

รู้จักกับเครือซิเมนต์ไทยกลุ่มบริษัทชั้นนำของไทย

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทอุตสาหกรรมที่โดดเด่นที่สุดในประเทศไทย มีรายรับรวมในปี พ.ศ.2540 มากกว่า 118,000 ล้านบาท หรือประมาณ 3,900 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หากคิดที่อัตราแลกเปลี่ยน 30 บาทต่อหนึ่งดอลลาร์สหรัฐฯ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (รหัส SCC และ SCC-F) และเป็นบริษัทแม่ของบริษัทย่อยอีกหลายบริษัท ซึ่งรวมกันเป็นเครือซิเมนต์ไทย เป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์มากกว่า 60,000 รายการ ทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ก่อตั้งในปี พ.ศ.2456 เมื่อพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ทรงตราพระราชกำหนดให้ตั้งบริษัทฯ เพื่อยุติการพึ่งพาการนำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศ และเพื่อพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติภายในประเทศ ในปี พ.ศ.2540 ธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทยครอบคลุมทั้งปูนซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี กระดาษและบรรจุภัณฑ์ วัสดุก่อสร้าง เซรามิก เหล็ก เครื่องจักรกลและไฟฟ้า ยางรถยนต์และอุปกรณ์รถยนต์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังทำธุรกิจด้านการจัดจำหน่ายและการค้าอีกด้วย

ด้วยความโดดเด่นและความมุ่งมั่นที่จะผลิตสินค้าคุณภาพสูงสุดโดยใช้เทคโนโลยีทันสมัย บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จึงสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกับบริษัทชั้นนำระดับโลก เช่น Dow Chemical, Michelin, Toyota, Hitachi, Nippon Steel และ TOTO ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สำคัญของเครือซิเมนต์ไทย

แม้จะเป็นผู้นำของเครือบริษัทที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย แต่ขนาดก็มีใช้พื้นฐานหลักของความสำเร็จในทางธุรกิจของกิจการนี้ สถานะความเป็นบริษัทชั้นนำในสายตาของนักลงทุนในประเทศไทยนั้นวางอยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งที่สำคัญดังต่อไปนี้

- การบริหารจัดการโดยมืออาชีพและเป็นอิสระที่สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อเอื้อประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น
- การเป็นผู้นำที่ครองตลาดสินค้านานาประเภท ประกอบกับการมีเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุม
- ชื่อเสียงของบริษัทในด้านการดำเนินธุรกิจด้วยคุณภาพ และฐานะทางการตลาดภายในประเทศอันโดดเด่น ซึ่งดึงดูดให้บริษัทข้ามชาติที่สำคัญของโลกต้องการเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ

การเปิดเผยข้อมูลใหม่ ๆ

ถึงแม้ว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) จะมีประวัติศาสตร์อันยาวนานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันไป ทว่าบุคคลภายนอกจำนวนมากก็ยังไม่เข้าใจถึงขนาดความใหญ่โตและการดำเนินธุรกิจอย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมการผลิตของเครือซิเมนต์ไทย ความยุ่งยากทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเมื่อหนึ่งปีครึ่งที่ผ่านมา ทำให้บริษัท จำเป็นต้องเปิดเผยโครงสร้างทางธุรกิจให้กระจ่าง เพื่อสร้างความเข้าใจว่าบริษัทฯ บริหารจัดการธุรกิจในสาขาต่าง ๆ ที่แผ่สาขากว้างขวางได้อย่างไรท่ามกลางสภาพแวดล้อมซึ่งผันผวนอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน

เอกสารฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่ออธิบายว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ตั้งใจที่จะปรับโครงสร้างเครือซิเมนต์ไทยอย่างไรเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ทางเศรษฐกิจและการพาณิชย์ และเพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์เกี่ยวกับแต่ละกลุ่มบริษัทภายในเครือฯ ดังที่ได้ปรับองค์กรภายใต้

โครงสร้างธุรกิจใหม่ที่มีผลบังคับมาตั้งแต่วันที่เดือนมกราคมปี พ.ศ.2542

"SCC" หมายถึงตัวองค์กรธุรกิจที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งภายหลังการจัดโครงสร้างบริษัทใหม่ดังจะได้กล่าวต่อไปจะมีบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นศูนย์กลางการบริหารของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทยและเป็นบริษัทแม่ที่ถือหุ้นในบริษัทโฮลดิ้ง อีก 9 แห่งที่เป็นบริษัทลูกโดยตรง ส่วน "เครือซิเมนต์ไทย" นั้นจะหมายถึง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) และบริษัททั้งหมด อีกทั้งธุรกิจทั้งหมดที่อยู่ภายใต้ความเป็นเจ้าของการควบคุม หรือการบริหารของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)

นอกจากนั้น "เครือซิเมนต์ไทย" จะหมายถึงบริษัทและกลุ่มบริษัทภายในเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการหรืออุตสาหกรรมที่ต้องวิเคราะห์หาพิพาทถึงตามแต่ความจำเป็นของบริษัท

