ.2538 การขยายตัวของความต้องการปูนซีเมนต์ชะลอลงและโรงงานมีความสามารถในการใช้ประโยชน์สูงสุดที่อัตรา 80% ชำร่ายกว่านั้นการขยายตัวของความต้องการยังอยู่ในภาวะคงที่ในระหว่างปี พ.ศ.2539 - 2541

อัตราการบริโภคปูนซีเมนต์เพียงจะเพิ่มขึ้น 15% ในปี พ.ศ.2542 ทำให้กำลังการผลิตสูงขึ้นเป็น 93 ล้านตันเพิ่มจาก 81 ล้านตันในปี พ.ศ.2541

การเพิ่มขึ้นของอัตราการบริโภคปูนซีเมนต์ในปี พ.ศ.2542 มาจากตลาดทางภาคเหนือ 21% ตลาดภาคใต้ 13.4% และตลาดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 22.5%

ปลายทศวรรษ 2533 - 2543 ขณะที่การบริโภคปูนซีเมนต์ต่อหัวในตลาดระหว่างประเทศอยู่ที่ 250 กิโลกรัม ประเทศอินเดียกลับมีตัวเลขอยู่ที่ 80 กิโลกรัมเท่านั้น

ระหว่างปี พ.ศ.2540 -2542 Lafarge ผู้ผลิตปูนซีเมนต์ยักษ์ใหญ่ของประเทศฝรั่งเศสรุกคืบเข้าซื้อกิจการครั้งใหญ่ด้วยการซื้อกิจการโรงงานปูนซีเมนต์ของ Tisco ขณะเดียวกัน A.V. Birla Group ก็รวมธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์ของตนเข้าด้วยกันภายใต้ชื่อ Grasim ซึ่งเข้าซื้อกิจการบริษัท Shree Digvijay Cements และ Dharani Cements มาไว้ในครอบครอง และ Larsen & Toubro (L&T) ก็ซื้อกิจการ Narmada Cements จาก Chowgules ด้วย

อินโดนีเซีย

PT Semen Padang ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2453 ได้ชื่อว่าเป็นเจ้าของโรงงานปูนซีเมนต์เก่าแก่ที่สุดของอินโดนีเซีย เดิมทีบริษัทนี้เป็นของ

ชาวต่างชาติ แต่ต่อมาได้รับการโอนให้เป็นกิจการของรัฐในปี พ.ศ.2501 อยู่ภายใต้ PT Semen Gresik Tbk ปัจจุบันดำเนินธุรกิจโรงงานผลิตปูนซีเมนต์รวม 4 แห่งมีกำลังการผลิตรวม 5.24 ล้านตันต่อปี

เหตุการณ์สำคัญของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศอินโดนีเซีย เกิดขึ้นหลังสงครามโลกและการประกาศเอกราช เมื่อ PT Semen Gresik Tbk ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2496 โดยมีโรงงานตั้งอยู่ที่ Gresik ในเกาะชวาตะวันออกเฉียงใต้ดำเนินการผลิตแบบเปียกในปี พ.ศ.2500 ด้วยกำลังการผลิต 250,000 ตันต่อปี

ต่อมาบริษัทขยายกำลังการผลิตด้วยการสร้างโรงงานใหม่ขึ้นที่ Gresik และ Tuban ปัจจุบันโรงงานที่ Tuban คือ Tuban I, II และ III ก็ยังดำเนินการ

อยู่ โดยมีกำลังการผลิตรวม 8.2 ล้านตันต่อปี

นอกเหนือจากการเป็นบริษัทแม่แล้ว PT Semen Gresik ยังทำธุรกิจในอุตสาหกรรมผลิตถลุงบรรจุปูนซีเมนต์ ธุรกิจจัดจำหน่าย และเหมืองหินปูน รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการนิคมอุตสาหกรรมด้วย สำหรับกิจการในเครือมีทั้งหมด 6 บริษัท อาทิ PT Kawasan Industri Gresik ซึ่งดำเนินงานในนิคมอุตสาหกรรม PT United Tractors Semen Gresik ดำเนินธุรกิจเครื่องจักรกลหนัก PT Industri Kemasan Semen Gresik ใน Tuban ดำเนินธุรกิจถลุงบรรจุปูนซีเมนต์ ส่วน PT Semen Padang และ PT Semen Tonasa ดำเนินธุรกิจโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ทั้งสองบริษัท

อย่างไรก็ตาม รายได้หลักของบริษัทก็ยังคงมาจากกิจการโรงงานผลิตปูนซีเมนต์อยู่ดีจะเห็นได้ว่าปี พ.ศ. 2546 อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์สามารถสร้างรายได้คิดเป็น 90% ของรายได้รวมเลยทีเดียว

ส่วน PT Semen Tonasa ซึ่งก่อตั้งขึ้นที่ Makassar เกาะสุลาเวสีใต้มีโรงงานรวม 3 แห่งพร้อมกำลังการผลิตรวม 3.48 ล้านตันต่อปี

เมื่อนำกำลังการผลิตของทั้ง PT Semen Padang และ PT Semen Tonasa มารวมกันแล้ว ทำให้บริษัทแม่คือ PT Semen Gresik ได้ชื่อว่าเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายใหญ่ที่สุดของอินโดนีเซีย

ข้อพิพาทกับ Cemex เมื่อวิกฤตการณ์พุ่งขึ้นถึงขีดสุดในปี พ.ศ.2541 ผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายใหญ่ซึ่งรวมทั้ง PT Semen Gresik, PT Indocement และ PT Semen Cibinong ต่างประสบปัญหาทางการเงินเพราะภาระหนี้มหาศาลจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริษัทเหล่านี้จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างหนี้ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของ BPPN ธนาคารอินโดนีเซียที่เข้ามารับซื้อหนี้ซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ ผลที่ตามมาทำให้ BPPN ได้ครอบครองหุ้นบางส่วนของบริษัทที่เป็นหนี้เหล่านั้นด้วย ต่อมามีการนำหุ้นดังกล่าวเสนอขายต่อนักลงทุนต่างชาติทำให้กิจการของ PT Indocement ตกอยู่ในมือของบริษัท Heidelberger Zement แห่งเยอรมนี ขณะที่ Cemex แห่งเม็กซิโกเข้าถือหุ้นใน PT Semen Gresik 25.53% และ Holcim Group ได้ครอบครองกิจการบริษัท PT Semen Cibinong ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อบริษัทใหม่เป็น PT Holcim Indonesia

เหตุการณ์ที่ Cemex เข้าซื้อหุ้นบางส่วนของบริษัท PT Semen Gresik ไม่ได้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นเหมือนกรณีของ PT Indocement และ PT Semen Cibinong ข้อพิพาทเกิดขึ้นภายหลังจากที่รัฐบาลอินโดนีเซียไม่ยอมรับซื้อตกลง Put Option ที่ระบุไว้ในสัญญาว่าอนุญาตให้ Cemex

ยักษ์ใหญ่แห่งเม็กซิโกซื้อหุ้นเพิ่มทุนและกลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ใน PT Semen Gresik ได้ทุกเมื่อตามที่ต้องการ

Cemex นำคดีขึ้นสู่ศาล International Arbitration Court และยังไม่สามารถยุติคดีได้ แต่ต่อมา Cemex เริ่มเอือมระอากับการต่อสู้ด้านคดีความและต้องการให้คดียุติลง จึงออกแถลงการณ์ในเดือนมีนาคม Cemex ว่ามีแผนจะขายหุ้นใน PT Semen Gresik และใช้สิทธิ์เลือกสร้างโรงงานผลิตปูนซีเมนต์แห่งใหม่ขึ้นมาตามที่รัฐบาลอินโดนีเซียเสนอแนะ

นักสังเกตการณ์ให้ความเห็นต่อความเคลื่อนไหวของ Cemex ว่าเป็นทางออกที่ดีที่สุดในการรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเอาไว้ เพราะขณะนั้นราคาหุ้นของ PT Semen Gresik ได้ทะยานขึ้นถึงจุดสูงสุดแล้ว โดยราคาหุ้นของ PT Semen Gresik ในตลาดหุ้นจากรัฐได้เพิ่มขึ้นกว่าสองเท่าตัวเป็นหุ้นละ 2.83 ดอลลาร์สหรัฐ เทียบกับราคาที่ Cemex ซื้อไว้เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2541 เพียงหุ้นละ 1.38 ดอลลาร์สหรัฐ และเมื่อถึงต้นเดือนเมษายน พ.ศ.2549 Cemex Asia Holdings ได้เสนอขายหุ้น 25.53% ที่ถืออยู่ใน PT Semen Gresik ที่ราคา 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือคิดเป็นหุ้นละ 3.3 ดอลลาร์สหรัฐ

(เรียบเรียงจาก www.asi.or.id)

มาเลเซีย

ในที่สุดความพยายามของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่ดำเนินมาอย่างยาวนานในการมีส่วนร่วมลงทุนผลิตปูนซีเมนต์ในมาเลเซียก็ปิดฉากลง

ในปี พ.ศ.2493 Malayan Cement Berhad ก็ตั้งขึ้นในฐานะบริษัทในเครือขาย Blue Circle Industries PLC, United Kingdom และหลังจากนั้นอีก 3 ปี โรงงานแห่งแรกในมาเลเซียก็เกิดขึ้นที่ Rawang ด้วยหม้อเผาแรกมีกำลังการผลิต 110,000 ตันต่อปี

การขยายตัวของความต้องการใช้งานปูนซีเมนต์ซึ่งเป็นแนวโน้มของระดับภูมิภาค ทำให้แผนการขยายตัวดำเนินไปอย่างรวดเร็วในอีก 5 ปีถัดมา กำลังการผลิตเพิ่มอีกกว่าเท่าตัว (หม้อเผาที่สอง 190,000 ตันต่อปี)

ในปี พ.ศ.2507 โรงงานปูนซีเมนต์อีกแห่งเกิดขึ้นที่เมืองกันตัง โดย Pan Malaysia Cement Works Singapore (PMCWS) มีการขยายกำลังการผลิตอย่างรวดเร็วโดยมีหม้อเผาสองแห่งในเวลา 2 ปี และใน 2 ปีต่อมา โรงงานทั้งสอง (Malayan Cement Berhad และ PMCWS) ก็รวมกิจการกัน

การขยายตัวในช่วงดังกล่าวถือว่าดำเนินไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับภาวะตลาด และแล้วในปี พ.ศ.2543 Blue Circle ได้ขายกิจการให้ Lafarge Group แห่งฝรั่งเศส ผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายใหญ่ของมาเลเซียก็กลายเป็นเครือขายของ Lafarge Group ไปด้วย

2) ความหมายของโรงงานทำหลวง

โมเดลโรงงานปูนซีเมนต์: จากธุรกิจระดับภูมิภาคถึงโรงงานใกล้แหล่งวัตถุดิบ

การเกิดขึ้นของโรงงานทำหลวงมาจากแนวคิดสำคัญประการหนึ่งว่าด้วยการบริหารต้นทุนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้อาจจะมาจากประสบการณ์การก่อตั้งโรงงานแห่งแรกแห่งเดียวในประเทศไทยในช่วงกว่า 2 ทศวรรษก่อนหน้านั้นต้องเผชิญการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการแข่งขันระดับภูมิภาค

แนวคิดในการสร้างโรงงานปูนซีเมนต์ที่ทำหลวงนั้น ในช่วงแรกผู้บริหารประเมินว่าจะมุ่งส่งออกไปขายในตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะมาเลเซียและสิงคโปร์

“แผนการสร้างโรงบดปูนซีเมนต์แห่งหนึ่งที่สิงคโปร์ซึ่งได้เคยหารือกับรัฐมนตรีเศรษฐกิจกับกงสุลใหญ่อังกฤษประจำกรุงเทพฯ เพื่อหาช่องทางส่งปูนเม็ดที่ผลิตได้เกินความต้องการไปจำหน่ายที่สิงคโปร์เป็นประจำ ซึ่งการผลิตปูนเม็ดที่ทำหลวงมีค่าใช้จ่ายถูกกว่าจึงส่งไปขายโดยกำหนดราคาแข่งขันได้ แต่การส่งปูนบดไปขายนั้นแข่งขันราคาไม่ได้ เพราะแม้ราคาปูนเม็ดที่ทำหลวงถูกกว่า แต่เมื่อมีค่าใช้จ่ายส่งไปบดที่บางซื่อก็ทำให้ราคาแพงกว่าที่อื่น เนื่องจากค่าไฟฟ้าที่ใช้ในการบดปูนที่บางซื่อซึ่งซื้อจากการไฟฟ้าหลวงกรุงเทพฯ มีราคาสูงมาก ประกอบกับค่าระวางขนส่งปูนผงจากกรุงเทพฯ ไปสิงคโปร์มีอัตราแพงผิดปกติเสมอ ในขณะที่ค่าระวางปูนเม็ดถูกกว่ามาก เพราะจัดส่งได้สะดวกโดยไม่ต้องมีภาชนะบรรจุจึงหาระวางบรรจุได้ง่ายและถ้าทำตามแผนการนี้แล้ว ย่อมหวังความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่อังกฤษในเรื่องการขนส่งเครื่องจักรได้มากขึ้น”

รายงานการประชุมครั้งที่ 395 วันที่ 23 มกราคม พ.ศ.2484

แนวคิดนี้มากจากการแข่งขันในตลาดระดับภูมิภาค หากพิจารณาจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่มีความต่อเนื่อง แนวคิดพัฒนามาจากความพยายามจะลงทุนตั้งโรงงานปูนซีเมนต์ในมาเลเซียและสิงคโปร์มายาวนาน (อ่านบททดสอบธุรกิจระดับภูมิภาค และ การบริหารการเงินธุรกิจอุตสาหกรรม : กลยุทธ์การลงทุนอื่น ๆ)

