

# ธุรกิจกระดาษ

## จากเล็กเติบโตจนครบวงจร

จุดเริ่มอุตสาหกรรมกระดาษของไทย

ธุรกิจกระดาษเพื่องานอุตสาหกรรม

ธุรกิจเยื่อกระดาษ

ธุรกิจกระดาษเพื่องานพิมพ์และงานเขียน

ธุรกิจกระดาษบรรจุภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์

การปรับโครงสร้างธุรกิจปี 2541

โฆษณาเพื่อสร้างการรับรู้

สินค้านวัตกรรม

กลยุทธ์การออกแบบ

องค์กรนวัตกรรม

วิสัยทัศน์ก้าวสู่นาคต

# ธุรกิจกระดาษ

## จากเล็กเติบโตจนครบวงจร

เอสซีจีเข้าสู่ธุรกิจกระดาษอย่างเต็มตัวเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2519 โดยเป็นการเข้าบริหารกิจการบริษัท อุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด และได้ทำการเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด

เนื่องจากในปีนั้น “เป็นปีที่บริษัทประสบปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรง กลุ่มผู้ถือหุ้นได้ขอให้บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานและจากนั้นฐานะของกิจการก็เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เป็นลำดับ” - หนังสือปูนซิเมนต์ไทย 2456-2526 หน้า 162-163

### จุดเริ่มอุตสาหกรรมกระดาษของไทย

ปี 2505 เกิดความคิดการตั้งโรงงานผลิตกระดาษเหนียว (Kraft Paper) แห่งแรกในประเทศไทย ที่มาของโครงการ คือ มิสเตอร์เฮนรี เคิร์นส์ ซึ่งต่อมาได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐฯ เป็นตัวตั้งตัวตีหลัก ไปเจรจากับสภาเศรษฐกิจแห่งประเทศไทยและคุณโฮสท โกคิน ซึ่งขณะนั้นเป็นกรรมการเอสซีจี นำเสนอความคิดดังกล่าวกับที่ประชุมคณะกรรมการ

ปี 2506 มีการทำ Feasibility Study ฉบับแรก จากนั้นมีการแก้ไขอีกในปี 2508 ต่อมามีการจดทะเบียนบริษัท ตั้งชื่อว่า บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด โดยโรงงานแห่งแรกตั้งอยู่ที่จังหวัดราชบุรี ด้วยทุนจดทะเบียน 60 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นประกอบด้วยธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ โดยเอสซีจี ถือหุ้นมูลค่า 18 ล้านบาท ตามด้วยการเซ็นสัญญากับบริษัท Parsons & Whittemore ซึ่งมีธุรกิจหลักคือ สร้างเครื่องจักรผลิตกระดาษ โดยบริษัทเสนอตัวเป็นผู้ออกแบบโรงงานและบริหารจัดการบริษัท

“คุณโฮสทมาชวนกรรมการปูน เพราะเห็นว่าเราใช้ถุงกระดาษเยอะ ก็น่าจะทำโรงงานกระดาษ” คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ ปี 2528-2535 กล่าว

ปี 2509 บริษัทได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนและได้รับอนุมัติเงินกู้ระยะยาวจากธนาคารส่งเสริมการส่งออกของสหรัฐอเมริกา (Export - Import Bank of the U.S.)

ปี 2511 คณะกรรมการบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ทำหนังสือถึงคณะกรรมการเอสซีจีเพื่อขอเข้าเป็นบริษัทในเครือฯ แต่ไม่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ โดยบริษัทตกลงให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีไป

โรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด สร้างเสร็จในปี 2512 ขณะเดียวกันนั้นก็ทำการสำรวจตลาดและเริ่มบริหารโดยคณะกรรมการจาก Parsons & Whittemore ตั้งแต่ช่วงปลายปี

เดือนมีนาคม 2513 บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ขอความช่วยเหลือให้เอสซีจีชำระเงินค่ากระดาษเหนียวล่วงหน้า จำนวน 10 ล้านบาท หรือคิดเป็นปริมาณกระดาษเหนียวที่ต้องใช้ใน 2 เดือนครึ่ง เพื่อเสริมสภาพคล่อง

เดือนกรกฎาคม 2513 บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ขอให้เอสซีจีช่วยเหลือในการจัดซื้อเยื่อกระดาษจากต่างประเทศ แต่คณะกรรมการเอสซีจีไม่อนุมัติ เนื่องจากอาจขัดต่อระเบียบทางราชการเรื่องการยกเว้นภาษี และเอสซีจีเองจำเป็นต้องใช้เงินเพื่อขยายงาน

เดือนตุลาคม 2513 เอสซีจีเข้าช่วยเหลือเพิ่มเติมอีก 10 ล้านบาท โดยออกเป็นหุ้นกู้ อัตราดอกเบี้ย 8% ต่อปี จากนั้นเดือนต่อมาได้รับซื้อหุ้นจำนวน 224,520 หุ้น ราคาหุ้นละ 50 บาท คิดเป็นเงิน 11.27 ล้านบาท มีกำหนดชำระเงินภายใน 5 ปี

ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องข้างต้น ส่งผลโดยตรงต่อการปรับปรุงสถานะการเงิน วิธีการหลักที่ใช้ในเวลานั้น คือ ยืดเวลาชำระหนี้เก่าที่มีอยู่ทั้งหมด ตัวอย่างเช่น เดิมหนี้ระยะยาวมีกำหนดชำระ 12 ปี ยืดออกไปเป็น 23 ปี 6 เดือน ดอกเบี้ยลดลงประมาณ 2% นอกจากนี้ เจ้าหนี้บางรายยังให้กู้เงินเพิ่มเติมเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนด้วย