การปรับโครงสร้างเครือซิเมนต์ไทย

หลักการและเหตุผล

ตั้งแต่ประเทศไทยประกาศลอยตัวค่าเงินบาทเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2540 เป็นต้นมา เศรษฐกิจภายในประเทศและเศรษฐกิจภายในภูมิภาคนี้ได้ประสบกับความเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญและรวดเร็ว ต้องมีการปรับลดตัวเลขประมาณการเดิม ๆ ที่เคยพยากรณ์ไว้ก่อนหน้านี้เป็นอย่างมากมาย ไม่ว่าจะในเรื่องของการเติบโตทางเศรษฐกิจระดับมหภาค ไปจนถึงการขยายตัวของระดับอุปสงค์ต่อสินค้าอุตสาหกรรมต่าง ๆ ปัจจัยเหล่านั้น ทำให้กลุ่มธุรกิจให้อุตสาหกรรมเหล่านี้ต้องเผชิญกับปัญหากำลั้งการผลิตล้นเกิน และความไม่แน่นอนของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจในอนาคต ภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น ได้เกิดความกดดันที่จะต้องรวบรวมอุตสาหกรรมภายในประเทศและในภูมิภาคให้เป็นกลุ่มก้อนและปึกแผ่น

เมื่อมองตนเอง เครือซิเมนต์ไทยพบว่าตนเป็นเจ้าของกิจการต่าง ๆ อย่างหลากหลายกว้างขวาง อันเป็นผลจากการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วต่อเนื่องเป็นเวลหลายปี และเป็นผลจากการสะสมกำไรเนิ่นนานหลายต่อหลายรุ่น กิจการต่าง ๆ เหล่านี้บางกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการลงทุนร่วมกับหุ้นส่วนจากต่างประเทศ เกิดขึ้นจากการเล็งเห็นโอกาสของการขยายตัวและอาศัยชื่อเสียงอันโดดเด่นและสถานะอันแข็งแกร่งของเครือซิเมนต์ไทย อย่างไรก็ตาม การขยายตัวเหล่านั้นได้สร้างองค์กรขึ้นมาอย่างซับซ้อน โดยมีผลิตภัณฑ์หลายรายการที่ไม่ได้เกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์อื่น ๆ แต่ได้ดูดซับทรัพยากรทางการบริหารให้กระจายออกไป การที่รายได้ของธุรกิจในกลุ่มนี้เริ่มหยุดขยายตัวและมีผลกำไรตกต่ำลง ส่งผลให้นักลงทุนโดยทั่วไปหันมาเรียกร้องให้เครือซิเมนต์ไทยมีความโปร่งใสมากกว่าเดิม

เมื่อคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ อาทิ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวย ความจำเป็นที่จะต้องจัดระบบการบริหารภายใน และความกังวลของประชาคมนักลงทุน ผู้บริหารของเครือซิเมนต์ไทยจึงได้ริเริ่มการตรวจสอบสินทรัพย์และการดำเนินการของบริษัทในเครือฯ อย่างรอบด้าน อันนำมาซึ่งแผนการปรับโครงสร้างบริษัทในที่สุด

วัตถุประสงค์หลักของการปรับโครงสร้างธุรกิจ

การปรับโครงสร้างธุรกิจจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายการบริหารที่เข้มข้นยิ่งขึ้น และจะปรับลดสายการผลิตในหลายส่วนที่เครือซิเมนต์ไทยดำเนินการอยู่ ต่อไปข้างหน้าเครือซิเมนต์ไทยจะสร้างเป้าหมายที่เข้มข้นมากขึ้นในด้านต่าง ๆ อาทิ การสร้างความเติบโตที่ให้ผลกำไรสูง การเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน และการขยายความชัดเจนของเครือบริษัท

- เครือซิเมนต์ไทยจะส่งเสริมนโยบายการเติบโตที่ให้ผลกำไรสูง โดยเร่งพัฒนาจุดแข็งที่มีความสามารถเชิงการแข่งขันสูงอยู่แล้ว ในขณะที่เดียวกันก็ถอนตัวออกจากธุรกิจที่ดูเลวร้ายหรือธุรกิจขนาดเล็ก ๆ
- เครือซิเมนต์ไทยจะปรับปรุงฐานะเงินสดของบริษัท โดยการขายสินทรัพย์ที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก ลดการปล่อย กู้ในกิจการร่วมทุนที่ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ด้านยุทธศาสตร์ใหม่ของบริษัท ตลอดจนหลักเกณฑ์ทางการเงิน อีกทั้งจะขายหุ้นบางส่วนในกิจการหลักให้ نقدเงิน
- เครือซิเมนต์ไทยจะเพิ่มความชัดเจนของเครือบริษัท โดยการปรับลดประเภทของผลิตภัณฑ์ และให้มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่ลงรายละเอียดมากขึ้น โดยแบ่งเป็นกลุ่มธุรกิจตามโครงสร้างใหม่ การทำให้โครงสร้างองค์กรมีความชัดเจนนี้ จะทำให้ทั้งฝ่ายผู้บริหารและผู้ลงทุนสามารถเปรียบเทียบผลประกอบการของแต่ละกิจการภายในเครือซิเมนต์ไทยได้จากรายงานทางการเงินของแต่ละกิจการ