เมื่อเผชิญวิกฤติการณ์ขาดแคลนวัตถุดิบในช่วงสงคราม จึงให้ความสำคัญในการจัดการเรื่องวัตถุดิบมากขึ้น โรงงานท่าหลวง นอกจากมีความหมายในเชิงยุทธศาสตร์ทางธุรกิจสำหรับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด อย่างมาก

ไม่มีใครรู้แน่ชัดว่าการวางแผนจะสร้างโรงงานปูนซีเมนต์แห่งใหม่ไว้ในใจเมื่อไร แต่รายงานที่มีเรื่องการขยายโรงงานหรือสร้างโรงงานใหม่ปรากฏในรายงานประชุมคณะกรรมการตั้งแต่ปี พ.ศ.2481

“Extension Scheme

It was decided to continue the investigations in connection with the Extension Scheme, and the General Manager was requested during his forthcoming visit to Europe to procure as complete plans as possible for either the extension of the present factory or the erection of a new factory in the most suitable locality. It was further decided to pay the General Manager 3 months salary with bonus for his services and his expenses in this connection, except possible consulting engineers' fee which the General Manager estimated roughly at 2/3000 Tcs"

รายงานการประชุมครั้งที่ 354 วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2481

"ในปี พ.ศ.2496 หรือหลังจาก 5 ปีที่เริ่มการผลิต โรงงานท่าหลวงได้ปรับบทบาทจากการผลิตปูนเม็ดเพื่อป้อนโรงงานบางซื่อ มาเริ่มผลิตปูนซีเมนต์สำเร็จรูปเอง ทั้งนี้เนื่องจากในระยะนั้น ปริมาณความต้องการใช้ปูนซีเมนต์ของภาคกลางตอนบน ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพิ่มขึ้น ดังนั้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2496 โรงงานท่าหลวงจึงพัฒนาไปอีกขั้นหนึ่ง เพื่อเป็นโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ที่สมบูรณ์แบบ"

จากหนังสือครบรอบ 40 ปี จัดทำขึ้นหลังจากจอมพล ป.พิบูลสงคราม
เยือนโรงงานในวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ.2496

ข้อความตอนนี้เป็นที่ยอมรับว่าแนวคิดในการก่อตั้งโรงงานทำหลวงสอดคล้องกับความคิดในเชิงยุทธศาสตร์ที่ว่าด้วยการส่งออก เพราะไม่ได้เป็นเพียงฐานสนับสนุนการผลิตที่บางซื่อ แต่จากนั้น สถานการณ์ทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย

ส่วนความพยายามในการก่อตั้งโรงงานท่ามกลางอุปสรรคมากมายนั้น อ่านได้จากเนื้อหาที่ได้กล่าวไว้แล้วซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่น่าสนใจมาก (อ่าน พ.ศ.2491 โรงงานท่าหลวง) ซึ่งได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้หลายตอน ได้แก่ อุปสรรคใหญ่หลวง ซึ่งกล่าวถึงความพยายามของบางฝ่ายที่ตั้งโรงงานปูนซีเมนต์ขึ้นมาอีกแห่งหนึ่ง โดยจะขอเพิ่มเติมข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรายงานการประชุมฉบับสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้

“The General Manager reported about his interview with the Minister of Finance in connection with the Company’s Extension at Wat Ban Krua. Reference was also made to the letters sent by the Company to the Minister of Finance. The Representative of the Crown Property, Nai Junha Pindhanond, took this occasion to hand over the Minister of Finance’s reply to the Company’s letters and it was decided to issue a circular to all shareholders worded as follows;

Circular Letter to Shareholders in The Thai Cement Co., Ltd.

With reference to various rumors which have appeared in the press lately in connection with the erection of a cement factory at Ta Rua and with further reference to the Chairman’s Address at the last Ordinary General Meeting in our Company. I am instructed to report that our Company had now finally decided on the site for our upcountry Extension namely at Tambol Watt Ban Krua, Amphur Nong Done, Changvad Saraburi. Land has been bought in this locality and work in the new factory was actually started.

The Ministry of Finance which controls 51% of the shares in our Company has given its sanction to our extension scheme some months ago and has confirmed this sanction in a letter received today.

The General Manager was authorized to proceed to Europe on September 6th in order to assist the Chairman in buying the necessary plant for the Clinker Factory at Watt Ban Krua, such purchase to be made at the cheapest possible price with the quotation obtained already as upper limit. For his services in this connection the General Manager would be paid his salary with bonus whereas traveling expenses would be for his own account; i.e. an arrangement similar to the one made last year."

การประชุมคณะกรรมการอย่างฉุกเฉินเกิดขึ้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ.2482 และได้ทำหนังสือเวียนผู้ถือหุ้นรวมทั้งยืนยันแผนการสร้างโรงงานแห่งใหม่ที่สระบุรีเป็นที่แน่นอน

โมเดลโรงงานปูนซีเมนต์: การควบคุมวัตถุดิบ

ในความหมายเดียวกันกับในส่วนที่แล้วคือความสำคัญของวัตถุดิบ ซึ่งยังมีกรณีที่น่าศึกษาเพิ่มเติมขึ้นอีกเรื่องหนึ่ง จากแนวคิดข้างต้นบวกกับสถานการณ์การขาดแคลนวัตถุดิบสำคัญที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ในช่วงก่อนหน้านี้นี้ ยิปซัม เป็นวัตถุดิบสำคัญที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ 100% และดูเหมือนมีความพยายามในการแสวงหาในประเทศไม่มากนัก แต่พอสงครามโลกเกิดขึ้น ความพยายามนี้มีมากขึ้นอย่างชัดเจน จนนำมาซึ่งความสามารถในการควบคุมวัตถุดิบภายในประเทศของบริษัทได้อย่างเต็มที่จนถึงทุกวันนี้

จากรายงานของหนังสือ The Siam Cement, December 1999 ซึ่งนำเสนอแผนการปรับโครงสร้างครั้งสำคัญได้ให้ข้อมูลการสำรองวัตถุดิบ ซึ่งถือเป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะยิปซัมมีการสำรองไว้ถึง 50 ล้านตัน ในขณะที่ใช้เพียงปีละ 1.3 ล้านตัน

เหตุการณ์ที่ว่าด้วยความพยายามในการจัดการแหล่งสำรองyipซัมครั้งแรกเป็นมาอย่างไร ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 อ่านได้จากสาระโดยย่อของเอกสารเหล่านี้จะเห็นภาพที่ชัดเจนที่สุด

รายงานการประชุมครั้งที่ 419 วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2485

ข้อตกลงระหว่างกรมโลหกิจกับบริษัทฯ อนุญาตให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ดำเนินการขุดหาyipซัมได้ภายในเขตจังหวัดลำปางและอุตรดิตถ์ โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้เสียค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำเหมืองแร่ ค่าภาคหลวงแร่ รวมทั้งค่าธรรมเนียมในอัตรา 10% ของต้นทุน ซึ่งบริษัทใช้จ่ายในการขุดหาyipซัม เป็นการตอบแทนการเข้าช่วงให้กรมโลหกิจในฐานะผู้ถือประทานบัตร และกรมโลหกิจสนใจตั้งบริษัทใหม่ขึ้นมาเพื่อรับช่วงทำการขุดหาyipซัมในภาคเหนือต่อไป โดยตั้งใจให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด เมื่อบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ดำเนินงานในภาคเหนือแล้ว ได้ผลอย่างไร ผู้จัดการทั่วไปจะได้รวบรวมรายละเอียดแผนการตั้งบริษัทใหม่เสนอแก่ที่ประชุมอำนวยการอีกครั้งหนึ่ง โดยปริมาณyipซัมคงคลังที่บางซื่อวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ.2485 มีไม่ถึง 50 ตัน การขุดหาyipซัมจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่สุด ดังนั้นผู้จัดการทั่วไปจะเดินทางไปภาคเหนือในวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2485 เพื่อเริ่มงานนี้เป็นการด่วน

รายงานการประชุมครั้งที่ 420 วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ.2485

การหาyipซัมในจังหวัดลำปางหาได้ยากขึ้น เนื่องจากได้ขุดyipซัมจากบ่อต่าง ๆ เกือบหมดสิ้นแล้ว แต่ในจังหวัดอุตรดิตถ์มีช่องทางขุดหาyipซัมได้มากกว่าจังหวัดลำปางเป็นอันมาก แต่การขนส่งในจังหวัดอุตรดิตถ์เป็นปัญหาใหญ่ เพื่อแก้ปัญหานี้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต้องใช้เงินประมาณ 5,000 บาท สำหรับสร้างทางเกวียนสายหนึ่งยาว 10 กิโลเมตร ที่สำคัญคือต้องสร้างให้เสร็จก่อน 1 มีนาคม พ.ศ.2486 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงติดต่อกับเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องขอความร่วมมือจัดหากรรมกรโดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทุกอย่าง ผู้จัดการทั่วไปจะเดินทางไปตรวจกิจการที่จังหวัดอุตรดิตถ์ใหม่ในเดือนมกราคม พ.ศ.2486 แล้วจะได้รายงานความก้าวหน้าให้ที่ประชุมอำนวยการทราบ

รายงานการประชุมครั้งที่ 422 วันที่ 29 มกราคม พ.ศ.2486

ผู้จัดการทั่วไปรายงานผลการเดินทางไปตรวจบ่อyipซัมในจังหวัดลำปางและอุตรดิตถ์เมื่อเร็ว ๆ นี้ ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ทางจังหวัดลำปางเริ่มส่งแร่มาถึงบริษัทบ้างแล้ว

รายงานการประชุมครั้งที่ 426 วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ.2486

ฤดูฝนในภาคเหนือเริ่มต้นอย่างหนัก บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด คาดว่าจะได้รับหินยิปซัมจากจังหวัดลำปางอีกไม่เกิน 10 ตู้นั้นจำนวนหินยิปซัมทั้งหมดที่ขุดหาจากภาคเหนือจนถึงสิ้นปีนี้มีจำนวนเพียง 400 ตัน และจากจำนวนหินยิปซัม 10 ตู้นี้เมื่อนำไปผลิตปูนซีเมนต์จะได้ไม่เกิน 5,000 ตัน จึงคาดหมายได้ว่าจะขาดแคลนปูนซีเมนต์ในระยะเวลาอันใกล้ข้างหน้านี้ บอร์ดเห็นควรนำปูนซีเมนต์ตราที่ 3 ของบริษัทออกจำหน่ายเฉพาะประชาชน (เว้นผู้ผลิตกระเบื้องมุงหลังคา) ทั้งนี้เพราะการผลิตปูนซีเมนต์ตราประจำการไม่ต้องใช้หินยิปซัมเลย ส่วนปูนตราเสือและตราชูปเปอร์ที่สามารถผลิตได้จากหินยิปซัมจำนวนน้อยนี้ ควรสงวนไว้เพื่อจำหน่ายกับรัฐบาล

รายงานการประชุมครั้งที่ 432 วันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ.2486

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ขอความช่วยเหลือจากราชการทหารในการขนส่งแร่ยิปซัมจากแหล่งแร่ที่ตำบลแม่แก้ว จังหวัดลำปาง และที่ตำบลบ้านสองห้อง อำเภอป่าตอง จังหวัดอุดรธานี ทั้งนี้เนื่องจากหนังสือที่ 4143/1943 วันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ.2486 จากเสนาธิการกองทัพนามถึงบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด แจ้งว่าทางราชการทหารยินดีช่วยเหลือให้บริษัทได้มีแร่ยิปซัมใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ซึ่งทางราชการถือว่าเป็นวัตถุประสงค์สำคัญอันหนึ่ง คณะกรรมการพิจารณาร่างหนังสือบริษัทถึงเสนาธิการกองทัพนาม (วันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ.2486) ตกลงให้แก้ไขบางตอน แล้วให้ผู้จัดการทั่วไป

จัดทำหนังสือเสนอต่อได้ ผู้จัดการทั่วไปเสนอว่าเมื่อราชการทหารได้ช่วยเหลือโดยถือประโยชน์ส่วนรวมจึงควรที่บริษัทได้ช่วยเหลือราชการทหาร ที่ประชุมอำนวยการมีมติว่าเมื่อฤดูขนส่งแร่ยิปซัมเสร็จสิ้นลงและทางบริษัทปิดบัญชีประจำปีเรียบร้อยแล้วให้นำเงิน 10,000 บาทส่งไปช่วยราชการทหาร

3) ผู้นำธุรกิจปูนซีเมนต์

ความบังเอิญและความพยายาม

ดังที่กล่าวไว้ในตอนต้นว่า ยุทธศาสตร์ของโรงงานท่าหลวงเปลี่ยนแปลงไป หลังจากที่โรงงานตั้งมาได้เพียง 5 ปี สอดคล้องกับสถานการณ์การค้าที่ปรับเปลี่ยนในช่วงสงครามเกาหลี ซึ่งได้กล่าวไว้ในตอนต้นของบทนี้อย่างละเอียดแล้ว สารก็คือตลาดภายในประเทศมีความต้องการปูนซีเมนต์อย่างมาก

แต่ว่าโอกาสเช่นนั้น อาจจะหลุดลอยหากไม่มีการจัดการและความพยายามอย่างมากในการก่อสร้างโรงงานให้แล้วเสร็จ และขยายกำลังการผลิตเพื่อตอบสนองโอกาสที่กว้างขวางนี้ ความพยายามนี้ไม่ยากในสถานการณ์ที่ประเทศเพิ่งผ่านสงครามโลกมาหมาด ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมเงินตราต่างประเทศและบริษัทการค้าระหว่างประเทศถอนการค้าจากประเทศไปในช่วงสงคราม โดยยากที่จะกลับมาใหม่ สถานการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จะต้องดำเนินการอย่างไร