เดือนพฤศจิกายน ปี 2513 คณะกรรมการบริษัทเห็นว่า การดำเนินกิจการจะมีปัญหาจึงเริ่มเจรจาประนอมหนี้ โดยผู้ถือหุ้นฝ่ายไทยบอกเลิกสัญญากับบริษัท Parsons & Whittemore และมีการหาคณะกรรมการชุดใหม่เข้ามาบริหารแทน คณะกรรมการใหม่นี้มีคุณเกษม จาติกวณิช ซึ่งเกษียณจากบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย เป็นกรรมการผู้จัดการ

คุณอมเรศ ศิลาอ่อน อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส เอสซีจี กล่าวถึงสาเหตุของปัญหาในช่วงแรกของการดำเนินงานว่า เป็นเพราะกิจการลงทุนเกินตัว โดยไปซื้อเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่มีกำลังการผลิต 60,000 ตันต่อปี ซึ่งจะทำให้บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย เป็นผู้ผลิตกระดาษรายใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นรองเฉพาะญี่ปุ่นเกาหลีและไต้หวัน เท่านั้น

“คนที่ผลักดันโครงการต้องการขายเครื่องจักรก็พยายามเอาขนาดใหญ่ที่สุดมาให้ แทนที่จะมีเครื่องจักร 2 เครื่องเล็กๆ ก็เอาเครื่องใหญ่เครื่องเดียว ถ้ามองจากแง่การเงินก็ดี เพราะถูกกว่า แต่แง่ Operation ถ้าหยุดปีหยุดหมดเลย ไม่มีรายได้เลย แต่ถ้ามีเครื่องเล็ก 2 เครื่อง มันก็มีเวลาที่จะสลับกันใช้”

คุณอมเรศกล่าวว่า นอกจากหยุดแล้วเครื่องใหญ่ยังมีปัญหาอีกคือ เดินเครื่องยากกว่าเครื่องเล็ก ความเร็วสูงและของที่ขายก็ล้าหน้ามาก โดยเป็นระบบ Electronic Control ซึ่งเป็นเครื่องแรกของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ใช้ระบบนี้

“คุณก็รู้ ชื่อคอมพิวเตอร์เครื่องแรกของเมืองไทยมาเป็นยังไง หืดขึ้นคอ มันก็เสียอยู่ตลอดเวลา มีปัญหาอยู่เรื่อย และในเมื่อบริษัทลงทุนเกินตัว มันก็ไม่สามารถจ่ายคืนหนี้ที่กู้มาได้ บริษัทก็เจ๊ง”

ตั้งแต่ปี 2515 คณะกรรมการชุดใหม่ที่มีคุณเกษมเป็นกรรมการผู้จัดการ ได้เข้าไปปรับปรุงกิจการ ทำการปรับปรุงแก้ไขเครื่องจักร ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบริหาร ทำให้โรงงานสามารถผลิตกระดาษได้ประมาณ 200 ตันต่อวันและด้วยความต้องการอย่างสูงของตลาด ทำให้บริษัทขายสินค้าได้ต่อเนื่องจนกระทั่งถึงจุดคุ้มทุน ภายในเวลา 2 ปียอดขายก็ใกล้เคียงกำลังการผลิต คณะกรรมการจึงคิดที่จะขยายกำลังการผลิต

ปี 2517 หลังจากได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ให้สามารถขยายกิจการได้ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ก็สั่งซื้อเครื่องจักรเครื่องที่สองเข้ามา โดยเป็นเครื่องจักรมือสอง

ผลจากซื้อเครื่องจักรเครื่องที่สองเพื่อขยายกำลังการผลิต โดยใช้เงินจากการขายเครื่องแรก และไม่ได้กู้เงินสำรองไว้ รวมถึงขณะนั้นเกิดวิกฤติราคาน้ำมันครั้งแรก ทำให้บริษัทต้องพบความยุ่งยากทางการเงินอีกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การขาดแคลนเงินสด รวมถึงต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารงานบางประการ โดยเอสซีจีได้ส่งคุณอมเรศ ศิลาอ่อนเข้าไปช่วยงานคุณเกษม

คุณอมเรศกล่าวว่า งานแรกๆ ที่ทำคือ หาข้อมูลการตลาด ข้อมูลการค้าเรื่องเจ้าหน้าที่ลูกหนี้ แต่สิ่งที่พบคือ ไม่มีรายงาน ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งเลย มีเพิ่มลูกค้า แต่ไม่มีเพิ่มคู่แข่ง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด มีสิทธิพิเศษจากการได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน จึงเป็นบริษัทที่ได้สิทธิผลิตกระดาษคราฟท์แต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทยเป็นเวลา 5 ปี บริษัทอื่นๆ ไม่สามารถนำเข้าหรือผลิตได้อีก ทำให้ไม่มีคู่แข่ง โดยสิทธิพิเศษดังกล่าวสิ้นสุดลงในเดือนกันยายน 2517

อย่างไรก็ตาม “เฮียงเซ็ง” หรือ ปัญจพลไฟเบอร์ ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สุด คิดเป็นสัดส่วน 30% ของรายได้ของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ได้วางแผนสร้างโรงงานกระดาษก่อนครบกำหนดสิทธิพิเศษดังกล่าวถึง 2 ปี โดยที่ไม่มีใครในบริษัททราบเลย

“พอหมดสิทธิปี โรงงานก็เดิน พอเขาเดินได้ปี เราก็เสียลูกค้าใหญ่ที่สุดเพราะเขาซัพพลายตัวเอง จากนั้นอีกปีสองปี เขาก็เริ่มไปขายคนอื่น ลูกค้าที่เราเมื่ออยู่ก็เริ่มระส่ำระสาย” คุณอมเรศกล่าว