องค์ประกอบของการปรับโครงสร้าง

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) เริ่มการปรับโครงสร้างองค์กรของธุรกิจในเครือซิเมนต์ไทย โดยการตั้งบริษัทโฮลดิ้งขึ้น 9 บริษัทเป็นกลจักรตัวกลางของโครงสร้าง โดยให้อยู่ภายใต้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) อีกชั้นหนึ่ง โดยจะโอนสินทรัพย์ในส่วนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ให้กับ 1 ใน 9 บริษัทโฮลดิ้งตัวกลาง สำหรับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)จะถือสินทรัพย์อื่นที่ไม่ใช่หุ้นไว้น้อยมาก จากนั้นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) จะมีบทบาทหน้าที่ในหลายด้าน อาทิ ดำเนินการในฐานะบริษัทโฮลดิ้งตัวแม่ซึ่งจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ และเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทโฮลดิ้งตัวกลาง ทั้ง 9 บริษัท ให้การสนับสนุนด้านการบริหาร จัดการในส่วนกลาง และให้มีการกู้ยืมภายในเครือฯ เพียงบางส่วน เพื่อไม่ให้กระทบต่อฐานะการกู้ยืมของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ที่มีอยู่ ซึ่งมีเงื่อนไขการกู้ยืมที่ดี แม้ว่าจะต้องเน้นย้ำว่าเงินทุนก้อนใหม่ที่ธุรกิจภายในเครือฯ ต้องการนั้น ควรจะต้องได้มาในต้นทุนที่เท่ากับหรือต่ำกว่าที่บริษัทโฮลดิ้งนั้นควรจะกู้ได้บนพื้นฐานของบริษัทโฮลดิ้งนั่นเอง มิใช่การพึ่งพิงความน่าเชื่อถือหรือความเข้มแข็งของสินทรัพย์ของเครือซิเมนต์ไทย

กลยุทธ์การปรับโครงสร้าง

ก. การปรับโครงสร้างประเภทของสินค้า

ฝ่ายบริหารได้ทบทวนโครงสร้างประเภทของสินค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันของเครือซิเมนต์ไทย และได้วิเคราะห์ความน่าสนใจของกลุ่มอุตสาหกรรม และสถานะในการแข่งขันของแต่ละกลุ่มสินค้าหลัก ผลของการวิเคราะห์ทำให้สามารถแบ่งโครงสร้างประเภทของสินค้าได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ ธุรกิจหลัก ธุรกิจที่สามารถพัฒนาหรือตัดขายก็ได้แล้วแต่สถานการณ์ และธุรกิจซึ่งขาดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ธุรกิจหลัก คือธุรกิจที่มีคุณลักษณะครบเกณฑ์ 3 ประการดังนี้ คือ มีความน่าสนใจและสอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจ สอดคล้องกับทักษะความถนัดของเครือซิเมนต์ไทย และมีขนาดที่พอเพียงและเหมาะสมที่จะขยายให้ครอบคลุมตลาด ธุรกิจหลัก 3 ประเภทคือ ปูนซีเมนต์ ปิโตรเคมี และเยื่อกระดาษและกระดาษ รวมกันแล้วมียอดขาย 59,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2540 (ก่อนหักยอดขายระหว่างบริษัทในเครือ)

ประเภทที่สอง เป็นสินค้าซึ่งมีสถานะทางการตลาดเข้มแข็งหรือสามารถทำกำไรได้เพิ่มมากกว่านี้ แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง เช่น การดำเนินการร่วมกันของหุ้นส่วนผู้ร่วมทุน หรือการได้มาซึ่งขนาดที่เหมาะสมกว่านี้ ธุรกิจประเภทนี้ได้แก่ สินค้าคอนกรีต และกระเบื้องมุงหลังคา ยิปซัมบอร์ด ปิโตรเคมี เครื่องจักรกลและเครื่องใช้ไฟฟ้า

ประเภทที่สาม เป็นสินค้าซึ่งไม่ได้เกี่ยวพันหรือให้ประโยชน์ส่งเสริมธุรกิจหลักที่กล่าวถึงข้างต้นอย่างเพียงพอ และเป็นธุรกิจซึ่งอาจใช้ทรัพยากรและเวลาของผู้บริหารอีกมากเพื่อจะให้มีความผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์มาตรฐานของเครือซิเมนต์ไทย ธุรกิจประเภทนี้ก็คือสินค้าประเภทเหล็ก อุปกรณ์รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องจักรกล เซรามิก และสินค้าบางประเภทในกลุ่มปิโตรเคมี เยื่อกระดาษและกระดาษ

ข. การปรับโครงสร้างบริษัท

โครงสร้างของบริษัทในขณะนั้นไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์การปรับโครงสร้างประเภทของสินค้าดังที่กล่าวไปข้างต้น และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ลงทุนประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละธุรกิจแยกเป็นรายกลุ่มได้ การปรับโครงสร้างของบริษัท จะทำให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างสินทรัพย์ แต่ละธุรกิจหลักจะดำเนินการภายใต้โครงสร้างบริษัทของตนเอง เพื่อให้มีการระดมทุนจากภายนอกอย่างเป็นอิสระ และเป็นไปได้ที่จะให้ผู้ลงทุนในธุรกิจสินค้าบางชนิด ยกตัวอย่างเช่น ภายใต้โครงสร้างบริษัทเดิม บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) เป็นเจ้าของธุรกิจปูนซีเมนต์และสินทรัพย์ รวมทั้งการถือหุ้นในทางตรงและทางอ้อมในกิจการอื่น ๆ ในเครือซิเมนต์ไทย หมายความว่าหากนักลงทุนรายหนึ่งสนใจจะเป็นหุ้นส่วนและลงทุนเฉพาะในธุรกิจปูนซีเมนต์ ย่อมจะต้องมีส่วนเป็นเจ้าของธุรกิจอื่น ๆ ด้วยเช่นเดียวกับผู้ลงทุนโดยทั่วไปที่ถือหุ้นของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)