ช่วงการเดินทางเครื่องโรงงานท่าหลวง

รายงานการประชุมครั้งที่ 456 (27 พฤศจิกายน พ.ศ.2488) ที่ประชุมกังวลเรื่องกระแสไฟฟ้าจะไม่พอใช้ในกิจการของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในอนาคต จึงตกลงซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเครื่องยนต์ดีเซล 3 เครื่อง ตามคำเสนอขายจากต่างประเทศ ส่งมาให้ได้ในเวลา 5 เดือน มีกำลังรวม 840 กิโลวัตต์พร้อมทั้งสายเคเบิล ฯลฯ ราคาส่งถึงเรือที่บรรทุกที่ท่าต่างประเทศคิดเป็นเงิน 110,000 ดอลลาร์สหรัฐ จึงมีหนังสือถึงรัฐมนตรีคลังวันที่ 21 พฤศจิกายน ขอกู้เงินสกุลต่างประเทศ (Free Currency) จากกระทรวงคลังเป็นเงิน 300,000 เหรียญเพื่อซื้อเครื่องจักรดังกล่าว และหากกระทรวงคลังอนุมัติ จะชำระหนี้โดยโอนเงินไปฝากกับธนาคาร National City Bank of New York แล้วบริษัทจ่ายผ่านทางธนาคารไทยพาณิชย์ โดยเสียค่าธรรมเนียมเล็กน้อย

รายงานการประชุมครั้งที่ 457 (28 ธันวาคม พ.ศ.2488) เรื่องการผลิตปูนซีเมนต์ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กำลังเจรจาขอกู้เงินต่างประเทศจากรัฐบาล เกรงว่าการที่ F.L. Smidth & Co., Copenhagen เสนอขายเครื่องจักรที่มีอยู่แล้วให้แก่โรงงานบางที่อาจส่งผลให้ล่าช้าไปอีก 3 ปีเป็นอย่างน้อย ระหว่างนั้นประเทศไทยต้องสั่งซื้อปูนซีเมนต์จากต่างประเทศ เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ตกลงรับคำ

เสนอขายนี้ โดยมีเงื่อนไขจัดหาเงินดอลลาร์สหรัฐ 40,000 ดอลลาร์ ส่งไปชำระงวดแรกโดยเร็ว ผู้จัดการทั่วไป เสนอให้ขอกู้เงินจากประเทศเดนมาร์กผ่านทางกระทรวงพาณิชย์ แต่โรงงานผู้ผลิตในเดนมาร์กไม่เต็มใจรับชำระเงินเป็นสกุลโครเนอร์ เพราะต้องการเงินตราต่างประเทศ (Free Currency)

รายงานการประชุมครั้งที่ 458 (25 มกราคม พ.ศ.2489) เนื่องจากจำเป็นต้องส่งเงินงวดแรกไปชำระค่าเครื่องกำเนิดไฟฟ้าของโรงงานบางซื่อ และประสบความสำเร็จจากการขอกู้เงินต่างประเทศ (Free Currency) จากรัฐบาล จึงจำเป็นต้องให้บริษัทรับแลกเงินเหรียญจากคณะผู้แทนรัฐบาลเนเธอร์แลนด์ เป็นเงิน 40,000 ดอลลาร์ ในอัตราดอลลาร์ละ 15 บาท คิดเป็นเงินรวม 600,000 บาท โดยที่บริษัทมีเงินเหลือในธนาคารเพียง 100,000 บาท จึงติดต่อให้อนุมัติเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคารไทยพาณิชย์ 500,000 บาท หลังจากได้รับโทรเลขตอบรับเงินจาก F.L. Smidth & Co. จึงมั่นใจว่าบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จะมีเครื่องกำเนิดไฟฟ้าของตนเองในไม่ช้า อัตราแลกเปลี่ยนทางการกำหนด 60 บาทต่อ 1 ปอนด์สเตอร์ลิง

สำหรับความจำเป็นในการใช้เงินตราต่างประเทศนั้น ได้ชี้แจงกับนายกรัฐมนตรีให้ทราบถึงอุปสรรคในเรื่องกระแสไฟฟ้า ต่อมารัฐมนตรีคลังและรัฐมนตรีมหาดไทยสนใจเรื่องนี้ และ ม.จ. วิวัฒนชัย ไชยันตรี ทรงประทานอนุญาตให้ขายเงินดอลลาร์สหรัฐให้บริษัทเป็นเงิน 40,000 เหรียญ ผู้จัดการทั่วไปเสนอขายสินทรัพย์สเตอร์ลิงของบริษัทเพื่อลดภาระความต้องการเงินดอลลาร์สหรัฐ แต่จากการสอบถามทางโทรเลขไปยังลอนดอน ทราบว่า หลักทรัพย์ยังถูกกักกันอยู่ เชื่อว่าถ้าขายหลักทรัพย์สเตอร์ลิงได้ จะลดหนี้ต่างประเทศลงครึ่งหนึ่ง หรือประมาณ 300,000 ดอลลาร์สหรัฐ ส่วนการเบิกเงินเกินบัญชีธนาคารไทยพาณิชย์ 500,000 บาทนั้น ถ้าต้องการซื้อเงินดอลลาร์ ต้องขยายวงเงินเป็น 2,000,000 บาท และให้ขายซุงไม้สักในสต็อกของบริษัท

โครงการตั้งโรงงานบดปูนเม็ดในรัฐมลายูถูกส่งเรื่องไปยังลอนดอนเพื่อพิจารณาแล้ว แต่เพื่อไม่ให้ต้องรอนาน ผู้จัดการทั่วไปไปรับรองต่อ The Borneo Company ว่าถ้าในเดือนเมษายน-พฤษภาคม พ.ศ.2489 จัดหาเรือสินค้าขนาดระวางราว 3,000 ตัน ให้บริษัทบรรทุกเครื่องจักรสำหรับโรงงานทำหลวงมาจากยุโรปกับเครื่องกำเนิดไฟฟ้าสำหรับโรงงานบางซื่อและอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น กระจกทำถลุง แร่ปซัม และแร่ใยหิน ฯลฯ เมื่อเรือขนถ่ายสินค้าขึ้นแล้ว ให้เดินทางไปรับถ่านหินจากฮ่องกงหรือเมืองท่าอื่นที่จำหน่ายถ่านหินสัก 2-3 เทียบ บริษัทก็สามารถช่วยบรรเทาความเดือดร้อนในรัฐมลายูได้ โดยผลผลิตปูนเม็ดส่งออกไปให้ถ้าได้ตั้งโรงงานบดปูนซีเมนต์สำเร็จ แต่ถ้าตั้งไม่สำเร็จก็จะส่งออกเป็นปูนซีเมนต์ไปให้

รายงานการประชุมครั้งที่ 459 (23 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2489) ผู้จัดการทั่วไปติดต่อขอซื้อเงินดอลลาร์สหรัฐ จากคณะผู้แทนรัฐบาลเนเธอร์แลนด์ในกรุงเทพฯ ได้อีก 100,000 ดอลลาร์ในอัตราเดียวกับที่ซื้อคราวก่อน กับ หนังสือเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคารไทยพาณิชย์อีก 1,500,000 บาทเพื่อการนี้

รายงานการประชุมครั้งที่ 460 (29 มีนาคม พ.ศ.2489) เงินจำนวน 100,000 ดอลลาร์สหรัฐ ที่ส่งไปครั้งที่ 2 ทราบจากผู้แทนรัฐบาลเนเธอร์แลนด์ว่าได้รับโทรเลขถือว่าเงินถึงมือผู้รับแล้ว

รายงานการประชุมครั้งที่ 461 (26 เมษายน พ.ศ.2489) การขอกู้เงินในประเทศเดนมาร์กติดต่อให้ HSBC ณ กรุงลอนดอนค้าประกันไม่สำเร็จจึงทำหนังสือไปถึงรัฐมนตรีคลัง รัฐมนตรีช่วยว่าการกับ ม.จ.วิวัฒน์ ชัย ชัยยันต์ ท่านได้ประทานความช่วยเหลือตามคำขอร้องในทันที บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้รับหนังสือค้าประกันของกระทรวงการคลัง ซึ่งรัฐมนตรีช่วยว่าการเป็นผู้ลงนาม ได้จัดส่งไปประเทศเดนมาร์กผ่านทางกงสุลทั่วไปของเดนมาร์กในกรุงเทพฯ พร้อมหนังสือมอบอำนาจของบริษัทให้ Mr. Haastrup Nielsen เป็นผู้ส่งจ่ายเงินจากบัญชีที่เปิดใหม่ในธนาคาร Privatbanken, Copenhagen

รายงานการประชุมครั้งที่ 462 (21 พฤษภาคม พ.ศ.2489) การกู้เงินในประเทศเดนมาร์กเรียบร้อยแล้ว อัตราดอกเบี้ย 3.5% ต่อปี สำหรับเครื่องจักรที่สั่งซื้อจากต่างประเทศส่วนมากบรรทุกโดยเรือ Selandia กำหนดถึงกรุงเทพฯ ในต้นเดือนกรกฎาคม ส่วนหุ้นกู้บริษัท United Plantations ไม่มีการเสนอราคาที่ดีพอ และเนื่องจากได้รับรายงานจาก Mr. Grut ว่าสภาพสวนอันเป็นหลักทรัพย์ของบริษัทเป็นที่น่าพอใจ ประธานจึงเห็นว่ายังไม่ควรขายหุ้นกู้ในเวลานี้

ช่วงการขยายกำลังการผลิต

ในช่วงปลายของสงครามเกาหลี ในเดือนมกราคม พ.ศ.2497 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีความพยายามอย่างมากในการแสวงหาเงินทุนในการขยายกิจการ โดยทำสัญญาเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคารหลายแห่งทั้ง HSBC และ Chartered Bank สาขากรุงเทพฯ ธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การในวงเงินแตกต่างกันไป ซึ่งปรากฏว่าธนาคารไทยพาณิชย์เรียกอัตราดอกเบี้ยสูงถึง 9% (รายงานการประชุมครั้งที่ 558 วันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2497), (รายงานการประชุมครั้งที่ 559 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2497) เดือน พฤษภาคมปีเดียวกัน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เปิดบัญชีธนาคารในประเทศหลายแห่ง เช่น ธนาคารกรุงเทพ, ศรีนคร, กสิกรไทย ฯลฯ และทำเรื่องขอกู้เงินจาก EXIM Bank (รายงานการประชุมครั้งที่ 558 วันที่ 30

มกราคม พ.ศ.2497),(รายงานการประชุมครั้งที่ 562 วันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ.2497),(รายงานการประชุมครั้งที่ 573 วันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ.2498)

เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2498 มีรายงานว่าประธานกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เดินทางไปสหรัฐอเมริกา ส่งโทรเลขลงวันที่ 8 มิถุนายนแจ้งว่ากู้เงินได้ สั่งซื้อเครื่องจักรไฟฟ้าของบริษัท Westinghouse ของสหรัฐฯ มูลค่า 1 ล้านดอลลาร์ และโดยการให้คำปรึกษาในการซื้อขายครั้งนี้ของ F.L.Smidth & Co., New York บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ใช้วงเงินที่เหลืออยู่สั่งซื้อหม้อเผาหม้อที่ 3 ของ F.L Smidth & Co. ที่เดนมาร์กด้วย (รายงานการประชุมครั้งที่ 574 วันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ.2498)

4) ความสัมพันธ์ไทย-เดนมาร์ก

ความสำเร็จของความพยายามที่โรงงานท่าหลวง ในฐานะการดำเนินแผนธุรกิจเพื่อสร้างความเป็นผู้นำทางธุรกิจในเวลานั้น มีความหมายกว้างขวางมากทีเดียว การศึกษาการจัดการในช่วงเวลานั้น ถือเป็นครั้งแรกที่มีความสมดุลระหว่างทีมงานไทย-เดนมาร์กอย่างมาก ความพยายามข้างต้นตีความได้เป็น 2 นัยยะ

บทบาททีมผู้บริหารไทย

ประการแรก

ทีมงานคนไทยในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ทำงานอย่างหนักในการประสานงานกับภาครัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ เรื่องที่ยกตัวอย่างมาข้างต้นนับว่าสำคัญ เรื่องเงินก็เป็นเรื่องหนึ่งของความพยายามทั้งหมด ที่ได้กล่าวถึงมาบ้างแล้วพอสมควร (อ่าน พ.ศ.2483 คนไทยมีบทบาทมากขึ้น) จากการศึกษาข้อมูลในช่วงเวลานั้น พบว่าการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำทางธุรกิจเกิดขึ้นในช่วงความพยายามสร้างโรงงานท่าหลวง อย่างไรก็ตามสมควรอธิบายขยายความเพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

รายงานการประชุมครั้งที่ 397 วันที่ 3 มีนาคม พ.ศ.2484

- การจ้างนายช่างคนไทย 2 นาย ที่ประชุมอำนวยความสะดวกจ้าง 4 นาย ในอัตราเดือนละ 175 บาท และเสนอให้ตรวจร่างกายที่โรงพยาบาลศิริราช

- เห็นชอบให้รับ ม.ล. อุดม สนิทวงศ์ เข้าทำงานในอัตราเดือนละ 800 บาท บอร์ดเห็นชอบตามข้อเสนอของประธานซึ่งเคยแจ้งให้ผู้จัดการใหญ่ทราบก่อนครั้งหนึ่งแล้ว