ในเวลานั้น บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ต้องเผชิญคู่แข่งที่น่ากลัวมาก เพราะคนที่เคยเป็นลูกค้ารายใหญ่ได้กลายเป็นคู่แข่ง ประกอบกับในช่วงนั้นมีวิกฤติการณ์น้ำมันเข้ามาสมทบ ทำให้ตลาดซบเซา ยอดขายยิ่งตก ผลประกอบการขาดทุนมากขึ้นเรื่อยๆ จนทุนหมดอีกเป็นครั้งที่ 2

ครั้งนี้ คุณเกษมได้เข้าหารือกับคุณบุญมา วงศ์สุวรรณ ผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี ในขณะนั้น โดยคุณบุญมาได้ขอให้ธนาคารกรุงไทยช่วยเหลือ แต่ก็ยังไม่สามารถกู้สถานการณ์ได้ นำไปสู่การทบทวนให้เอสซีจีเข้าบริหารงานบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ในเวลาต่อมา

“คุณบุญมามองว่า ถ้าบริษัทนี้เจ๊ง จะสร้างความเสียหายใหญ่หลวงแก่เศรษฐกิจของประเทศ จึงขอให้ธนาคารกรุงไทยช่วย ก็ใส่เงินลงไปอีก 100 ล้านบาท จากนั้นไม่นานเงินหมด คุณบุญมาก็ตกใจทำไมหมดเร็วนัก” คุณพารณ อิศรเสนากล่าว

คุณอมเรศ ศิลาอ่อน กล่าวว่า เหตุผลสำคัญที่สุดและเป็นเหตุผลที่ทำให้เอสซีจีเข้าไปบริหารจัดการปัญหา คือ ทั้งคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่รายใหญ่ บอกว่าหาคนอื่นไม่ได้แล้ว

“คุณบุญมามองว่า บริษัทใหญ่ขนาดนี้ปล่อยให้เจ๊งมันเสียหายกับระบบสังคมทั้งหมด ถ้าเผื่อมีทางก็ต้องพยายามรักษาเอาไว้ ตอนนั้นไม่ใช่คุณเกษมมาหาคนเดียว มา 3 แบงค์ ถ้าล้ม ตอนนั้นแบงค์ก็ไม่แข็งแรงเท่าไร แบงค์ก็ต้องสะเทือนมาก” คุณอมเรศกล่าว

กล่าวได้ว่า เป็นโชคดีของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ที่คุณบุญมา วงศ์สุวรรณ ผู้จัดการใหญ่ของ เอสซีจีในขณะนั้นได้พิจารณาแล้วว่า เอสซีจีมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมจึงควรเข้าไปช่วย

โดยในช่วงปลายปี 2517 เอสซีจีได้ส่งคุณอมเรศ ศิลาอ่อน ซึ่งในเวลานั้นเป็นรองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด และคุณชุมพล ณ ลำเลียง ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การเงิน (ตำแหน่ง ณ ขณะนั้น) ออกเดินทางไปทั่วโลก เน้นประเทศที่มีบริษัทผู้ผลิตกระดาษรายใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นญี่ปุ่น ไต้หวัน อังกฤษ เยอรมนี สวีเดน สหรัฐอเมริกา โดยใช้เวลาถึง 6 เดือน

ภารกิจที่ได้รับมอบหมายมี 3 ประการด้วยกันคือ 1.หาพันธมิตร ผู้สนใจซื้อกิจการบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด หรือ 2.หาผู้สนใจร่วมลงทุน หรือ 3.หาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ที่จะสามารถช่วยบริหารจัดการเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปลายปี 2518 เอสซีจีได้รับเชิญจากคณะกรรมการของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ให้เข้าไปดำเนินการ โดยทำสัญญาว่าจ้างบริหารกิจการ (Management Contract) แบบเต็มตัว โดยแต่งตั้งให้คุณ พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา เป็นกรรมการผู้จัดการ

“ภารกิจของคุณพารณตอนนั้นคือเข้าไปรักษาบริษัทเอาไว้ไม่ให้เจ๊ง รวมทั้งเจรจากับเจ้าหนี้ให้ยืดเวลาออกไปอีก” คุณอมเรศกล่าว

เจ้าหนี้ในเวลานั้นมี 2 กลุ่ม คือ เจ้าหนี้ที่เป็นธนาคาร ซึ่งอยากได้เงินคืน ย่อมต้องช่วยทุกทาง และกลุ่มที่ 2 เจ้าหนี้การค้า เป็นคนที่ขายสินค้าและวัตถุดิบให้ แต่ละรายก็มีข้อจำกัดของตัวเอง มีฝ่ายขายที่ต้องการคอมมิชชั่น เจ้าหนี้รายใหญ่อีกรายคือ บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย เพราะเครื่องจักรต้องใช้น้ำมันจำนวนมาก

“คุณพารณเก่งเจรจาเจ้าหนี้ได้หมด รวมทั้งเชลล์ด้วย ได้ยืดเวลา ได้ราคาที่ดีพอสมควร บริษัทก็อยู่ไปได้อีกปีหนึ่ง”

ช่วงปลายปี 2518 คุณอมเรศเดินทางไปประเทศญี่ปุ่นเพื่อพบบริษัทผู้ผลิตกระดาษรายใหญ่ 5 อันดับแรก โดยมีบริษัท โอจิ เป็นผู้นำตลาด เชี่ยวชาญเรื่องกระดาษพิมพ์เขียน บริษัท ไดโซว่า เป็นอันดับ 2 ของตลาด การเจรจาครั้งแรกผลตอบรับไม่ดีนัก

จากนั้นไม่นาน คุณอมเรศเดินทางไปญี่ปุ่นอีกครั้ง โดยนัดหมายเพียง 3 แห่ง อย่างไรก็ตาม บริษัท โอจิ แสดงให้เห็นชัดเจนว่าไม่สนใจ บริษัท ไดโซว่า แจ้งว่ายังไม่สนใจบุกตลาดภูมิภาคนี้