การปรับโครงสร้างบริษัทยังจะช่วยให้การตัดขายสินทรัพย์หรือตัดขายธุรกิจนั้นเป็นไปได้ง่ายขึ้น โดยการแยกธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันออกเป็นคนละกิจการ ในเดือนมกราคมปี พ.ศ.2542 หากได้รับการยกเว้นภาษีสำหรับการโอนสินทรัพย์ภายในกลุ่มธุรกิจในเครือฯ เดียวกัน ดังที่คาดไว้แล้ว บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) จะโอนสินทรัพย์ในด้านปูนซีเมนต์ไปให้กับบริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทโฮลดิ้งที่ตั้งขึ้นใหม่ และจะปฏิบัติงานในส่วนกลางเพื่อสนับสนุนทั้งเครือซิเมนต์ไทยต่อไป อาทิ การเงิน การบัญชี การพัฒนาธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์ และความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน และจะยังคงเป็นบริษัทแม่ผู้ถือหุ้นในบริษัทโฮลดิ้งซึ่งเป็นบริษัทลูกโดยตรง 9 บริษัท ซึ่ง 5 ใน 9 นั้นเพิ่งจัดตั้งขึ้นมาใหม่

- บริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด บริษัทโฮลดิ้งที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ เพื่อธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์สีเทา และสีขาว คอนกรีตผสมเสร็จ และ Dry Mortar

- บริษัทเคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทโฮลดิ้งซึ่งมีบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด ทำธุรกิจการผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีทั้ง Upstream และ Downstream เช่น โอลิฟินส์ โพลีเอทิลีน โพลีโพรไพลีน โพลีสไตรีน พีทีเอ เอ็มเอ็มเอ พีวีซี ลาเท็กซ์สังเคราะห์ สไตรีนโมโนเมอร์ และเมลามีน

- บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด เป็นบริษัทโฮลดิ้งที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ถือหุ้นอยู่ 58% และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รหัส SPP) และ ดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในกิจการปลูกสวนป่า ผลิตเยื่อกระดาษ ผลิตและจำหน่าย กระดาษคราฟท์ ไลน์อร์ กระดาษลูกฟูก (Corrugated Paper) และกล่องยิปซัม ไลน์อร์บอร์ด โคทดูเพล็กซ์บอร์ด กระดาษพิมพ์ และผลิตภัณฑ์กระดาษอื่น ๆ

- บริษัทผลิตภัณฑ์หลังคาซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัทโฮลดิ้งที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ ดำเนินธุรกิจทางด้านผลิตและจำหน่ายกระเบื้องและกระเบื้องเคลือบ มุงหลังคา ทัคคอนกรีต และผลิตภัณฑ์ไฟเบอร์ซีเมนต์

- บริษัทเซรามิคซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทโฮลดิ้งที่ SCC ถือหุ้นทั้งหมด ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่าย กระเบื้องเคลือบปูพื้น และกระเบื้องเคลือบปิดผนัง รวมทั้งสุขภัณฑ์ต่าง ๆ

- บริษัทยิปซัมซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทโฮลดิ้งที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ เพื่อธุรกิจผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผนังยิปซัมบอร์ด

- บริษัทค้าวัสดุซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทโฮลดิ้งที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่ายและการค้าวัสดุก่อสร้างประเภทต่าง ๆ ที่ผลิตโดย

เครือซีเมนต์ไทย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริษัทนี้ยังดำเนินธุรกิจด้านบริการท่าเรือด้วย

- บริษัทยางสยาม จำกัด(มหาชน) เป็นบริษัทโฮลดิ้ง ซึ่งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ถือหุ้นอยู่ 66% และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (รหัส STC) และดำเนินธุรกิจด้านการผลิตยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ เส้นใยหลักสำหรับยางเรเดียล และน้ำมันหล่อลื่น

- บริษัทซิเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด เป็นบริษัทโฮลดิ้งที่ก่อตั้งขึ้นใหม่เพื่อถือหุ้นบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในเครือกว่า 50 บริษัท ที่ดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายเหล็กโครงสร้าง คานเหล็ก ชิ้นส่วนรถยนต์ เครื่องไฟฟ้า เช่น เครื่อง CRT เครื่องจักรใช้ในการก่อสร้างและเครื่องจักรกลการเกษตร และถือครองที่ดินอุตสาหกรรมในประเทศไทย

ค. การปรับการบริหารจัดการ

คณะกรรมการบริหาร บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) เชื่อว่าความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของเครือซิเมนต์ไทย ควรกระจายไปยังธุรกิจในสาขาต่าง ๆ ภายใต้อาคารสร้างบริษัทใหม่ และเพื่อดำเนินกลยุทธ์ใหม่ซึ่งเกิดจากการปรับโครงสร้าง ดังนั้น พร้อม ๆ กับการปรับองค์กรของบริษัทฯ ในเดือนมกราคม ปี พ.ศ.