รายงานการประชุมครั้งที่ 410 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2485 ที่ประชุมอำนวยความสะดวกให้ ม.ล. อุดม สนิทวงศ์ มีอำนาจลงนามในเช็คในนามบริษัทแทน

Mr. Hastrup Nielsen ในขณะไปต่างประเทศ ทั้งนี้ต้องมีผู้ลงนามในเช็คร่วมกัน 2 คนจากผู้มีอำนาจลงนาม 3 คน คือ Mr. Friis Jespersen ผู้จัดการทั่วไป และ Mr. C. F. Grove สมุห์บัญชี

รายงานการประชุมครั้งที่ 411 วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ.2485 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เจรจากับรัฐบาล กรณีโครงการทำเหมืองแร่เหล็กชั้นสูงสุดลงและได้ผลดี การทดลองถลุงแร่เหล็กเพื่อผลิตเหล็กถลุง (Pig-Iron) ในเตาทดลองที่จัดสร้างขึ้นที่บางซื่อได้เป็นผลสำเร็จ การดำเนินงานขั้นต่อไปคือ การเร่งสร้างเตาถลุงเหล็กที่โรงงานท่าหลวงให้แล้วเสร็จโดยเร็ว 1 เตา สามารถผลิตเหล็กได้ประมาณวันละ 10 ตัน นอกจากผลิตเหล็กถลุง (เหล็กหล่อ) แล้ว บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะทดลองค้นคว้าวิธีผลิตเหล็กกล้าเป็นขั้นต่อไป ในการเริ่มอุตสาหกรรมประเภทใหม่นี้ รัฐบาลได้ให้ยืมผู้เชี่ยวชาญมาร่วมมือกับบริษัท 2 นาย คือ ดร.จ่าง รัตนะรัต (นายช่างเคมี) กับนายสมัคร บุราวาศ (นายช่างเหมืองแร่) โดยไม่ต้องการผลประโยชน์ตอบแทนแต่อย่างใด

รายงานการประชุมครั้งที่ 418 วันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2485 ที่ประชุมอำนวยการมีมติรับ ดร.จ่าง รัตนะรัต ในตำแหน่งนายช่างเคมี โดยกำหนดอัตราเงินเดือนในปีแรกเดือนละ 600 บาท และประธานรับรองว่าจะลงนามหนังสือเสนอทางราชการเพื่อขอโอน ดร.จ่าง จากราชการมาประจำบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต่อไป

รายงานการประชุมครั้งที่ 423 วันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2486 เจ้าหน้าที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บางคนใช้อำนาจและหน้าที่ของตนในทางที่ผิด จนต้องปรับปรุงโยกย้ายหน้าที่ของลูกจ้างบริษัทขนานใหญ่และจำเป็นต้องจัดหาลูกจ้างใหม่เข้าบรรจุแทน ซึ่งประธานรับลงนามในหนังสือของบริษัทเสนอกระทรวงคมนาคม ขอให้โอนนายปัญญา สายาลักษณ์ ข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นโทในตำแหน่งหัวหน้าแผนกอำนวยการ กองพัสดุและช่างกล กรมทาง กระทรวงคมนาคมเข้ามาทำงานในบริษัทต่อไป

รายงานการประชุมครั้งที่ 426 วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ.2486 ทางราชการย้าย ม.ล.อุดม สนิทวงศ์ ไปรับราชการในตำแหน่งอธิบดีกรมโลหกิจครึ่งวันและอีกครั้งวันให้มาทำงานที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ที่ประชุมอำนวยการแต่งตั้งพนักงานบริษัทให้มีอำนาจลงนามในเช็คเพิ่มขึ้นอีก 1 นาย คือ ดร.จ่าง รัตนะรัต

รายงานการประชุมครั้งที่ 427 วันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ.2486 นายสวัสดิ์ อินทร์มพันธ์ ลาออก บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด สามารถรับนายช่างผู้ช่วยที่จบจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ 1-2 คน แม้ว่ารัฐบาลจะให้ ม.ล. อุดม สนิทวงศ์ กลับเข้ารับราชการในตำแหน่งรักษาการอธิบดีกรมโลหกิจ แต่รัฐบาลยังอนุญาตให้ ม.ล. อุดม มีหน้าที่ทำงานในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต่อไปด้วย ประธานจึงให้ถือว่า ม.ล. อุดม ยังเป็นเจ้าหน้าที่กองอำนวยการของบริษัทต่อไป โดยจะได้รับเงินโบนัสในอัตราที่เคยได้รับอยู่เป็นค่าตอบแทนและจะได้รับเงินเดือนจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เมื่อทางราชการได้ดำเนินการบรรจุในตำแหน่งใหม่เรียบร้อยแล้ว

รายงานการประชุมครั้งที่ 444 วันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ.2487 หนังสือราชการขอตัว ดร.จ่าง รัตนะรัต กลับไปรับราชการ

รายงานการประชุมครั้งที่ 457 วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ.2488 รับนายไพโรจน์ สนิทวงศ์ สำเร็จวิชา วิศวกรรมศาสตร์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเข้าเป็นนายช่าง ในตำแหน่งผู้ช่วยของนายมนัส มังคละพฤษ ทดลองงาน 3 เดือน และให้พิจารณาอัตราเงินเดือนในการประชุมคราวหน้า เชื่อว่ากำหนดค่าเงินบาทได้แล้ว ในคราวเดียวกันจะพิจารณาอัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่แผนกอำนาจการคนอื่นด้วยสำหรับคนงาน หัวหน้างานและเสมียนพนักงาน ที่ประชุมอำนาจการอนุมัติให้เพิ่มเงินพิเศษยามสงครามขึ้นเป็น 150% ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2489

รายงานการประชุมครั้งที่ 461 วันที่ 26 เมษายน พ.ศ.2489 ครอบคลุมกำหนด 3 เดือนที่นายไพโรจน์ สนิทวงศ์ เข้ามาทดลองงาน ต่อไปให้รับเงินเดือนๆ ละ 750 บาท

รายงานการประชุมครั้งที่ 467 วันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ.2489 รับวิศวกรช่างกลจบกจากจุฬาลงกรณ์มหา วิทยาลัยรุ่นสุดท้าย คือ นายประนอม พรหมรัตนพงศ์ ประจำโรงงานบางซื่อ และนายวิสิษฐ สุทธิศรีสัง ประจำ โรงงานท่าหลวง ทดลองงาน 3 เดือน เงินเดือน 400 บาท ถ้าทำงานเป็นที่พอใจ ขึ้นให้เป็น 500 บาท อนุมัติ จ่ายเงินเพิ่มพิเศษให้กับนายช่าง 3 คน ซึ่งยังไม่มีสิทธิได้รับเงินโบนัส คือ นายไพโรจน์ สนิทวงศ์ จำนวน 5,000 บาท นายประนอม พรหมรัตนพงศ์ จำนวน 1,500 บาท นายวิสิษฐ สุทธิศรีสัง จำนวน 1,000 บาท

รายงานการประชุมครั้งที่ 474 วันที่ 28 มีนาคม พ.ศ.2490 จ้างนายบุญเต็ม อมาตยกุล วิศวกรช่างกล จบกจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทดลองงาน 3 เดือน อัตราค่าจ้างเดือนละ 600 บาท หากบรรจุจะรับเงินเดือน 800 บาท

รายงานการประชุมครั้งที่ 481 วันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ.2490 เนื่องจากโครงการอุตสาหกรรมถลุงเหล็กและ ทำเหล็กกล้า จึงให้แต่งตั้งกรรมการใหม่ที่รัฐบาลเสนอมา คือ นายประวัติน สุขุม ในตำแหน่งอธิบดีกรมโลหกิจ และ ม.ล.อุดม

สนิทวงศ์ ให้ Mr. Friis Jespersen ผู้จัดการทั่วไปเป็นอนุกรรมการ เพื่อติดต่อเจรจาเรื่องการทำหนังสือสัญญาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมถลุงเหล็กและทำเหล็กกล้ากับรัฐบาล และเจรจากับกองทัพเรือเกี่ยวกับสัญญาร่วมมือดำเนินกิจการตามแนวทางที่ผู้จัดการทั่วไปเสนอต่อประธาน ลงวันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2490

รายงานการประชุมครั้งที่ 482 วันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ.2490 ม.ล.อุดม สนิทวงศ์ ลาออกไปเป็น รัฐมนตรี

รายงานการประชุมครั้งที่ 483 วันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ.2490 กระทรวงอุตสาหกรรมเห็นชอบที่บริษัทขอ แต่งตั้ง ดร.จ่าง รัตนะรัต เป็นกรรมการในตำแหน่งที่ว่างลง

รายงานการประชุมครั้งที่ 487 วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ.2491 หนังสือจากรัฐมนตรีอุตสาหกรรมเสนอให้ นายปฐม คชเสนี เป็นกรรมการของบริษัทแทน นายประวัติ สุขุม ซึ่งพ้นจากตำแหน่ง ที่ประชุมอำนาจการอนุมัติ และมีมติให้ติดต่อขอจ้าง ม.ล. อุดม สนิทวงศ์ กลับเข้ามาทำงานในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด อัตราเงินเดือน 4,500 บาท และอัตราโบนัส 1.1% ของกำไรสุทธิประจำปีที่ผ่านมาในงวด นายมนัส มังคละพุกษ์ เดินทางไป ยุโรปเพื่อฝึกและดูงานเกี่ยวกับการทำปูนซิเมนต์และถลุงเหล็กแล้ว เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ.2491

รายงานการประชุมครั้งที่ 490 วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ.2491 อนุมัติให้ ม.ล. อุดม สนิทวงศ์ ลงชื่อใน เช็คแทนนายบรรจง บุญยะโหดระ ได้ตามเงื่อนไขเดิมคือมีลายมือชื่อกำกับในเช็ค 2 นายเสมอไป

รายงานการประชุมครั้งที่ 491 วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ.2491 อนุมัติรับ นายกนก พงศ์พิพัฒน์ นายช่างกลจบจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเข้าทำงาน มีกำหนดทดลองงาน 3 เดือน ในอัตราเดือนละ 600 บาท รับเข้าทำงานในตำแหน่งนายช่างผู้ช่วยเงินเดือน 800 บาท

รายงานการประชุมครั้งที่ 494 วันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ.2491 นายมนัส มังคละพุกษ์ เดินทางกลับ จากต่างประเทศมาถึงกรุงเทพฯ แล้ว ได้ศึกษาดูงานหลายแห่งในประเทศเดนมาร์ก สวีเดน อังกฤษ ไอร์แลนด์ และอียิปต์ ด้วยความช่วยเหลือของบริษัท F.L. Smidth จึงให้นายมนัสทำรายงานเสนอที่ประชุมอำนาจการ ด้วย

รายงานการประชุมครั้งที่ 498 วันที่ 21 มีนาคม พ.ศ.2492 นายมนัส มังคละพฤกษ์ จะเดินทางไปกรุงโคเปนเฮเกนในเดือนเมษายน พ.ศ.2492 และนายวิชัย วิษณุวิมล ไปเข้าฝึกและดูงานอุตสาหกรรมผลิตปูนซีเมนต์ และทั้งสองคนจะร่วมพิจารณาข้อเสนอของบริษัท F.L. Smidth

รายงานการประชุมครั้งที่ 505 วันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ.2492 ม.ล. อุดม สนิทวงศ์กับคณะจะเดินทางไปอินเดียโดยเครื่องบินวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2492 หลังจาก ม.ล. อุดม แนะนำนายไพโรจน์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา นายช่างของบริษัทกับคนงานอีก 3 คน มีกำหนดฝึกงานประมาณ 2 เดือน ส่วน ม.ล. อุดม มีกำหนดอยู่ในอินเดียประมาณ 10 วันและเมื่อ ม.ล. อุดม กับนายไพโรจน์ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา ไปอยู่อินเดียแล้ว จะรายงานต่อบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด อีกครั้งหนึ่งว่าควรให้ผู้จัดการทั่วไปเดินทางไปอินเดียเพื่อรับเจ้าหน้าที่กลับประเทศไทย เพื่อความร่วมมืออันดีระหว่างกันในช่วงที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กำลังเริ่มก่อสร้างกิจการอุตสาหกรรมเหล็ก

รายงานการประชุมครั้งที่ 506 วันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ.2492 รับ ม.ร.ว. ระพีพันธุ์ เกษมศรี เข้าทำงานฝ่ายอำนวยการของบริษัทตั้งแต่ 1 มกราคม พ.ศ.2493 เพื่อดูแลกิจการก่อสร้างของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด รับเงินเดือน 3,500 บาท กับจ่ายโบนัสอัตรา 0.8% โดยไม่หักภาษีเงินได้ เนื่องจาก ม.ร.ว. ระพีพันธุ์ เกษมศรี ได้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มาหลายเดือนแล้ว ยังต้องทำต่อจนถึงวันที่บรรจู้เข้าทำงาน จึงอนุมัติให้ได้รับเงินโบนัสตามอัตราข้างต้นซึ่งต้องทำงานครบ 1 ปีก่อนเป็นกรณีพิเศษ ตั้งแต่วันบรรจู้เข้าทำงาน โดยงานที่ ม.ร.ว. ระพีพันธุ์ เกษมศรี รับทำอยู่เป็นงานที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ทดลองเกี่ยวกับการใช้คอนกรีตอัดแรง