“ซอนซูเป็นอันดับ 4 ที่สำคัญคือ เขาเก่งเรื่องกระดาษสีน้ำตาล Technical Director ของเขาเป็นคนหัวก้าวหน้า ชอบไปลงทุนต่างประเทศ เช่น จีน อินโดนีเซีย เพื่อจะลองเทคโนโลยีใหม่ๆ” คุณอมเรศกล่าว

ภายหลังการเจรจาครั้งนั้น ซอนซูแจ้งว่า ต้องการเยี่ยมชมกิจการก่อน มีการส่งทีมงาน 3-4 คนเข้ามาดูว่า ปัญหาของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด มีมากน้อยเพียงใด เมื่อทีมงานกลับไปญี่ปุ่นแล้วได้แจ้งผลตอบรับกลับมาและนำไปสู่การทำสัญญาช่วยเหลือทางเทคนิคระหว่างสองบริษัทในช่วงต้นปี 2519

วันที่ 27 กรกฎาคม 2519 ผู้ถือหุ้นของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ได้ขอให้เอสซีจีเข้าไปบริหารกิจการในระยะยาว และได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็นบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด โดยมีกำลังผลิตปีละ 66,000 ตัน **ถือว่าเอสซีจีก้าวเข้าสู่ธุรกิจกระดาษอย่างเต็มตัวในปี 2519 นี้เอง**

## ธุรกิจกระดาษเพื่องานอุตสาหกรรม

หลังจากที่เอสซีจีได้เข้าบริหารบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด แล้ว ได้ส่งคุณอมเรศ ศิลาอ่อน เข้ามาเป็นผู้จัดการใหญ่คนแรก ซึ่งคุณอมเรศได้ปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งในด้านการเงิน การตลาด การผลิตและการบุคคล ดังนี้

**ด้านการเงิน** ได้ขอประណอมหนี้กับเจ้าหนี้ และทำการควบคุมกระแสเงินสดให้ดีขึ้น

**ด้านการตลาด** ได้ดำเนิน 3 มาตรการที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. เปลี่ยนนโยบายการตลาด เน้นผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด รวมทั้งพยายามปรับปรุงการประสานงานระหว่างฝ่ายผลิตและกับฝ่ายตลาด

2. ปรับปรุงทีมขายและงานด้านการขาย ทั้งด้านจำนวนพนักงาน และความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน

3. แบ่งส่วนตลาด (Segmentation) ให้ชัดเจนกว่าเดิม จากนั้นพิจารณานโยบายราคาเชื่อมโยงกับคุณภาพให้เหมาะสมกับแต่ละ Segment ต่างๆ

**ด้านการผลิต** ใช้การควบคุมวัตถุดิบ ซึ่งเป็นต้นทุนของการลดต้นทุนการผลิต รวมถึงการใช้เชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

**ด้านการบุคคล** มีการปรับผังการบริหารและหามาตรการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

สิ่งที่เกิดขึ้นกับบริษัทแสดงให้เห็นชัดเจนระดับหนึ่งว่า การประเมินความต้องการของตลาดและการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันมีความสำคัญอย่างยิ่งกับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความผิดพลาดแม้เพียงเล็กน้อย ย่อมส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดหมุนเวียน ซึ่งความท้าทายดังกล่าว เป็นหน้าที่ของคุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่เอสซีจี ซึ่งได้รับมอบหมายให้เข้าไปเป็นผู้จัดการฝ่ายการเงินที่บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ตั้งแต่ปี 2520

คุณอวิรุทธ์ กล่าวว่า ตอนนั้นบริษัทมีปัญหาเรื่องการเงินอย่างมาก งานที่ต้องดูแลคือ ทำอย่างไรให้แน่ใจว่าเงินมีใช้ ไม่สะดุด โดยเริ่มจากการปรับปรุงวิธีการรายงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินทั้งหมด เพื่อให้สามารถรู้สถานการณ์ได้ทันเวลา มีการควบคุมเรื่องการใช้เงินเพื่อปรับปรุงงาน โดยต้องพยายามสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นระยะสั้นและระยะยาว

ปี 2521 บริษัทสามารถใช้เครื่องจักรได้เต็มกำลังการผลิต และเริ่มติดตั้งเครื่องผลิตกระดาษเครื่องที่ 2 โดยชว่นนั้นกล่าวได้ว่า ภารกิจของคุณอมเรศเสร็จสิ้นลง คณะจัดการเอสซีจีจึงให้คุณทวี บุตรสุนทร เข้ามาเป็นผู้จัดการใหญ่แทน โดยในปี 2522 เครื่องจักรเครื่องที่ 2 เริ่มเดินได้ ทำให้กำลังการผลิตรวมเป็นปีละ 104,000 ตัน รวมทั้งเริ่มส่งกระดาษ

ออกไปขายยังประเทศใกล้เคียง การที่ควมทวิเข้ามาดูแลแก้ปัญหาด้านการผลิต ทำให้ช่วงปี 2521-2522 ฐานะกิจการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเป็นลำดับ

ปี 2529 มีการก่อตั้งบริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด โดยได้ทำการก่อสร้างโรงงานและติดตั้งเครื่องจักรขนาดกำลังผลิต 100,000 ตันต่อปี ตามด้วยการผลิตกระดาษคราฟท์ที่ออกจำหน่ายในช่วงไตรมาสแรกของปีเดียวกันนั้นเอง จากนั้นในปี 2530 บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ได้ขายทรัพย์สินให้แก่บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด

การรับซื้อทรัพย์สิน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรและอุปกรณ์ของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ทำให้บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด มีกำลังผลิตรวมเพิ่มขึ้นเป็น 200,000 ตันต่อปี สามารถรองรับความต้องการในประเทศที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันและอนาคต และเพียงพอสำหรับการส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศอีกด้วย