2540 จะมีการโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เพื่อไปเป็นผู้บริหารของบริษัทโฮลดิ้งทั้ง 9 แห่งและหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารรุ่นหลังที่ยังอายุน้อย แต่มีแววโดดเด่นจะได้รับมอบหมายให้บริหารจัดการธุรกิจที่ยากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกว่าใครมีศักยภาพสมควรเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต การโยกย้ายบุคลากรระดับสูง และการส่งเสริมให้ผู้บริหารรุ่นหลังแสดงความสามารถครั้งนี้ เป็นการสร้างกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ที่จะนำพาบริษัทผ่านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจอันร้ายกาจที่ใหม่กระหน้า ธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทยและบริษัทอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในประเทศไทย เครือซิเมนต์ไทยได้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับแต่งตั้งและภาระหน้าที่ของบุคคลดังกล่าวภายใต้การปรับโครงสร้างบริษัทใหม่

ง. กลยุทธ์ทางการเงิน

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ได้ทบทวนโครงสร้างและนโยบายทางการเงินของบริษัท โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปรับกลยุทธ์ดังนี้ การใช้เกณฑ์ผลตอบแทนของการลงทุน (ROI) ในอดีตบริษัทฯ ใช้ เกณฑ์ผลตอบแทนบนพื้นฐานของอัตราดอกเบี้ย MLR ในประเทศไทย บวกกำไรที่กำหนด เพื่อประเมินความน่าลงทุนของโครงการใหม่ แม้ว่าเกณฑ์เงื่อนไขนี้จะไม่นำไปใช้วัดผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจใครือฯ อย่างไรก็ตามการ ต่อจากนี้ไป เครือซิเมนต์ไทยจะใช้เกณฑ์กระแสเงินสดจากสินทรัพย์ที่ใช้ดำเนินการ (กำหนดให้เท่ากับรายรับ ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อม หารด้วยมูลค่าสินทรัพย์ที่ใช้ดำเนินการ หรือ EBITDA / Operating Cost) เพื่อประเมินผลตอบแทนและผลการดำเนินงานทางการเงิน สินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินการ จะมีการตีค่าให้เท่ากับราคาตลาดที่ยุติธรรมเป็นประจำทุกปี เครือซิเมนต์ ไทยได้กำหนดเป้าหมายอัตราผลตอบแทนการลงทุน

ที่ 20% สำหรับทุกธุรกิจในประเทศ อย่างไรก็ตาม สำหรับในสองปีข้างหน้า เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจตกต่ำ จึงได้กำหนดเป้าหมายอัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉพาะช่วงนี้ไว้ที่ 15%

การลดสัดส่วนเงินกู้ ในอดีตการขยายงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) อาศัยเงินกู้เป็นสัดส่วนที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ ที่ดำเนินธุรกิจคล้ายคลึงกันในประเทศ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากการกำหนดอัตราค่าเสื่อมแบบอัตราเร่ง เครือซิเมนต์ไทยมีแผนการที่จะลดสัดส่วนเงินกู้โดยใช้กระแสเงินสดรับจากการดำเนินงานเพื่อชดเชยคืนเงินกู้ที่ครบกำหนดชำระ แม้ว่าจะไม่ใช่รายรับจากรายการอื่น (จากการออกหุ้นใหม่ หรือการขายสินทรัพย์) เพื่อลดหนี้ แต่บริษัทฯ ก็คาดว่าจะสามารถบรรลุสัดส่วนเงินกู้ต่อทุนที่ 1.5 : 1 และ สัดส่วนรายได้ต่อการชำระหนี้ ที่ 6.5 เท่า ได้ภายในปี พ.ศ. 2545 เครือซิเมนต์ไทยจะไม่ปรับโครงสร้างหนี้ แต่จะใช้การกู้เงินใหม่มาชดเชยหนี้เก่าเท่าที่จำเป็น บริษัทฯ ยังไม่มีเจตนาที่จะชำระหนี้ก่อนกำหนด เนื่องจากเงินกู้ที่มีอยู่นั้น มีอัตราดอกเบี้ยไม่สูง การชำระหนี้จะใช้กระแสเงินสดรับจากการดำเนินการหรือจากเงินกู้ก้อนใหม่ เมื่อหนี้ก้อนนั้น ๆ ถึงกำหนดชำระคืน การกระจายแหล่งเงินทุน ในอดีตการสรรหาเงินทุนของบริษัทฯ พึ่งพาเพียงสินเชื่อระยะยาวเพื่อการส่งออกและตลาดเงินกู้ธนาคารเท่านั้น เครือซิเมนต์ไทยไม่เคยแสวงหาโอกาสที่จะระดมทุนจากตลาดทุนสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นตราสารหนี้หรือตราสารทุน เพื่อรักษาความยืดหยุ่นทางการเงิน และเพื่อเป็นหลักประกันความสามารถในการแสวงหาเงินทุนในระยะยาว เครือซิเมนต์ไทยจะพิจารณาแหล่งทุนอื่น ๆ เป็นทางเลือก ตามที่เหมาะสม แม้ว่าหนี้สินเงินกู้จากธนาคารที่มีอยู่จะยังคงเป็นแหล่งเงินทุนหลักในอนาคต