รายงานการประชุมครั้งที่ 508 วันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2493 พิจารณาการเป็นกรรมการในบริษัทต่าง ๆ 3 แห่งของ ม.ร.ว. ระพีพันธุ์ เกษมศรี ว่าตราบเท่าที่ไม่มีการประชุมประจำเดือนเป็นประจำ ม.ร.ว. ระพีพันธุ์ เกษมศรี ก็ไม่จำเป็นต้องลาออก

รายงานการประชุมครั้งที่ 512 วันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ.2493 ผู้จัดการทั่วไปพบนักเคมีไทยชื่อ นายจิ้นเซ่ง รินทกุล ได้สอบแข่งขันได้ทุนรัฐบาลไทยที่มหาวิทยาลัยกรุงลอนดอน กำลังสอบไล่เพื่อรับปริญญาเอกในเดือนมิถุนายน

พ.ศ.2493 ผู้จัดการทั่วไป ชักชวนให้มาร่วมทำงานกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด โดยจะส่งไปรับการอบรมด้านอุตสาหกรรมถลุงเหล็กและทำเหล็กกล้า ในต่างประเทศ จนถึง 31 ธันวาคม พ.ศ.2493 แล้วเดินทางกลับประเทศไทย เข้าทำงานโรงเหล็กภายใต้การดูแลของ มร.เฮนรี เจนเซน และได้ติดต่อรัฐบาลให้โอนนายจิ้นแห่งมาทำงานกับบริษัทได้ ถ้าตกลงกันได้ ให้จ่ายเงินเดือน ๆ ละ 1,500 บาทสำหรับปีแรกโดยบริษัทเป็นผู้ออกภาษีเงินได้และช่วงที่อยู่ต่างประเทศให้เงินเดือน ๆ ละ 50 ปอนด์ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ออกค่าใช้จ่ายในการเดินทางรวมทั้งการเดินทางกลับประเทศไทยด้วย

รายงานการประชุมครั้งที่ 514 วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ.2493 บรรจุนายช่างผู้ช่วย 2 นายเป็นลูกจ้างประจำ หลังจากทดลองงานครบ 3 เดือนแล้ว คือ นายธนสิทธิ์ ศีลวานิช และนายกำธร สีตะบุตร ได้รับเงินเดือนคนละ 1,000 บาทถ้วน

รายงานการประชุมครั้งที่ 517 วันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2493 บรรจุนายพิชัย วัฒนสถานต์ เข้าทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ประจำหลังเข้าทดลองงานแล้ว 3 เดือน ให้รับเงินเดือนและเงินเพิ่มเดือนละ 1,000 บาท โดยบริษัทจ่ายภาษีเงินได้ให้ตั้งแต่ 1 กันยายน พ.ศ.2493 เป็นต้นไป บริษัทได้รับ ม.ล.สมิทธิ สุทัศน์ นายช่างกลผู้ช่วยเข้าทดลองงานที่บางซื่อ เดิมบริษัทสง่าพานิช จำกัด รับเข้าทำงานเพื่อดูแลรักษาเครื่องยนต์ของเครื่องบินแบบเฮลิคอปเตอร์โดยทำงานใกล้ชิดกับบริษัทผู้สร้าง ต่อมาเครื่องบินเครื่องแรกที่ซื้อมาใช้ในประเทศไทยประสบอุบัติเหตุชำรุด จึงไม่สามารถทำงานให้นายช่างผู้นี้ได้เต็มที่ ตกกลงให้นายช่างผู้นี้มาทดลองทำงานกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด โดยบริษัทสง่าพานิชต้องช่วยออกส่วนหนึ่งของเงินเดือน ผลงานดีและบริษัทมีงานติดตั้งเครื่องจักรจำนวนมาก จึงเห็นควรรับเข้าทำงานเป็นประจำ ให้รับเงินเดือนรวมทั้งเงินเพิ่มเดือนละ 1,000 บาท โดยบริษัทจ่ายภาษีเงินได้ให้ตั้งแต่ 1 กันยายน พ.ศ.2493

รายงานการประชุมครั้งที่ 518 วันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ.2493 ผู้จัดการทั่วไปเสนอเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ตำแหน่งสำคัญในกองอำนวยการของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงต้องเรียกประชุมกระทันหัน

ที่ประชุมอำนวยการมีมติรับข้อเสนอ โดยมีเงื่อนไขไม่ลดรายได้ของผู้จัดการทั่วไป แต่เมื่อพ้นระยะ 3 ปี นับแต่ 1 มกราคม พ.ศ.2494 ไปแล้วจะนำกลับมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนั้นเห็นชอบตามข้อเสนอของผู้จัดการทั่วไปให้เริ่มตั้งแต่ 1 มกราคม พ.ศ.2494 ดังนี้ Mr. Friis Jespersen เป็นที่ปรึกษาฝ่ายบริหารของที่ประชุมอำนวยการ ทำงานตามได้รับมอบหมายและขึ้นตรงต่อประธานอำนวยการบริษัทได้เต็มที่

Mr. V. F. Hemmingsen เป็นผู้จัดการบริษัท ประกาศในวันที่ 16 ตุลาคม พ.ศ.2493 เป็นวันที่ผู้จัดการทั่วไปเดินทางไปยุโรปเกี่ยวกับการวางแผนขยายกิจการบริษัทรวมถึงงานทำเส้นลวดเหล็กและผลิตตะปู

บริษัทเจรจาทำสัญญาจ้างกับลูกจ้างในกองอำนาจการทุกคนกำหนดเวลาครั้งละ 3 ปี เริ่ม 1 มกราคม พ.ศ.2494 และให้รับสัญญาเก่าทั้งหมดตามสัญญาจ้างใหม่โดยให้บริษัทจ่ายชดเชยสิทธิสะสมตามสัญญาเดิมที่ค้างอยู่ ยกเว้น

ผู้จัดการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่กับรองผู้จัดการที่ไม่ต้องการให้บริษัทชดเชยวันลาสะสม เพื่อได้ลาไปพักผ่อนต่างประเทศ 2-3 เดือนในปี พ.ศ.2494

หลักการสำคัญของสัญญาจ้างใหม่คือให้การตอบแทนลูกจ้างตามหลักเกณฑ์เดียวกันให้มากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงสัญชาติของผู้นั้น จึงตกลงยกเลิกสิทธิพิเศษที่เคยให้แก่ลูกจ้างที่มาจากต่างประเทศ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าไฟฟ้า ค่าเชื้อเพลิง ค่ารักษาพยาบาลและค่ายาในกรณีเจ็บป่วย (สำหรับลูกจ้างใหม่ที่มาจากต่างประเทศบริษัทจะออกค่ายาและรักษาพยาบาลให้ในปีแรก) รวมทั้งการซื้อเงินปอนด์สเตอร์ลิงในอัตราแลกเปลี่ยนของทางราชการจากบริษัท

สำหรับผู้จัดการและรองผู้จัดการ บริษัทจ่ายตั๋วเครื่องบินไปประเทศภูมิลำเนาได้ 1 ครั้งๆ ละ 2 เดือนต่อปี จะเลือกเดินทางโดยทางอากาศหรือทางเรือก็ได้ แต่ต้องใช้เส้นทางใกล้ที่สุดและที่ประชุมให้ ม.ล.อุดม สนิทวงศ์ เดินทางไปยุโรปในปี พ.ศ.2494 เพื่อเยี่ยมเยียนและทำความรู้จักกับบริษัทต่างๆ ที่มีการติดต่อกับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด โดยเฉพาะบริษัท F.L. Smidth

สำหรับลูกจ้างอื่นที่ทำงานกับบริษัทมานาน 10 ปีเต็มหรือมากกว่านั้น ลากลับบ้านได้ 2 ปีครั้ง ๆ ละ 4 เดือน ส่วนลูกจ้างที่ทำงานกับบริษัทมาไม่ครบ 10 ปี ลากลับบ้านได้ 3 ปีครั้ง ๆ ละ 5 เดือน

สำหรับลูกจ้างที่ยอมทำสัญญากับบริษัทต่อเป็นเวลา 3 ปี จะได้รับการปรับเงินเดือนและเงินรางวัล (โบนัส) สำหรับ Mr.C. F. Grove จะลาออกในราววันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2494 จะขอให้ Mr. V.F. Hemmingsen ควบคุมการจำหน่ายไปก่อน จึงให้ Mr. Friis Jespersen ติดต่ोज้างสมุห์บัญชีใหม่จากต่างประเทศให้ทดลองงาน 1 ปี ไม่คิดค่าที่พักและอาหาร เงินเดือนราว 3,000 บาท สำหรับนายจุฬาสนิทวงศ์

ณ อยุธยา กับนายพีทาร์พ์ สรรวีริยะ ที่ปฏิบัติงานในกองบัญชาการนั้น คาดว่าปลายปี พ.ศ.2494 จะรับบรรจุเข้ากอง
อำนวยการต่อไป

คาดว่าจะรับ ดร.จูนเซ่ง รินทกุล เข้าทำหน้าที่นักเคมีที่ท่าหลวง ร่วมกับ มร.เฮนรี เยนเซนจาก F.L.
Smidth ซึ่งทำงานเป็นผลดีกับบริษัทมาร่วมปีแล้วและในการเดินทางไปยุโรปครั้งนี้ Mr.Friis Jespersen จะ
เจรจาเพื่อให้ มร.เฮนรี เยนเซน ทำงานต่ออีก 2 ปีเพื่อให้ ดร.จูนเซ่ง รินทกุล ได้มีเวลาพอจะทำงานตามหน้าที่ได้
จะจ้างครั้งละ 3,000 บาท โบนัสอัตรา 0.4% โดยบริษัทจ่ายภาษีเงินได้ให้ นอกจาก ดร.จูนเซ่ง แล้วบริษัทยัง
ผูกมัดจ้างนายช่างก่อสร้างอาวูโส มาเป็นผู้ช่วย ม.ร.ว.ระพีพันธุ์ เกษมศรี บริษัทยังได้ให้เลิกนายช่างที่จบจาก
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในต้นปี พ.ศ.2494 เข้าทำงานอีก 2 นาย และศาสตราจารย์ เอช.บันด์ลี รับจะเลือก
เพื่อนที่เหมาะสมให้

รายงานการประชุมครั้งที่ 519 วันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ.2493 ว่าจ้างนายเฉลียว ทองอุไทย เข้า
ทำงานเป็นผู้ช่วย ม.ร.ว. ระพีพันธุ์ เกษมศรี ตั้งแต่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ.2493 เนื่องจากนายเฉลียวทำงานกับ
บริษัทตั้งแต่ต้นเดือนสิงหาคม พ.ศ.2493 โดยไม่ได้รับค่าจ้าง

รายงานการประชุมครั้งที่ 522 วันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2494 บริษัทส่งนายไพโรจน์ สนิทวงศ์ ไป
ฝึกอบรมเกี่ยวกับการผลิตเหล็กกล้าโดยใช้เตา Open Hearth Furnace ในโรงงาน Varde Steel Works แล้วไป
อบรมการใช้เครื่องเจาะในประเทศสวีเดนเพื่อสามารถกลับมาใช้เครื่องจักรที่บริษัทซื้อสำรองไว้แล้วที่บางซื่อ
เมื่อนายไพโรจน์ สนิทวงศ์ กลับมาประเทศไทยแล้ว จะให้ทำหน้าที่ควบคุมการเจาะสำรวจแหล่งแร่เหล็กที่เขา
ทับควายและที่ห้วยหวายตามคำแนะนำของบริษัท Diamantberg Borrnings Aktiebolaget ในกรุงสต็อกโฮล์ม
ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ สำหรับ ดร.จูนเซ่ง รินทกุล จะเดินทางมาถึงประเทศไทยราววันที่ 12 เดือนนี้ ถ้าทำงาน
ร่วมกันได้ดีภายในปีนี้ บริษัทอาจจ้าง มร.เฮนรี เยนเซน ให้ทำงานกับบริษัทต่อ 3 ปี

รายงานการประชุมครั้งที่ 523 วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ.2494 ส่งนายพร้อม โชติศร และนายอุดม ไชษณะ
เจริญ ไปฝึกหัดงานในโรงงานของบริษัท Nordiske Kabel og Traadfabriker ที่เมือง Middlefart ให้ฝึกใน
แผนกรีดเหล็กโดยเฉพาะ

รายงานการประชุมครั้งที่ 524 วันที่ 30 เมษายน พ.ศ.2494 ทำสัญญาจ้างนายช่างผู้ช่วยคือนายกำธร
สีตะบุตร และนายธนสิทธิ์ สีลวานิช ที่ทดลองงานมาครบ 1 ปีแล้ว จึงอนุมัติทำสัญญาจ้าง 3 ปี

รายงานการประชุมครั้งที่ 526 วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ.2494 จ้างนายช่างผู้ช่วยที่จบจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและได้รับการแนะนำจากศาสตราจารย์ เอช. บันดลี คือ นายสุไร กอศิริ กับนายประหยัด เศวตรักต ให้รับเงินเดือน ๆ ละ 600 บาทเป็นเวลา 3 เดือน หลังจากนั้นรับเงินเดือนละ 1,000 บาทจนกว่าครบ 1 ปีเต็ม แล้วจึงรับเป็นพนักงานสัญญาจ้างกับบริษัท ทำสัญญาจ้างกับนายช่างผู้ช่วยคือนายพิชัย วัฒนสานติ กับ ม.ล. สมिति สุทัศน์ ซึ่งทำงานครบ 1 ปีแล้ว จึงทำสัญญาจ้าง 3 ปี