ปี 2534 บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด มีโครงการขยายกำลังผลิตกระดาษคราฟท์ จากนั้นได้ดำเนินการติดตั้งเครื่องผลิตกระดาษคราฟท์เครื่องที่ 6 และ 7 โดยมีผลผลิตออกสู่ตลาดได้ในปลายปี 2539 และต้นปี 2540 ทำให้มีกำลังผลิตเป็น 820,000 ตันต่อปี ด้านการส่งออกได้ส่งกระดาษคราฟท์ประมาณ 90,000 ตันไปจำหน่ายยังประเทศต่างๆ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ จีน เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ ฮองกง และบางประเทศในยุโรป

นอกจากนั้น ในช่วงปี 2540 ยังมีโครงการร่วมทุนกับบริษัทยูโนเด็ด พัลพ แอนด์ เพเพอร์ จำกัด ผู้ผลิตกระดาษคราฟท์รายใหญ่ของฟิลิปปินส์เพื่อขยายกำลังผลิตอีก 150,000 ตันต่อปี

## ธุรกิจเยื่อกระดาษ

หลังจากที่เอสซีจีเข้าบริหารกิจการบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด แล้ว คณะจัดการเล็งเห็นว่ากิจการเยื่อกระดาษเป็นต้นน้ำสำคัญของอุตสาหกรรมกระดาษ จึงได้เริ่มโครงการสร้างโรงงานฟอกเยื่อกระดาษเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากเยื่อกระดาษสีน้ำตาล โดยย้ายกิจการผลิตเยื่อกระดาษของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ไปตั้งบริษัทใหม่และเพิ่มมูลค่าให้สูงขึ้นด้วยการฟอกขาว เป็นที่มาของ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด

แนวคิดทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญในเวลานั้นคือ เอสซีจีลงทุนตั้งบริษัทใหม่เพื่อทำโครงการนี้เอง ซึ่งจะใช้เงินทุนเพียง 200 ล้านบาท แทนที่จะใช้บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ที่ยังมีขาดทุนสะสมอยู่จำนวนมากจนทำให้อาจต้องใช้เงินสูงถึงกว่า 1,000 ล้านบาท

คุณวิรุทธิ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี กล่าวว่า การแยกออกไปก็เพื่อให้การสนับสนุนทางการเงินสะดวกขึ้น จากนั้นจึงตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ออกต่างหาก แล้วโอนหน่วยงานที่ทำเยื่อออกไปอยู่ที่นั่นแล้วไปเพิ่มเติมการลงทุนเรื่องการฟอกเยื่อให้เป็นสีขาว เพื่อว่าวันหนึ่งจะขยายธุรกิจไปทำกระดาษพิมพ์เขียน เพราะกระดาษคราฟท์ สามารถนำกระดาษมารีไซเคิลได้เกือบ 100%

จากแนวความคิดดังกล่าว ทำให้มีการก่อตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ขึ้นในปี 2522 ด้วยทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท เพื่อดำเนินการผลิตเยื่อฟอกขาวจากขาน้อยสำหรับใช้ในการผลิตกระดาษพิมพ์เขียนและกระดาษทิชชู มีกำลังการผลิตปีละ 24,000 ตัน ผู้ร่วมลงทุนประกอบด้วยเอสซีจี บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด และกลุ่มธนาคารพาณิชย์ โดยเอสซีจีถือหุ้นในสัดส่วน 35%

คุณอมเรศ ศิลาอ่อน กล่าวไว้ว่า เยื่อกระดาษที่ได้จากโรงงานของบริษัทเยื่อกระดาษสยาม ส่วนหนึ่งส่งออกไปต่างประเทศ อีกส่วนหนึ่งขายให้กับปัญหาไฟเบอร์ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ถูกกดราคา เพราะผู้ซื้อจำกัด เอสซีจีจึงได้คิดทำกระดาษขายขึ้นเองในที่สุด

ช่วงปี 2528-2529 บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด เพิ่มทุนจำนวน 200 ล้านบาท โดยนำเงินจำนวนดังกล่าวไปลงทุนถือหุ้นใน 4 กิจการสำคัญ ประกอบด้วย

1. จัดตั้งบริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด วัตถุประสงค์หลักเพื่อให้สามารถผลิตกระดาษคราฟท์ได้เพียงพอกับความต้องการของตลาดที่คาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้น และบริษัทนี้ต่อมาในภายหลังได้เป็นผู้ซื้อกิจการบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ทั้งหมด

2. ลงทุนเพิ่มในบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เพื่อผลิตกระดาษอาร์ตคุณภาพสูง ทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศและสนองความต้องการของตลาดในประเทศที่เพิ่มขึ้น

3. ร่วมลงทุนในบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด ผู้ผลิตกระดาษพิมพ์เขียนรายใหญ่ที่สุดในช่วงกลางปี 2529

4. ซื้อหุ้นในบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด เป็นเงิน 32.5 ล้านบาท คิดเป็น 41% ของหุ้นทั้งหมด

สิ่งที่เกิดขึ้นข้างต้นกล่าวได้ว่าเป็นความเคลื่อนไหวทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ทำให้บริษัทเยื่อกระดาษสยามเป็นผู้ถือหุ้นในกลุ่มเยื่อและกระดาษครบทุกบริษัท

ปี 2530 บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 700 ล้านบาท จากนั้นก็เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หลังการเข้าตลาดหุ้น บริษัทเยื่อกระดาษสยาม มีแผนการลงทุนต่อเนื่องเพื่อทำให้เป็นอุตสาหกรรมครบวงจร ประกอบด้วย