เครือซิเมนต์ไทยจะยังคงดำเนินนโยบายเดิมในการไม่ใช้ตราสารอนุพันธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงสำหรับเงินกู้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศส่วนใหญ่ และจะให้การเพิ่มรายได้จากการส่งออกเป็นการป้องกันความเสี่ยงโดยธรรมชาติ สำหรับพันธะเงินกู้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

ในอดีตหนี้สินส่วนใหญ่ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทแม่ เป็นผู้กู้และนำไปปล่อยกู้ต่อให้กับบริษัทในเครือฯ ที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินลงทุน เจตนาประการหนึ่งของการปรับโครงสร้างครั้งนี้ก็เพื่อให้แต่ละกลุ่มธุรกิจมีโครงสร้างการแสวงหาเงินทุนของตนเอง แม้ว่าจะต้องกินเวลาช่วงหนึ่งในระยะเปลี่ยนผ่าน

รายการหนี้สินของเครือซิเมนต์ไทย

เมื่อปลายเดือนกันยายน พ.ศ.2531 เครือซิเมนต์ไทยมีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 206,000 ล้านบาท หรือ 5.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หนี้สินของเครือซิเมนต์ไทยอาจจัดแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ เงินกู้สำหรับโครงการเงินกู้ระยะยาวสำหรับบริษัท และเงินกู้ธนาคารระยะสั้น เงินกู้สำหรับโครงการมีระยะเวลาการไถ่คืน 7 ถึง 10 ปี และมักเป็นเงินกู้สำหรับธุรกิจนั้น ๆ โดยตรง เงินกู้ระยะยาวสำหรับบริษัท ส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ของบริษัทแม่ โดยมีระยะปลอดหนี้ 2 ปี ประมาณ 48,600 ล้านบาท หรือ 1.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เป็นเงินกู้ระยะสั้นที่มีกำหนดไถ่คืนในหนึ่งปีหรือน้อยกว่าหนี้สินที่ไม่ผูกพันกับโครงการทั้งหมดเป็นหนี้สินที่ไม่มีการค้ำประกัน

แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีความไม่แน่นอน แต่หนี้สินเงินกู้ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ก็ยังมีเสถียรภาพ เงินกู้ที่ถูกเรียกคืนมีเพียง 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 2% ของหนี้สินทั้งหมดเท่านั้น บริษัทฯ เห็นว่าเสถียรภาพนี้เป็นผลมาจากประวัติการชำระหนี้ที่ไม่ต่างพร้อยของบริษัทฯ กระแสเงินสดที่มั่นคง การบริหารหาหรืออย่างสม่ำเสมอกับธนาคารผู้ให้กู้ และความยืดหยุ่นในพันธะของการชำระดอกเบี้ยและส่วนของเงินกู้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระอย่างไม่บิดพลิ้ว

หนี้สินของเครือซิเมนต์ไทยยังกระจายอยู่กับผู้ให้กู้หลายราย เครือซิเมนต์ไทยได้รับสินเชื่อมากกว่า 1,300 รายการจากผู้ให้กู้กว่า 100 ราย เจ้าหนี้รายใหญ่ที่สุดเป็นเจ้าของ 8.3% ของหนี้สินที่มีอยู่ และเจ้าหนี้รายใหญ่ที่สุด 10 รายรวมกันแล้วคิดเป็น 52% ของหนี้สินทั้งหมดของบริษัทฯ ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2541

เครือซิเมนต์ไทยไม่มีนโยบายการชำระหนี้ก่อนกำหนด โดยประสงค์จะรักษาสภาพคล่องที่มีอยู่มากในขณะที่ยังดำเนินการทางการตลาดไม่แน่นอน ประการที่สอง อัตราดอกเบี้ยสำหรับหนี้สินที่เครือซิเมนต์ไทยมีอยู่ต่ำกว่าราคาตลาดของดอกเบี้ยเงินกู้ในขณะนั้น

ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของเครือซิเมนต์ไทย ส่วนใหญ่อยู่ในรูปดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งเป็นสกุลเงินของยอดหนี้สิน 72% ของหนี้สินทั้งหมด โดยตั้งเป้าหมายว่าจะลดสัดส่วนเงินดอลลาร์สหรัฐฯ และเพิ่มสัดส่วนหนี้สินในสกุลเงินเยนและยูโรเพื่อให้สอดคล้องกับรายได้จากการส่งออก