รายงานการประชุมครั้งที่ 528 วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ.2494 ซ่อมแซมหม้อเผาที่ 2 โรงงานบางซื่อเสร็จแล้ว เริ่มทำการเผาปูนเม็ดมา 10 วันแล้ว ได้ผลดีเกินคาดหมายเป็นการซ่อมแซมตามแผนของนายมนัส มังคละพฤกษ์ ประหยัดเงินได้หลายแสนบาทเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย ถ้าบริษัททำตามข้อเสนอของ F.L. Smidth ซึ่งที่ประชุมเห็นชอบให้ทำของที่ระลึกและมอบเงิน 20,000 บาท

รายงานการประชุมครั้งที่ 529 วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ.2494 ตกลงจ้าง ดร. จุ้นเซ่ง รินทกุล เป็นพนักงานประจำหลังจากทดลองงานแล้ว 3 เดือน ให้ปรับเงินเดือนจาก 1,500 บาทเป็น 3,000 บาท และให้จ้างนายสุไร กอศิริ ซึ่งทดลองงานครบ 3 เดือนแล้ว รับเป็นพนักงานประจำได้ค่าจ้างเดือนละ 1,000 บาท

รายงานการประชุมครั้งที่ 530 วันที่ 24 กันยายน พ.ศ.2494 รับนายประหยัด เศวตรักต เข้าทำงานประจำของบริษัทหลังจากทดลองงาน 3 เดือน ให้รับค่าจ้างเดือนละ 1,000 บาท และมอบของที่ระลึก Mr. Grove ได้ทำงานให้บริษัทนาน 15 ปี

รายงานการประชุมครั้งที่ 531 วันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2494 โอนพนักงานรายชื่อดังต่อไปนี้เข้ามาอยู่ในกองอำนวยการตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2494 ได้แก่ ขุนกาญจน์สูงกากร ม.ล. ฉายชื่น กำภู นายพีทรัพย์ สรรววิริยะ นายจุฬา สนิทวงศ์

รายงานการประชุมครั้งที่ 533 วันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ.2494 นายวิสิษฐ สุทธิสีสัง กับนายประนอม พรหมรัตนพงศ์ ได้กลับจากฝึกงานในต่างประเทศนาน 6 เดือนเศษ

บทบาทที่มเดนมาร์ก
ประการที่สอง

ความพยายามของผู้บริหารเดนมาร์กในการให้ได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐบาลเดนมาร์ก ซึ่งแม้จะดีก็ตามแต่เป็นการซื้อสินค้าจากเดนมาร์กก็ตาม แต่ความเป็นเดนมาร์กที่ผู้ก่อตั้งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เลือกลงไว้แต่แรกมีคุณประโยชน์ในระยะนี้ด้วย แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระดับประเทศจะมีมากมายเพียงใด แต่เดนมาร์กก็ยังทำงานได้ กระบวนการปรับตัวของเดนมาร์กในสถานการณ์แปรผันนี้ สนับสนุนการสร้างโรงงานท่าหลวง ซึ่งเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญยิ่ง ในที่นี้ควรกล่าวถึง 2 กรณี

กรณีแรก

บทบาท The East Asiatic Company Limited บริษัทการค้าระหว่างประเทศที่สามารถสั่งซื้อสินค้าที่จำเป็น สำหรับการก่อสร้างโรงงานปูนซีเมนต์ การดำเนินกิจการซีเมนต์ในช่วงนี้ The East Asiatic Company Limited (Profile ของบริษัท The East Asiatic และ เอกสารของบริษัท) มีบทบาทอย่างมากและไม่ได้ถูกบั่นทอนไปมากเช่นบริษัทการค้าอื่น ๆ ในฐานะที่เดนมาร์กเป็นประเทศที่วางตำแหน่งทางการเมืองไม่สุดขั้ว จนเกินไป ที่สำคัญคืออยู่ในทีมเดนมาร์ก ซึ่งมีบทบาทมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความพยายามแสวงหาสินค้าและวัตถุดิบสำคัญในการผลิตปูนซีเมนต์ โดยเฉพาะถ่านหิน และยิปซัม ซึ่งประสบปัญหาอย่างมากในช่วงสงคราม หลังจากสงครามจบลง อาจจะเรียกได้ว่าเป็นบริษัทการค้าบริษัทแรกที่ทำงานนี้ได้ทันที

7 พฤษภาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก The East Asiatic Company Limited, Bangkok – Import Department ถึงบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ยืนยันปริมาณในคำสั่งซื้อหินยิปซัมไซปรัส ต่อเนื่องจดหมายของ East Asiatic ฉบับวันที่ 12 เมษายน พ.ศ.2489 บริษัท East Asiatic ขอยืนยันว่าได้รับแจ้งจากสำนักงานใหญ่ว่าได้รับคำสั่งซื้อระหว่างสำนักงานใหญ่และ Hasstrup Nielsen ปริมาณเพิ่มขึ้นเป็น 750 ตัน ราคายืนยันอยู่ที่ 22 ดอลลาร์สหรัฐต่อ 1,000 กิโลกรัม เงื่อนไขเดียวกับที่แจ้งไปแล้วในจดหมายฉบับวันที่ 12

14 พฤษภาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก The East Asiatic Company Limited, Bangkok – Import Department ถึงบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ยืนยันการสั่งซื้อถ่านหินสองเก 1,500 ตัน พร้อมรายละเอียดและถามซื้อเพิ่ม 4,500 ตัน บริษัท East Asiatic ยืนยันการพูดคุยกับ Mr. Jespersen และขอยืนยันการซื้อถ่านหินสองเก 1,500 ตัน "Charbon menu fin" ราคา 9.20 ดอลลาร์สหรัฐต่อ 1,000 กิโลกรัม f.o.b. สองเกหรือ Port Campha ส่งประมาณสิ้นเดือน มิถุนายนหรือต้นเดือนกรกฎาคม จ่ายเป็นดอลลาร์สหรัฐ

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้แจ้งว่าเต็มใจรับเพิ่มอีก 4,500 ตันในการส่งครั้งต่อไปโดยขึ้นอยู่กับพื้นที่ ว่างเรือและคาดหวังว่าจะได้ราคาที่ถูกกว่านี้บริษัท East Asiatic ได้ติดต่อไปยังสำนักงานไซ่งอนผ่านโทรเลข ของทหารและจะแจ้งให้ทราบโดยเร็วที่สุด หากทางนั้นแจ้งมา

29 พฤษภาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก The East Asiatic Company Limited, Bangkok – Import Department ถึงบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ยืนยันการขายปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์เดนมาร์ก 1,500 ตัน พร้อมรายละเอียดการจัดส่งบริษัท East Asiatic ยืนยันการขายปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์เดนมาร์ก 1,500 ตัน ตรา OK บรรจุในถุงน้ำหนักรวม 42.5 กิโลกรัม ราคา TCS 500 ต่อ 1,000 กิโลกรัม ส่งให้ที่เรือบรรทุกสินค้าเทียบท่าวัดพระยาไกร สินค้าจะส่งมาจาก Alborg เดนมาร์ก ประมาณปลายเดือนมิถุนายนหรือต้นเดือนกรกฎาคมขึ้นอยู่กับพื้นที่ว่างที่มี

เมื่อถึงกรุงเทพ ขอให้ส่งต่อให้เร็วที่สุดแต่เป็นที่เข้าใจว่า บริษัท East Asiatic จะเก็บปูนซีเมนต์ให้ฟรี นับตั้งแต่วันที่มาถึงจนกระทั่งวันที่ส่งครบ แต่ไม่น่าจะเกิน 2 – 3 เดือน จ่ายเป็นเงินสดตอนรับสินค้า ราคาที่ เสนอขึ้นอยู่กับอัตราภาษี TCS 100 ต่อ 1,000 กิโลกรัม หากมีการเปลี่ยนแปลง ราคาก็ต้องเปลี่ยนตามไป คำนวณราคาคิดอัตราแลกเปลี่ยน TCS 1 เท่ากับ d6

31 พฤษภาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก The East Asiatic Company Limited, Bangkok – Import Department ถึงบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด แจ้งว่าให้เก็บยิปซัมที่วัดพระยาไกรฟรี 2 เดือน ต่อจากนั้นต้องคิดค่าเช่า อ้างถึงจดหมายจาก บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ฉบับวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ.2489 บริษัท East Asiatic

ขอยืนยันว่าเต็มใจที่จะเก็บยิปซัมที่จะมากับเรือ Selandia ให้ที่ท่าวัดพระยาไกร โดยเก็บให้ 2 เดือน โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายและหวังว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด คงสามารถเอายิปซัมออกไปได้เพราะต้องเตรียมที่ไว้สำหรับเรือที่จะมาใหม่ หากไม่สามารถขนย้ายตามที่ได้แจ้ง ขอคิดค่าเช่าตามที่เห็นสมควร

18 มิถุนายน พ.ศ.2489

จดหมายจาก Mr. C. F. Jespersen บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึง The East Asiatic Company Limited, Bangkok – Shipping Department แจ้งได้รับเอกสารขนส่งจากยุโรป ต่อเนื่องจากบทสนทนาเมื่อวานนี้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขอยืนยันว่าได้รับเอกสารการขนส่งจากยุโรปสำหรับสินค้าต่อไปนึ่งที่บรรทุกโดยเรือ Selandia นอกเหนือจากยิปซัม 750 ตันที่ซื้อจากบริษัท East Asiatic

กระดาษคราฟท์เป็นม้วน ๆ ละ 220 กิโลกรัม 100 ตัน อิฐทนไฟ 397 ตัน เครื่องจักร 181.5 ตัน ชิ้นส่วน 7 ตัน จะพยายามส่ง 2 รายการแรกแต่ไม่สามารถรับประกันอะไรได้ เนื่องจากทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับศุลกากรว่าจะออกไปอนุญาตให้หรือไม่

2 กรกฎาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก Mr. C. F. Jespersen บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึง The East Asiatic Company Limited, Bangkok ขอให้แก้ไขรายละเอียดในเอกสารส่งของ Mr. Jespersen ยืนยันการคุยทางโทรศัพท์กับ Mr. Andreasen ก่อนที่จะยื่นใบ Manifest ให้ศุลกากร ขอให้ บริษัท East Asiatic แก้ไขให้ตรงกันก่อนเพื่อจะได้รับสินค้าได้ทันที กล่องที่ระบุ FLS 43501/4 และ FLS 43501/6 เข้าใจว่า 43501/6 จะระบุแยกกันในใบ Manifest แต่เกรงว่า 43501/4 จะรวมกับกล่องอื่นได้แก่ 43501/1-5 ซึ่งขอให้แก้ไขเป็น 43501/1-3, 43501/4 และ 43501/5

5 กรกฎาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก Mr. C. F. Jespersen บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึง The East Asiatic Company Limited, Bangkok แจ้งว่าได้รับอนุญาตให้ขนส่งอิฐทนไฟและกระดาษ และขอให้แก้ไขเอกสารต่อเนื่องจากจดหมายบริษัทปูนซิเมนต์ฉบับวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ.2489 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด แจ้งว่าได้รับ

ใบอนุญาตให้ขนส่งกระดาษ 100 ตันและอิฐทนไฟ 400 ตัน (เอกสาร Shipping เรียกว่า Insulator Brick) ขอนำส่งข้อความจากเอกสาร Shipping และขอให้แก้ไขใบ Manifest ตามนี้ ก่อนที่จะยื่นต่อศุลกากร

FLS 36981 อิฐทนไฟ 1 ล็อต

FLS 37822 อิฐทนไฟ 1 ล็อต

FLS 37641 อิฐทนไฟ 1 ล็อต

FLS 36848 101/310 อิฐทนไฟ 210 กลัง

FLS 36779 101/834 อิฐทนไฟ 734 กลัง

NS-1 No. 1-459 กระดาษเยื่อ 459 ม้วน

16 กรกฎาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก The East Asiatic Company Limited, Bangkok – Import Department ถึงบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด นำส่งใบแจ้งหนี้ค่าหินยิปซัมไซปรัส 750 ตัน ขอนำส่งใบแจ้งหนี้เป็นเงิน 16,500 เหรียญและเอกสาร 2 อย่างได้แก่สำเนา B/L 2 ฉบับและสำเนา Certificate of Insurance 1 ใบ สำหรับหินยิปซัมไซปรัส 750 ตันที่บรรทุกโดยเรือ m.s. Selandia

16 กรกฎาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก Mr.C. F. Jespersen บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ถึง The East Asiatic Company Limited, Bangkok ขอให้หาแหล่งถ่านหินในแอฟริกา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้รับแจ้งว่าถ่านหิน 3,000 ตันจากอินโดจีนที่ส่งไปนานแล้วคงจะไม่ได้รับในเร็ววันนี้ เนื่องจากการสื่อสารกับอินโดจีนยังอยู่ในสภาพไม่ติดนัก ไม่สามารถเตรียมสินค้าให้พร้อมเมื่อเรือเดินทางมาถึง จึงขอให้บริษัท East Asiatic ติดต่อแอฟริกาใต้ เพื่อสอบถามว่าจะสามารถหาถ่านหินให้ได้หรือไม่และให้เสนอราคา C.I.F. ปริมาณความร้อนเผาไหม้ (Calorific Value) และปริมาณแก๊ส เชื่อว่าไม่สามารถเลื่อนการรับปูนเม็ด 1,500 ตันจากเดนมาร์กได้อีกต่อไปหลังจากที่รอดูสถานการณ์ถ่านหินมาได้สักระยะ หากปริมาณถ่านหินมีใช้อย่างพอเพียงก็ไม่จำเป็นต้องนำเข้าปูนเม็ดจากต่างประเทศ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จะทำการส่งออกปูนเม็ดเสียเอง แต่หากไม่มีถ่านหิน เกรงว่าจะไม่สามารถผลิตปูนซีเมนต์ให้กับตลาดได้ หวังว่าสถานการณ์ถ่านหินคงจะดีขึ้นภายในสิ้นปี ขอให้ดำเนินการขอใบอนุญาตนำเข้าและการแลกเปลี่ยนเงินต่างประเทศกับการส่งปูนเม็ด 1,500 ตันที่จะส่งมาโดยเรือของบริษัท East Asiatic ที่จะออกจากเดนมาร์กในเดือนสิงหาคมในราคาตันละ 550 บาท ส่งให้ที่โรงงานบางซื่อ