1. โครงการปลูกป่ายูคาลิปตัสในเชิงพาณิชย์ ด้วยเห็นว่าการมีแหล่งวัตถุดิบเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็น การควบคุมต้นทุน ควบคุมการผลิตอย่างสม่ำเสมอ หรือปรับปรุงคุณภาพ แบ่งเป็นแผนระยะแรกเพื่อเตรียมแหล่งวัตถุดิบสำหรับโครงการขยายโรงงานเยื่อที่บ้านโป่ง แผนระยะสอง เพื่อหาแหล่งวัตถุดิบที่เหมาะสมสำหรับการขยายกิจการต่อไปในระยะยาว

2. โครงการติดตั้งเครื่องจักรผลิตเยื่อจากเศษกระดาษเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตกระดาษคราฟท์ เริ่มเดินเครื่องในปี 2532

3. โครงการผลิตเยื่อ CTMP จากขาน้อย เพื่อเป็นวัตถุดิบทดแทนเยื่อจากเศษกระดาษกล่องในประเทศ เริ่มผลิตได้ในปี 2533

4. บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด มีโครงการขยายกำลังผลิตกระดาษคราฟท์ เครื่องที่ 4 ผลิตได้ในปี 2534

5. บริษัทไทยซีทีเอ็มพี จำกัด มีโครงการผลิตเยื่อกระดาษกึ่งเคมีในปี 2534 จากนั้นมีโครงการขยายกำลังผลิตเยื่อกระดาษกึ่งเคมีเป็นปีละ 50,000 ตัน พร้อมทั้งติดตั้งเครื่องลอกเปลือกไม้และเครื่องผลิตภัณฑ์ชั้นไม้สับ เพื่อเพิ่มผลผลิตและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต

6. บริษัทสยามเซลลูโลส จำกัด มีโครงการผลิตเยื่อจากไม้ยูคาลิปตัสและไม้ไผ่ เริ่มผลิตได้ในปี 2535

บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ขอเพิกถอนออกจากการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี 2546 และในปี 2548 ได้เข้าถือหุ้นในบริษัทฟินิคซ พัลพ แอนด์ เพเปอร์ จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วน 97% โดยโรงงานมีพื้นที่ 1,600 ไร่ ไม่รวมพื้นที่ในโครงการ Project Green หรือพื้นที่สีเขียวอีก 4,123 ไร่

**เดือนเมษายน 2550 บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ได้มีพัฒนาการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นั่นคือบริษัทได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทเอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจหลักผลิตเยื่อกระดาษ กระดาษและบรรจุภัณฑ์คุณภาพสูงแบบครบวงจรแห่งเดียวในประเทศไทย**

เอสซีจี เปเปอร์ แบ่งกลุ่มกิจการหลักได้ 2 กลุ่มกิจการ คือ

1. กิจการเยื่อและกระดาษ ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ เยื่อกระดาษยูคาลิปตัส และกระดาษพิมพ์เขียน โดยเยื่อกระดาษที่ผลิตได้ใช้เป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตกระดาษได้หลายชนิด เช่น กระดาษคราฟท์และกระดาษพิมพ์เขียน ซึ่งโรงพิมพ์ทั่วไปสามารถนำกระดาษพิมพ์เขียนไปใช้งานในด้านพิมพ์นิตยสาร หรือใช้ทำกระดาษสมุด กระดาษพิมพ์ตำรา เรียง กระดาษถ่าย เอกสาร หีบห่อ บรรจุภัณฑ์บางประเภท และฉลากต่างๆ

2. กิจการกระดาษบรรจุภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ กระดาษคราฟท์สำหรับใช้ทำกล่องกระดาษลูกฟูก ถุงหลายชั้น ถุงข้อปั้ง แกนกระดาษ ผลิตภัณฑ์แปรรูป-สำเร็จรูป กระดาษทำแผ่นยิปซัมบอร์ด กระดาษกล่องขาวเคลือบ และกล่องกระดาษลูกฟูกประเภทต่างๆ

## ธุรกิจกระดาษเพื่องานพิมพ์และงานเขียน

หลังจากที่เอสซีจีดำเนินธุรกิจเยื่อกระดาษแล้ว ก็มีเหตุการณ์ที่เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เอสซีจีก้าวเข้าสู่ธุรกิจกระดาษเพื่องานพิมพ์และงานเขียนตามมา

โดยคุณอมเรศ ศิลลาอ่อน กล่าวว่า เยื่อกระดาษที่ได้จากโรงงานของบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ส่วนหนึ่งส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ อีกส่วนหนึ่งขายให้กับบริษัท ปัญจพลไฟเบอร์ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ถูกกดราคา เพราะผู้ซื้อไม่จำกัด เอสซีจีจึงคิดทำกระดาษขาวขึ้นเอง

“คุณชุมพลเป็นคนต้นคิดตอนนั้น เขารู้จักกับคนในแบงก์กรุงเทพ ซึ่งรู้จักกับคนที่ไต้หวัน ก็แนะนำให้เราไปพบกับคนที่ไต้หวัน ผมเป็นคนไปคุยกับ Mr.Show Chung Ho เจ้าของบริษัท Yuen Foong Yu ซึ่งเป็นบริษัทกระดาษใหญ่ที่สุดในไต้หวัน” คุณอมเรศกล่าว

การร่วมลงทุนกับบริษัท Yuen Foong Yu Paper Manufacturing ของไต้หวันนำไปสู่การจัดตั้งบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เมื่อเดือนมิถุนายน 2526 เพื่อทำธุรกิจผลิตและจำหน่ายกระดาษพิมพ์เขียนคุณภาพสูงจนสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ทั้งๆ ที่เปิดดำเนินการได้เพียงปีเดียว

คุณภาพที่ดีกว่าอย่างชัดเจนของกระดาษพิมพ์เขียน ที่ผลิตโดยบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ทำให้ยอดขายของบริษัทกระดาษไทย จำกัด ซึ่งเป็นผู้นำตลาดก่อนหน้านั้นลดลง ทั้งนี้ ความได้เปรียบสำคัญของบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด มี 2 ประการคือ การบริหารต้นทุน และกระบวนการผลิต