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) อยู่ในช่วงการหารือกับธนาคารในประเทศญี่ปุ่นเพื่อแลกเปลี่ยนหนี้สินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ เป็นเงินเยนญี่ปุ่น บริษัทฯ จะพยายามให้พันธะการชำระหนี้เงินกู้สอดคล้องกับรายได้จากการส่งออกให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (เช่น ให้ภาระหนี้เงินเยนสอดคล้องกับรายได้จากการส่งออกที่เป็นเงินเยน) ซึ่งก็จะช่วยให้เจ้าหนี้ญี่ปุ่นสามารถจับคู่สินทรัพย์และเงินกู้ที่เป็นเงินเยนได้ด้วยเช่นกัน และเนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สกุลเยนต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ อยู่ในขณะนั้น การแปลงสกุลเงินก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านดอกเบี้ยของบริษัทฯ ลงได้อย่างมากและอาจลดความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนด้วย เนื่องจากว่าตั้งแต่การลอยตัวของค่าเงินบาทเป็นต้นมา เงินบาทและเงินเยนเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกันตลอดมา ขณะนี้ธนาคารญี่ปุ่นเป็นเจ้าหนี้กว่า 60% ของหนี้สินทั้งหมดที่บริษัทฯ มีอยู่

เครือซิเมนต์ไทยไม่ใช่เครื่องมือตราสารอนุพันธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเพื่อปกป้องหนี้สินเงินตราต่างประเทศ เนื่องจากคาดว่ารายได้จากการส่งออกจะเป็นเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนอยู่แล้วโดยธรรมชาติ

สภาพคล่อง

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ยังคงมีกระแสเงินสดเข้าจากการดำเนินงานที่เข้มแข็ง เครือซิเมนต์ไทยไม่มีแผนที่จะใช้จ่ายเงินก้อนใหญ่ในช่วง 5 ปีข้างหน้า การใช้จ่ายเพื่อการลงทุนจะจำกัดอยู่เพียงการบำรุงรักษาและโครงการพัฒนาเพื่อลดต้นทุนการผลิต อย่างไรก็ตาม คาดว่าหนี้สินระยะยาวซึ่งจะถึงกำหนดชำระเป็นจำนวนมากในช่วง 2 ปีข้างหน้า จะทำให้ต้องขาดคล่องเงินสดเป็นจำนวนเงิน 31,000 ล้านบาท เพื่อการนี้บริษัทฯ จึงได้ทำการตกลงกับธนาคารขนาดใหญ่ในประเทศจนได้รับวงเงินสินเชื่อจำนวนดังกล่าว

เครื่องซีเมนต์ไทยตั้งใจที่จะขยายระยะเวลาการชำระหนี้ระยะสั้นจำนวน 56,000 ล้านบาท ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น หนี้สินของเครื่องซีเมนต์ไทยแทบจะไม่ได้รับการทวงคืนเลย และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ได้บรรลุถึงความตกลงในการขยายเวลาชำระหนี้เงินกู้ระยะสั้นไปแล้วกว่า 90% ของหนี้สินระยะสั้นทั้งหมด และบริษัทฯ ยังได้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการออกตราสารหนี้เพื่อระดมทุนจากตลาดทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดภายในประเทศ ซึ่งสภาพคล่องที่มีอยู่ปัจจุบันทำให้อัตราดอกเบี้ยอยู่ในเกณฑ์ที่น่าสนใจ

สัดส่วนหนี้และสัดส่วนรายได้ต่อการชำระหนี้

ด้วยตระหนักว่าสัดส่วนของหนี้สินในขณะนั้นอยู่ในระดับสูง เครื่องซีเมนต์ไทยจึงมีแผนที่จะค่อย ๆ ลดสัดส่วนของหนี้สิน โดยใช้กระแสเงินสดรับจากการดำเนินงาน เครื่องซีเมนต์ไทยตั้งเป้าว่าจะมีระดับหนี้สินต่อทุนที่ 1.5 : 1 และสัดส่วนรายได้ต่อการชำระหนี้ ที่ 6.5 เท่า ภายในปี พ.ศ.2546 ทั้งนี้โดยมีสมมติฐานว่าไม่มีการเพิ่มทุนและไม่มีเงินสดเข้าจากการขายสินทรัพย์

นโยบายการสรรหาแหล่งทุนสำหรับบริษัทในเครือฯในอนาคต

ในอดีตนั้นเครื่องซีเมนต์ไทยได้เงินทุนในการดำเนินกิจการจากทั้งระดับโครงการและจากบริษัทแม่ ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญสนับสนุนเท่าที่จำเป็นแก่บริษัทเหล่านั้น โดยผ่านเงินกู้หรือการอัดฉีดเงินทุนโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ควบคุมกระแสรายรับทั้งหมดของบริษัทนั้น การให้เงินกู้ยังให้กับบริษัทซึ่งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ถือหุ้นเป็นบางส่วน และกับบริษัทร่วมทุนในกรณีที่บริษัทเหล่านั้นต้องการความสนับสนุนทางการเงินในระยะสั้น ซึ่งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ให้กู้ในอัตราดอกเบี้ยเท่ากับที่ตนเองกู้มา โดยแทบจะได้กำหนดเงื่อนไขใด ๆ ทั้งสิ้น สำหรับบริษัทร่วมทุนตามปกติแล้วจะได้รับสนับสนุนเงินทุนจากบริษัทหุ้นส่วนตามสัดส่วนของการถือหุ้น เมื่อมีการปรับโครงสร้างใหม่ ธุรกรรมทางการเงินจะหว่างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทแม่กับบริษัทอื่น ๆ ในเครือฯ จะยึดหลักตามราคาตลาด โดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) จะรับรู้รายได้จากบริการทางการเงินเหล่านี้