กรณีที่สอง

บทบาทของ Mr.Erik Thune ที่นิวยอร์ก

"พูดถึงการที่ระเบิดเมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ.2487 ตามโรงงานปูนซีเมนต์ที่เมืองปาดัง ไฮฟอง และบางชื่อ อาจมีผู้ตั้งข้อสงสัยว่า เหตุใดโรงงานของเราที่ทำหลวงจึงไม่ถูกทิ้งระเบิดและเหตุใดกองบัญชาการฝ่ายพันธมิตรจึงทราบว่ามีเพียงแต่ทิ้งระเบิดห้องหม้อแปลงไฟที่บางชื่อก็เป็นการเพียงพอแล้ว ส่วนเรื่องโรงงานที่ทำหลวงนั้น ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะทำปูนซีเมนต์ได้ เรื่องนี้มีคำอธิบายอยู่อย่างเดียวว่า ยังเป็นคราวเคราะห์ดีของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กล่าวคือเมื่อผู้จัดการทั่วไปคนก่อนได้ลาออกจากหน้าที่และได้จากประเทศไทยไปแล้ว ได้ไปมีภูมิลำเนาเมื่อก่อนสงครามอยู่ในสหรัฐอเมริกา ในระหว่างสงครามเขาได้ถูกหาหรือจากฝ่ายเจ้าหน้าที่สืบราชการลับของสหรัฐอเมริกาและได้พยายามชี้แจงแนะนำว่า การที่จะตัดกำลังการผลิตของโรงงานบางชื่อนั้น เพียงแต่ทิ้งระเบิดที่ห้องหม้อแปลงไฟนี้ก็พอ ไม่จำเป็นต้องทำลายตัวโรงงาน คำแนะนำนี้ได้รับความเห็นชอบจากกองบัญชาการฝ่ายพันธมิตร"

หนังสือบริษัทปูนซีเมนต์ไทย พ.ศ.2500

ซึ่งเป็นที่เข้าใจว่าประวัติศาสตร์ส่วนนี้เขียนโดย Mr. Jerpersen ผู้จัดการทั่วไป บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในขณะนั้น จากข้อมูลนี้ แม้ไม่ได้ระบุชื่อเป็นใคร การใช้คำว่า "Former General Manager" ก็เป็นที่คาดหมายกันว่า คือ Mr.Erik Thune (อ่าน พ.ศ.2468 Mr.Erik Thune กรรมการผู้จัดการคนที่ 2) จากข้อมูลในขั้นต่อ ๆ มา รายงานการประชุมครั้งที่ 575 วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ.2498 ก็ได้ยืนยันเรื่องนี้ด้วยว่าเป็น Mr.Erik Thune

บทบาทของ Mr.Erik Thune มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การปรับตัวของบริษัท F.L. Smidth จากที่มีสาขานิวยอร์ก ตั้งแต่ปี พ.ศ.2438 (อ่าน Profile F.L. Smidth) ในการบุกเบิกธุรกิจไว้นานแล้วได้กลายเป็นผลดีต่อธุรกิจในช่วงสงครามโลกครั้งที่สองมาก ในช่วงนี้โอกาสทางธุรกิจมากมาย

ในแง่มุมมองเกี่ยวกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ก็คือในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ความต้องการขยายกำลังผลิตมีมาก มากเกินกำลังลงทุนที่มีได้และหาได้ในประเทศ ความจำเป็นต้องกู้เงินจากต่างประเทศ เริ่มต้นขึ้น แม้ว่าในครั้งแรก เป็นการกู้เงินจากรัฐบาลเดนมาร์กโดยรัฐบาลไทยค้ำประกัน ซึ่งถือว่ามีควมหมายในการร่วมมือกันอย่างแท้จริงระหว่างทีมเดนมาร์กกับทีมไทยในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด แล้ว แต่ดูเหมือนว่าความต้องการเงินลงทุนจะมีมากกว่าความสามารถของเดนมาร์กที่หาได้

ภายหลังจากการเดินทางกลับไปทวีปยุโรปของ Mr.Erik Thune ได้มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่งในฐานะประธานบริษัท F.L.Smidth สาขานิวยอร์ก พระยามานวราชเสวี ประธานกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เดินทางไปสหรัฐอเมริกาเพื่อทำสัญญากู้เงินจาก EXIM Bank ของสหรัฐอเมริกาในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2498 ได้กล่าวในการประชุมคณะกรรมการว่า Mr.Erik Thune ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการเจรจากับธนาคารที่กรุงวอชิงตัน อย่างไรก็ตาม การเจรจาครั้งนี้ Exim Bank ได้ผ่อนปรนเงื่อนไขการให้กู้เงินเพื่อซื้อสินค้าอเมริกันเท่านั้น ให้สามารถซื้อหม้อเผาของบริษัท F.L.Smidth ได้บางส่วนด้วย (รายงานการประชุมครั้งที่ 575 วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ.2498)

หากตีความหมายเพิ่มเติม ตามเงื่อนไขของ EXIM Bank แห่งสหรัฐฯ ให้เงินกู้เฉพาะสินค้าของอเมริกันเท่านั้น แต่เนื่องด้วยบริษัท F.L. Smidth มีสาขาที่นิวยอร์ก ด้วยความพยายามของประธานบริษัทที่นั่นทำให้ EXIM Bank ผ่อนปรนให้ ถือเป็นผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทยและ F.L. Smidth นอกจากนี้ จากหลักฐานที่พิจารณาจดหมายการค้าอย่างละเอียดอย่างมากจะพบข้อมูลที่น่าสนใจอีกบางประการ ในช่วงหลังสงครามโลก การติดต่อการค้าของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีการเปลี่ยนแปลงพอสมควร บทบาทของสินค้าและวัตถุดิบทางตะวันตกมีมากขึ้นและจากการเงินดอลลาร์สหรัฐมีความสำคัญมากขึ้น มีเอกสารหลายฉบับที่ Mr.Erik Thune ทำหน้าที่แทนบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ประหนึ่งสำนักงานตัวแทนที่อยู่นิวยอร์ก นี่คือหลักฐานส่วนหนึ่งที่น่าสนใจ

17 ธันวาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก Mr.Erik Thune บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึง The East Asiatic Company Limited, Copenhagen แจ้งว่าได้รับเงินที่สำนักงานโคเปนเฮเกนจ่ายค่ายิปซัมที่จ่ายเกิน ขอขอบคุณสำหรับจดหมายบริษัท East Asiatic ฉบับวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ.2489 และรับทราบว่าเป็นบริษัท East Asiatic สำนักงานโคเปนเฮเกนได้

โอนเงินเข้าบัญชีเป็นเงิน Kr. 4,723.80 ซึ่งเท่ากับ 982.08 ดอลลาร์ที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จ่ายเกินเป็นค่าชิพซัมบรรทุกโดยเรือ m/s Selandia

28 ธันวาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก Erik Thune บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ถึง The East Asiatic Company Limited, Bangkok – Shipping Department ขอยืนยันว่า Mr. Grove ได้เขียนในจดหมายฉบับวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2489 จากสหรัฐ ใจความเป็นภาษาเดนมาร์ก ขอให้บริษัท East Asiatic ส่งต่อข้อมูลนี้ไปยังสำนักงานสิงคโปร์ และขอให้ส่งต่อของที่กล่าวถึงมายังกรุงเทพ

24 มกราคม พ.ศ.2490

จดหมายจาก Mr.Erik Thune บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ถึง The East Asiatic Company Limited ยืนยันว่าได้จองพื้นที่บนเรือ m/s Fiona เพื่อบรรทุกใยหิน และขอให้บริษัท East Asiatic ประกันสินค้าจาก Port Said ถึงกรุงเทพ ยืนยันว่าบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้จองพื้นที่ระวางบนเรือ m/s Fiona ในช่วงปลายเดือนกุมภาพันธ์จาก Port Said เพื่อบรรทุกใยหิน 500 ถุง ๆ ละ 100 ปอนด์ ขนส่งโดย Cyprus Asbestos Co.,Ltd จาก Limassol สำหรับขนถ่ายที่ Port Said ถึงกรุงเทพ ขอให้ดำเนินการประกันจาก Port Said ถึงกรุงเทพ อย่างที่เคยทำ ค่า f.o.b. Port Said เท่ากับ £1,175 ขอรับประกันสำหรับค่าขนส่งและประกันเป็นเงินปอนด์สเตอร์ลิงซึ่งจะนำไปแลกกับ Bank of Siam

ในท้ายที่สุด คงไม่อาจปฏิเสธบทบาทของ Mr.Carlsten Friis Jespersen ในฐานะผู้จัดการบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในช่วงนี้ที่ดำเนินแผนการและมีการบริหารที่มีสีสันที่สุดคนหนึ่ง (รายละเอียดเรื่องราวของเขากล่าวไว้ข้อเขียนก่อนหน้านี้ละเอียดและสมบูรณ์แล้ว) (อ่าน พ.ศ.2478 Mr.Carlsten Friis Jespersen กรรมการผู้จัดการคนที่ 3)

บทสรุป

1. ปัจจัยภายนอกที่ว่าด้วยนโยบายแห่งรัฐหรือสภาพการผูกขาดของอุตสาหกรรมนั้น มิใช่ปัจจัยหลักของความสำเร็จ และความเจริญมั่นคงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ยิ่งเมื่อศึกษาจากหลักฐานต่าง ๆ อย่าง

ดีจะพบว่าสภาวะการผูกขาดในอุตสาหกรรมซีเมนต์ไม่เคยเกิดขึ้นอย่างจริงจังในประเทศไทย ในทางตรงข้าม การเรียนรู้จากประสบการณ์ ความสามารถในการปรับตัว การวางแผนอย่างมองการณ์ไกลและการบริหารที่ดี จะสามารถค้นพบแนวทางที่ควรและสามารถแก้ปัญหา พลิกสถานการณ์จากความยุ่งยาก ความผันแปรของ สถานการณ์ที่มีอาจคาดเดาได้อย่างถูกต้องแม่นยำเสมอไปสู่ความก้าวหน้า นี่เป็นบทเรียนแห่งความสำเร็จ ในทางหลักการพื้นฐาน

สำหรับบทเรียนเฉพาะของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำในธุรกิจอุตสาหกรรมนี้ มาจากพื้นฐานข้างต้นแล้ว สิ่งที่เป็นบทเรียนและเป็นมรดกทางประสบการณ์อย่างเฉพาะเจาะจงที่ควรกล่าวถึง ก็คือในการผลิตอุตสาหกรรมจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีระดับโลก โดยผนวกกับ “คุณค่า” ของความเป็นท้องถิ่น ซึ่งในกรณีนี้ก็คือการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องของวัตถุดิบพื้นฐานที่มีอยู่และสามารถ ควบคุมได้ในประเทศของตนเอง ความสามารถนี้กลายเป็นความสามารถในเชิงการแข่งขันอย่างแท้จริง การ ผนึกผสานเช่นนี้ด้วยความสามารถของการจัดการกลายเป็นโมเดลแห่งความมั่นคงก้าวหน้าของกิจการในเวลา ต่อมา ได้ค้นพบว่าบทเรียนนี้ได้ถูกนำมาใช้อีกในหลายกรณี

2. โรงงานท่าหลวง นอกจากจะเป็นการขยายกำลังการผลิตครั้งใหญ่ครั้งแรก การตั้งโรงงานในชนบท ครั้งแรกแล้ว ถือเป็นการสร้างโมเดลโรงงานอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบจำนวนมาก มาอยู่ใกล้แหล่ง วัตถุดิบ ทำให้การบริหารจัดการในแนวคิดในข้อที่หนึ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ การเกิดของโรงท่าหลวงเป็นความพยายามและความร่วมมือระหว่างชาวเดนมาร์ก ซึ่งเป็น ผู้บริหารบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มายาวนานถึง 35 ปีก่อนหน้าที่คนไทยจะมีบทบาทมากขึ้น ทัดเทียมกัน มากขึ้น ทั้งในระดับวิศวกรและผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาอีกขั้นหนึ่งของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่ สำคัญ จากนี้ก็คือการเกิดขึ้นของโรงงานท่าหลวงเป็นจังหวะก้าวสำคัญของการเป็นผู้นำธุรกิจในประเทศไทย

F.L.Smidth

F.L. Smidth มีจุดกำเนิดในปี พ.ศ.2425 เมื่อ Fedrerek Lasse Smidth ก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษาเล็ก ๆ เกี่ยวกับเครื่องจักรไอน้ำและเครื่องจักรกล ซึ่งกิจการดำเนินไปได้ด้วยดี 2 ปี หลังจากนั้น F.L. Smidth ได้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเครื่องจักรสำหรับโรงอิฐและกระเบื้อง ได้รับการว่าจ้างให้ออกแบบโรงงานกระเบื้อง โดยใช้เทคนิคการเผาและการอบแห้งแบบใหม่ ซึ่งทำให้สามารถเดินเครื่องได้ตลอดทั้งปี ถือเป็นนวัตกรรมชิ้นสำคัญในขณะนั้น

ต่อมาในปี พ.ศ.2430 Paul Larsen และ Alexander Foss วิศวกรที่ทำงานมาได้สักระยะ เข้าเป็นหุ้นส่วนบริษัท และได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น F.L.Smidth & Co และได้เริ่มเข้าสู่ธุรกิจซีเมนต์ โดยได้รับสัญญาว่าจ้างให้สร้างโรงปูนซีเมนต์แห่งหนึ่งใกล้เมือง Limhamn ประเทศสวีเดน และในปี พ.ศ.2431 ได้รับสัญญาสร้างโรงปูนซีเมนต์ Christiania Portland Cement ในประเทศนอร์เวย์ หลังจากนั้น ในปี พ.ศ.2432 ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างโรงปูนซีเมนต์ Aalborg Portland Cement ในประเทศเดนมาร์ก ทำให้ F.L.Smidth & Co มีโอกาสศึกษากระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ทุกขั้นตอนจนกลายเป็นผู้นำนวัตกรรมด้านเทคนิค

หนึ่งในนวัตกรรมเหล่านั้น คือการคิดค้น Sand Cement ซึ่งเป็นปูนซีเมนต์ราคาถูก มีส่วนผสมของทรายละเอียด ซึ่งการคิดค้นนี้นอกจากจะทำให้ F.L. Smidth & Co สามารถทำกำไรได้มากแล้ว ยังสร้างชื่อเสียงในแวดวงปูนซีเมนต์ในระดับสากลอีกด้วย

F.L.Smidth & Co เปิดสำนักงานในต่างประเทศครั้งแรกที่ลอนดอนในปี พ.ศ.2433 ตามมาด้วยที่ ปารีส (พ.ศ.2436) ที่นิวยอร์ก (พ.ศ. 2438) เบอร์ลิน (พ.ศ.2444) และเมืองอื่น ๆ จนกลายเป็นธุรกิจระดับโลก พร้อม ๆ กับได้คิดค้นนวัตกรรม เช่นในปี พ.ศ.2436 ได้รับสิทธิใน Tube Mill ซึ่งเหมาะกับขั้นตอนบดที่ยาก ๆ เช่น ในการผลิต Sand Cement หลังจากได้นำแนวความคิดมาปรับปรุงทำให้สามารถขยายได้ไปทั่วโลก

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ.2441 ยังได้ผลิตหม้อเผาแบบหมุน (Rotary Kiln) ที่ใช้ถ่านหินเป็นครั้งแรกในยุโรป เนื่องจากในยุโรป ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงราคาถูก ส่วนในอเมริกา ก็ได้พัฒนาหม้อเผาแบบหมุนที่ใช้น้ำมันขึ้นมา เนื่องจากน้ำมันเป็นขยะที่ไม่ค่อยมีราคา ก่อนที่จะผลิตหม้อเผาแบบหมุนออกขายกว่า 2000 เครื่องทั่วโลก ได้ทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถผลิตปูนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจเติบโต หลังจากที่ได้ขายเครื่องจักรในสแกนดิเนเวีย เริ่มออกขายในยุโรปตอนกลาง รัสเซีย สหราชอาณาจักร อเมริกาเหนือและอเมริกาใต้ จึงมีความจำเป็นต้องเปิดสำนักงานขายในที่ต่าง ๆ

ก่อนหน้านี้ลูกค้ามีมาก แต่ผลของสงครามโลกครั้งที่ 1 ทำให้ธุรกิจชะงัก ตลาดใหญ่ ๆ ในยุโรป ตอนกลางและตะวันออกถูกปิดเกือบนี้ไม่ได้ นอกจากนี้ ประเทศเดนมาร์กบางส่วนยังถูกตัดขาดจากโลก ภายนอก ทำให้ต้องอาศัยสำนักงานสาขาลอนดอน และนิวยอร์กในการดำเนินกิจการ F.L.Smidth ต้องหันไป ทำกิจกรรมอื่น ๆ เช่น พัฒนาเครื่องผลิตปูนซีเมนต์ เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่คล้ายกัน โดยมี เป้าหมายคือการรักษาพนักงานในโคเปนเฮเกนเอาไว้

หลังสงครามสิ้นสุดลง F.L.Smidth เริ่มขยายไปสู่ตลาดใหม่ ๆ พร้อมกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หลายอย่าง รวมถึง TIRAZ Mill UNAZ Cooler และ SYMETRO Gear ซึ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมชื่อเสียงของ F.L.Smidth ในฐานะผู้นำตลาดและ Supplier ชั้นนำในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

สงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ.2481 ฝ่ายบริหารของ F.L.Smidth คาดการณ์ว่าสงครามโลกจะเกิดขึ้น จึงเตรียมการให้สำนักงานที่นิวยอร์กและ ลอนดอน มีอำนาจในการทำงานอย่างอิสระในกรณีที่ประเทศ เดนมาร์กถูกตัดขาด และได้ย้ายพนักงานไปนิวยอร์กพร้อมทั้งเครื่องจักรและแบบพิมพ์เขียน ส่วนที่สำนักงาน ใหญ่ในโคเปนเฮเกน ได้เริ่มโครงการหลาย ๆ โครงการขึ้น ถึงแม้ไม่มีกำไรแต่ก็สามารถดูแลพนักงานและทำให้ กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้

ผลของสงครามทำให้งานบูรณะหลังสงครามเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความต้องการใช้ เครื่องจักร เพิ่มขึ้นเป็นอันมาก ก่อนการฉลองครบรอบ 75 ปีในปี พ.ศ.2500 เครื่องจักรของ F.L.Smidth มีส่วน แบ่งตลาดกว่า 40% ทั่วโลก

แนวโน้มตลาดไปได้ดี จนกระทั่งระหว่างปี พ.ศ.2503 - 2508 เมื่อมีคู่แข่งหลายรายก่อให้เกิดการ แข่งขันด้านราคา นอกจากนี้ ทางด้านเทคโนโลยี

คู่แข่งก็สามารถตีตื้นขึ้นมา ทำให้ F.L.Smidth อยู่ในสถานะตั้งรับ ทั้งเรื่องรายได้ที่ลดลงและคำสั่งซื้อ ที่ไม่เพิ่มขึ้น

ปลายปี พ.ศ.2512 ด้วยความพยายามด้านเทคโนโลยี F.L.Smidth กลับมาเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีอีกครั้งหนึ่ง สถานะกลับมาแข็งแกร่ง โดยการออกเครื่องจักรและขั้นตอนใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ปูนซีเมนต์ที่มีคุณภาพ ด้วยค่าใช้จ่ายด้านพลังงานที่ต่ำ รวมทั้งมีความน่าเชื่อถือในเรื่องการทำงานและความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ช่วงปี พ.ศ.2523 เศรษฐกิจไม่ดีนัก ตลาดเครื่องผลิตปูนซีเมนต์ทุกจุด ในตะวันตกกำลังผลิตปูนซีเมนต์เหลือ ไม่มีการขยายกำลังการผลิตหรือปรับปรุง

โรงงานเดิม ส่วนทางตะวันออกและประเทศกำลังพัฒนา ก็ไม่มีเงินซื้อหรือปรับปรุงเครื่องจักร จำนวนโครงการที่เข้าเสนอราคาลดลงเหลือไม่ถึงครึ่ง การแข่งขันรุนแรง แต่ F.L.Smidth ยังคงรักษาส่วนแบ่งการตลาดในบางเขตถึงกับเพิ่มขึ้น ได้ลดแรงงานแต่ยังคงรักษาพนักงานหลักเอาไว้ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างบริษัท โดยใช้มาตรการเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงการบริการและเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมที่เป็นธุรกิจหลักของ F.L.Smidth

ปี พ.ศ.2532 นับเป็นเวลานานที่ได้ขยายไปสู่อุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับปูนซีเมนต์ รวมถึงการผลิตและทำการตลาดคอนกรีตผสมเสร็จ เครื่องบรรจุกระดาษและพลาสติก ขนส่งและบริการ ธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักเติบโต จนคิดเป็น 2 ใน 3 ของยอดขายรวม จึงตัดสินใจตั้งบริษัทแม่ขึ้นมาใหม่ ชื่อว่า FLS Industries A/S เพื่อดูแลบริษัทในเครือกว่า 125 บริษัท ทำให้ F.L.Smidth & Co สามารถเน้นธุรกิจหลักดั้งเดิมซึ่งก็คือ Supply เครื่องจักรได้อย่างเต็มที่

แปลและเรียบเรียงจาก www.flsmidth.com

The East Asiatic Company

The East Asiatic Company ถือกำเนิดขึ้นโดยกัปตันเรือชาวเดนมาร์ก ชื่อ H.N. Andersen ซึ่งได้เดินทางมากรุงเทพฯ เป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2416 โดยได้เข้าทำงานในกองทัพเรือในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บังคับการประจำเรือหลวง “ทูลกระหม่อม” ซึ่งเป็นของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จนกระทั่งเลื่อนเป็นผู้บังคับการประจำเรือหลวง ระหว่างแล่นเรือ ด้วยความสนใจในการค้า ได้พัฒนาความสามารถทางการค้าและทางธุรกิจ จนลาออกมาทำธุรกิจส่วนตัว หลังเข้าประจำการได้เพียง 2 ปี

Andersen เริ่มต้นธุรกิจด้วยการเข้าซื้อโรงแรมโอเรียนเต็ลมาบริหาร พร้อม ๆ กับการเป็นนายหน้าค้าที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะบริเวณริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก และได้ตัดสินใจตั้งรกรากที่กรุงเทพฯ เป็นการถาวร ในปี พ.ศ.2422

ในปี พ.ศ.2427 ได้ตั้งบริษัทการค้าและเดินเรือ ชื่อ Andersen & Company ซึ่งได้รับสัมปทานไม้สักทางภาคเหนือของไทย กิจการเจริญรุ่งเรืองโดยมีรายได้หลักจากการส่งไม้สักไปยังต่างประเทศ ต่อมาได้ขายกิจการโรงแรมโอเรียนเต็ลออกไป และได้เดินทางกลับเดนมาร์กในปี พ.ศ.2440 และได้ก่อตั้ง The East Asiatic Company โดยใช้สินทรัพย์ของ Andersen & Company เป็นรากฐานสำคัญในการก่อตั้ง ในระยะแรกเริ่มมีเพียงสำนักงานที่ Copenhagen และที่กรุงเทพฯ ต่อมากิจการในเดนมาร์กขยายตัวไปในธุรกิจอื่นๆ จนเติบโตเป็นกลุ่มบริษัทการค้า อุตสาหกรรมและการเดินเรือที่สำคัญ ส่วนในไทย ธุรกิจการค้า โรงเลื่อยและการทำไม้ เจริญเติบโต จนในปี พ.ศ.2450 ภายหลังจากที่อุตสาหกรรมไทยเติบโต The East Asiatic Company ได้ขยับจากธุรกิจการค้าการเกษตรเข้าสู่ธุรกิจการค้าสารเคมีและส่วนผสมให้กับอุตสาหกรรมต่างๆ

Chronology

พ.ศ.2416 Sea Captain H.N. Andersen ชาวเดนมาร์ก เดินทางมากรุงเทพฯ เป็นครั้งแรก ทำงานในกองทัพเรือ เป็นผู้ช่วยและ ผู้บังคับการประจำเรือหลวง “ทูลกระหม่อม” ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า เนื่องจากมีความสามารถทางด้านการทำธุรกิจและการค้า จึงลาออกมาทำธุรกิจส่วนตัว 2 ปีหลังจากนั้น เริ่มธุรกิจด้วยการซื้อโรงแรมโอเรียนเต็ลมาบริหาร พร้อม ๆ กับการเป็นนายหน้าค้าที่ดิน และอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก

พ.ศ.2422 ตั้งรกรากในกรุงเทพฯ

พ.ศ.2427 ตั้งบริษัทการค้าและเดินเรือ Andersen & Company ซึ่งได้รับสัมปทานไม้สัก ในภาคเหนือของไทย การค้าเจริญรุ่งเรือง รายได้หลักมาจากการส่งไม้สักไปยังต่างประเทศ

พ.ศ.2437 ขยายโรงแรมโอเรียนเต็ล

พ.ศ.2440 กลับไปเดนมาร์ก และก่อตั้งบริษัท The East Asiatic Company โดยใช้สินทรัพย์ของ Andersen & Co เป็นรากฐานสำคัญในการก่อตั้ง ในระยะแรกเริ่ม มีสำนักงานเฉพาะที่ Copenhagen และกรุงเทพฯ โดยกิจการที่กรุงเทพฯ เป็นรากฐานที่สำคัญของบริษัท ที่เดนมาร์ก ขยายไปยังธุรกิจอื่นๆ ที่หลากหลาย จนเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมการค้าและการเดินเรือที่สำคัญ ส่วนในประเทศไทย ธุรกิจการค้า โรงเลื่อย และการทำไม้เจริญเติบโต จนปี พ.ศ.2450 ภายหลังที่อุตสาหกรรมไทยเติบโต EAC ได้ขยับจากธุรกิจการค้าการเกษตรเข้าสู่ ธุรกิจการค้าสารเคมีและส่วนผสมให้กับอุตสาหกรรมต่าง ๆ

พ.ศ.2473 เข้าซื้อกิจการ Oriental Machinery Stores ถือเป็นก้าวเข้าสู่ธุรกิจการค้าเครื่องจักรกลและสินค้าทางการช่าง

รวบรวมและเรียบเรียงจาก

http://en.wikipedia.org/wiki/East_Asiatic_Company “บริษัท100ปี More than Old & Glory”

อรวรรณ บัณฑิตกุล และทีมงานนิตยสารผู้จัดการ 2547 <http://www.eac.com.sg/index.asp>