ในระยะยาวคาดว่าแต่ละกลุ่มธุรกิจจะสามารถเลี้ยงตัวเองได้ แม้ว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)จะยังคงควบคุมกลยุทธ์การจัดการทางการเงินโดยรวม และช่วยในการเจรจากับธนาคาร อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ตระหนักว่าจะต้องมีระยะเปลี่ยนผ่าน ในระยะสั้นนี้เครือซิเมนต์ไทยไม่มีแผนที่จะปรับโครงสร้างหรือโอนหนี้สินของบริษัทแม่ไปยังบริษัทโสดต่าง ๆ เนื่องจากตัวชี้วัดในปัจจุบันต่างบ่งบอกว่า การทำเช่นนั้นจะเพิ่มต้นทุนของเงินราว 200 Basis Point

อย่างไรก็ตาม ในธุรกิจซึ่งเครือซิเมนต์ไทยอาจจะลดการเป็นเจ้าของนั้น มีความเป็นไปได้มากกว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) จะต้องปลดภาระหนี้สินให้แก่ผู้ถือหุ้น ในบางกรณีการอัดฉีดเงินทุนจากหุ้นส่วนทั้งหมด ทำให้บริษัทนั้น ๆ สามารถใช้คืนเงินกู้ให้แก่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ได้ การที่บริษัทฯ ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนบางแห่งจนเหลือต่ำกว่า 50% จะล้างตัวเลขหนี้สินจำนวนหนึ่งออกไปจากงบดุลรวมของบริษัทฯ เครือซิเมนต์ไทยตั้งใจที่จะกำหนดเงื่อนไขการชำระหนี้ของบริษัทลูกหนึ่งให้ชัดเจนลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทที่เครือซิเมนต์ไทยไม่ได้ควบคุมกระแสรายรับ

กลยุทธ์ธุรกิจใหม่

เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจซึ่งยากยิ่งขึ้น นับจากเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2540 เป็นต้นมา ผู้บริหารของเครือซิเมนต์ไทยได้ตัดสินใจอย่างชัดเจนที่จะเพิ่มมูลค่าต่อผู้ถือหุ้น โดยการเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับธุรกิจหลัก ซึ่งหมายถึงธุรกิจที่มีฐานะการแข่งขันเข้มแข็งที่สุดที่เสริมสถานะผู้นำทางการตลาดของเครือซิเมนต์ไทย และโดยลดหรือตัดธุรกิจที่ไม่ช่วยเสริมความสามารถในการแข่งขันของเครือซิเมนต์ไทย ผู้บริหารได้พิจารณาการดำเนินธุรกิจในบริบทกว้างๆ ทางภูมิศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเมื่อโอกาสของการรวมกิจการระดับภูมิภาคเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อประเมินความสามารถในการแข่งขันของแต่ละธุรกิจในเครือซิเมนต์ไทย ผู้บริหารจะใช้เกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานและเกณฑ์เปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์อย่างใหม่ซึ่งเข้มงวดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจทั้งหมด ดังนั้น ทุกกิจการจะต้องพิสูจน์ว่าตนเองสมควรที่จะดำเนินงานอยู่ในเครือซิเมนต์ไทย มิใช่อาศัยเพียงเหตุผลความผูกพันในอดีต

กลยุทธ์ธุรกิจใหม่ของเครือซิเมนต์ไทยมีองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง 4 ประการ ได้แก่

1) สร้างความเข้มแข็งบนพื้นฐานของธุรกิจหลัก 3 ด้านคือ ปูนซีเมนต์ ปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมกระดาษและเยื่อกระดาษ ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการจัดกลุ่มประเภทธุรกิจ เพื่อขยายผลิตภัณฑ์ที่อ่อนแอ

2) แสวงหาโอกาสการเติบโตในธุรกิจกระเป๋ามุ่งหลังคาและผลิตภัณฑ์คอนกรีต ยิปซัมบอร์ด เซรามิก ธุรกิจการจัดจำหน่าย และยางรถยนต์ อย่างระมัดระวัง

3) ประเมินความเหมาะสมทางกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ทั้งหมดเพื่อนำไปสู่การลดหรือการขายธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้นซึ่งเป็นธุรกิจที่ไม่ได้ช่วยเสริมความสามารถในการแข่งขันทั้งยังมีคู่แข่งทางการเติบโตที่ต่ำ

4) พิจารณาสร้างความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นในธุรกิจซึ่งเครือซิเมนต์ไทยเป็นผู้นำตลาดอยู่แล้ว และในตลาดยังคงมีความสามารถในการผลิตล้นเกินอยู่

องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเหล่านี้ แสดงให้เห็นความแตกต่างของเครือซิเมนต์ไทยในปัจจุบันกับแนวทางในอดีต ซึ่งมุ่งแต่ขยายกิจการโดยมีสมมติฐานว่าตลาดภายในประเทศจะค่อนข้างปิดและเครือซิเมนต์ไทยสามารถครอบงำได้ หรือในบางครั้งค่อนข้างจะเป็นนโยบายแสวงหาโอกาสโดยปราศจากการวางแผนล่วงหน้า ดังเช่นเมื่อบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงมาติดต่อขอให้เครือซิเมนต์ไทยเป็นหุ้นส่วนดำเนินกิจการในประเทศไทย

(แปลและเรียบเรียงจาก The Siam Cement: December 1998)