สถานการณ์ในขณะนั้นบริษัทกระดาษไทย จำกัด หรือกลุ่มกระดาษ 5 เสือ อันประกอบด้วยบริษัท ฮั่วกี เปเปอร์ จำกัด บริษัท เล่าฮั่วเซียง จำกัด บริษัท ง่วนเฮี้ยวฮวด จำกัด บริษัท แสงฟ้าวิสาหกิจ จำกัด และบริษัท มิ่งแซ จำกัด มีทางเลือก 2 ทาง ทางแรกคือ หากจะผลิตให้มีคุณภาพใกล้เคียงกับของเอสซีจีต้องลงทุนเพิ่ม ซึ่งต้องใช้เงินไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท อีกทางเลือกหนึ่งคือ ผู้ถือหุ้นบางรายไม่ต้องการลงทุนเพิ่ม สุดท้ายก็มาเจรจากับเอสซีจี

คณะกรรมการเอสซีจีมีการประชุมวันที่ 27 สิงหาคม 2528 เพื่อหารือเรื่องการซื้อหุ้นดังกล่าว โดยมีการชี้แจงรายละเอียดการทาบตามจากบริษัทกระดาษไทย จำกัด เสนอขายหุ้น 51% ต่อมาในการประชุมวันที่ 1 ตุลาคม 2528 ระบุว่าได้เจรจาในเงื่อนไขต่างๆ สำเร็จลุล่วง มีการร่างสัญญาซื้อขายกันแล้วโดยเอสซีจีซื้อหุ้นจำนวน 2,193,000 หุ้น ในราคาหุ้นละ 100 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 219.30 ล้านบาทและได้ลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้นเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2528 ที่อาคารสำนักงานใหญ่เอสซีจี

คุณสมบุรณ์ ชัชวาลย์ อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทกระดาษไทย จำกัด กล่าวว่า หลังจากเอสซีจีเข้าไปบริหาร ผลประกอบการของบริษัทกระดาษไทยก็พลิกฟื้นดีขึ้นอย่างรวดเร็ว และด้วยเหตุที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์เพิ่มจากหุ้นละ 70 บาทเป็น 700 บาท ทำให้ผู้ถือหุ้นบริษัทกระดาษไทยขายหุ้นส่วนที่เหลือออกมาเกือบทั้งหมด

ปี 2533 บริษัทกระดาษไทย จำกัด ติดตั้งเครื่องจักรผลิตกระดาษเครื่องที่ 3 แล้วเสร็จ จากนั้นมีโครงการขยายกำลังผลิตกระดาษพิมพ์เขียนอีกปีละ 96,000 ตันที่แล้วเสร็จในปี 2537 โดยในห้วงเวลาเดียวกันก็ได้ดำเนินโครงการปรับปรุงระบบบำบัดน้ำทิ้งช่วงที่ 2 และโครงการนำน้ำที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่จนเสร็จเรียบร้อยเช่นกัน

ปี 2534 บริษัทกระดาษไทย จำกัด ขยายกำลังผลิตกล่องชาวเคลือบ นอกจากนี้ยังมีโครงการเพิ่มผลผลิตกระดาษอาร์ต

ปี 2536 บริษัทกระดาษไทยอุตสาหกรรม จำกัด ทำการผลิตกระดาษกล่องชาวเคลือบ (MC Duplex Board) และกระดาษแผ่นยิปซัม (Gypsum Liner Board)

เดือนพฤศจิกายน 2538 บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด มีการลงนามในสัญญาสั่งซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ผลิตกระดาษพิมพ์เขียนเครื่องที่ 5 จากผู้ผลิตชั้นนำในยุโรปและอเมริกา เพื่อเพิ่มกำลังผลิตกระดาษพิมพ์เขียนอีกปีละ 100,000 ตันและทำได้ช่วงกลางปี 2540

## ธุรกิจกระดาษบรรจุภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์

การก้าวเข้าสู่ธุรกิจกระดาษบรรจุภัณฑ์ของเอสซีจีเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของคณะจัดการที่จะดำเนินธุรกิจกระดาษครบวงจร โดยเป็นแนวคิดที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่การตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ว่า นอกจากเป้าหมายที่จะเข้าสู่ธุรกิจกระดาษพิมพ์เขียนในระยะยาวแล้ว กลยุทธ์อีกเรื่องที่มีการคิดในเวลานั้นคือ บริษัทต้องมุ่งไปในเรื่องของบรรจุภัณฑ์ด้วย เพราะส่วนนั้นมีส่วนต่างกำไรค่อนข้างสูง

“การอยู่ตรงกลาง ไม่ใช่กลยุทธ์ที่ดี เราควรทำให้ครบวงจร” คุณอวิรุทธ์ วงศ์พุทธิพิทักษ์กล่าว

โดยในปี 2525 เอสซีจีและบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ได้เข้าซื้อหุ้นบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ซึ่งมีผู้ถือหุ้นประกอบด้วยบริษัท เบอริลี ยูคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย บริษัท Australia Consolidate Industries จากประเทศออสเตรเลีย และบริษัท ฮอนชูเปเปอร์ จากประเทศญี่ปุ่น โดยบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์เป็นผู้ผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกรายใหญ่รายหนึ่งของประเทศไทยในขณะนั้น

คุณพิษณุ จงสถิตย์วัฒนา อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ให้ข้อมูลว่า การผลิตกล่องเป็นอุตสาหกรรมที่ใหญ่มาก มีการใช้กระดาษคราฟท์ในสัดส่วนประมาณ 60-70% ของอุตสาหกรรมทั้งหมด

เดิมโรงงานของบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ตั้งอยู่ที่จังหวัดสมุทรปราการ และในปี 2525 ได้ไปลงทุนสร้างโรงงานใหม่ที่นิคมอุตสาหกรรมนวนครเพื่อขยายกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก โดยเริ่มทำการผลิตได้ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2526 ด้วยกำลังผลิตกระดาษลูกฟูกและกล่อง 35,000 ตันต่อปี

คุณธีรชัย เจริญทรัพย์ดี อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด กล่าวว่า เรื่องหนึ่งที่เป็นความภาคภูมิใจอย่างมากของเอสซีจีในขณะนั้นคือ คณะจัดการได้เฟ้นหาพันธมิตรที่แข็งแกร่งมาช่วยธุรกิจดังกล่าวตั้งแต่เริ่มเดิมสยามบรรจุภัณฑ์เป็นพันธมิตรกับฮอนชูเปเปอร์ จากญี่ปุ่น ซึ่งเป็นผู้นำอันดับต้นๆ ในเรื่องกระดาษ แต่ไม่เชี่ยวชาญเรื่องการผลิตกล่อง คณะจัดการจึงได้ติดต่อบริษัทของญี่ปุ่นอีกรายหนึ่งชื่อ RENGU มาเป็นพันธมิตร โดย RENGU มีวิสัยทัศน์เรื่องการให้บริการลูกค้าที่ดี เอสซีจีจึงนำแนวคิดเรื่องการบริการลูกค้ามาใช้ ธุรกรรมที่เห็นได้ชัดคือ ทำงานกับลูกค้าอย่างใกล้ชิดมากขึ้น

“มันไม่ใช่เรื่องราคาอย่างเดียว ราคาเป็นเรื่องรอง บริการเป็นเรื่องใหญ่กว่า ลูกค้าที่ผลิตสินค้าส่งออก เวลาเขาผลิตของเสร็จ เขาต้องการกล่องทันที ตรงตามกำหนด พิมพ์ไม่ผิด นั่นเป็นปัจจัยที่ทำให้เราเจริญก้าวหน้ามาจนทุกวันนี้” คุณธีรชัยกล่าว

คณะจัดการเอสซีจี มีนโยบายเด่นชัดเรื่องการขยายธุรกิจบรรจุภัณฑ์ สร้างโรงงานเพิ่มจากเดิมอยู่ที่ราชบุรี ไปที่สงขลา เมื่อมีการขยายมากๆ สัดส่วนรายได้จากธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นจาก 40% เป็น 50% ของรายได้รวม รวมทั้งถือได้ว่าเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สุดของสยามคราฟท์

นอกจากนี้ ยังมีการขายงานอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2532 บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรมจำกัด ขยายกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก โดยสามารถผลิตได้เต็มกำลังการผลิตในปี 2534 ต่อมาขยายกำลังการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกอีกปีละ 60,000 ตัน แล้วเสร็จในช่วงปลายปี 2536

บริษัทสยามบรรจุกัมภ์ราชบุรี (1989) จำกัด ดำเนินโครงการขยายกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกในปี 2534

บริษัทสยามบรรจุกัมภ์ราชบุรี (1995) จำกัด จัดตั้งขึ้นกลางปี 2538 เป็นโรงงานแห่งที่ 5 ในจังหวัดชลบุรี ทำการผลิตแผ่นลูกฟูกและกล่องลูกฟูก มีกำลังผลิตปีละ 45,000 ตัน เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดกล่องลูกฟูกในภาคตะวันออก โดยเริ่มผลิตได้ช่วงต้นปี 2540 จากนั้นมีการขยายกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกเพิ่มขึ้นอีกปีละ 60,000 ตัน ทำให้มีกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก รวมทั้งสิ้น 300,000 ตันต่อปี

## การปรับโครงสร้างธุรกิจปี 2541

ปี 2540 กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษเอสซีจี มีสินทรัพย์รวมมูลค่า 49,975 ล้านบาท ยอดขายรวม 17,095 ล้านบาท ปี 2541 มีสินทรัพย์รวมมูลค่า 40,717 ล้านบาท ยอดขายรวม 19,850 ล้านบาท

ส่วนภาระหนี้สิ้น ปี 2540 มีทั้งสิ้น 31,750 ล้านบาท สิ้นปี 2541 หนี้สินทั้งหมดลดลงเหลือประมาณ 23,800 ล้านบาท

ปี 2541 เอสซีจีได้ปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน และสอดคล้องกับสภาพธุรกิจและการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยได้เลือกบริษัทที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจชั้นนำของโลก มาเป็นที่ปรึกษา

จากผลสรุปดังกล่าวทำให้โครงสร้างธุรกิจใหม่ของเอสซีจีประกอบด้วย 9 บริษัทย่อยหลัก (Holding Companies) ซึ่งมีผลตั้งแต่วันที่ 1. บริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด 2. บริษัทเคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย จำกัด 3. บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) 4. บริษัทผลิตภัณฑ์หลังคาซิเมนต์ไทย จำกัด 5. บริษัทเซรามิกซิเมนต์ไทย จำกัด 6. บริษัทยิปซัมซิเมนต์ไทย จำกัด 7. บริษัทคาว์สตุซิเมนต์ไทย จำกัด 8. บริษัทยางสยาม จำกัด (มหาชน) 9. บริษัทซิเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด

การปรับโครงสร้างธุรกิจดังกล่าวส่งผลให้โครงสร้างของเอสซีจีจะทวีตยิ่งขึ้น สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นมุ่งใน 3 ธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจซิเมนต์ ธุรกิจปิโตรเคมี และธุรกิจกระดาษ ลดบทบาทในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก เน้นเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยการวัดผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด ดำเนินธุรกิจโดยมีการเปิดเผยข้อมูลให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและชัดเจน

เอสซีจียังเน้นเรื่องส่งออก ปรับราคาสินค้าในประเทศให้เหมาะสม ควบคุมเงินทุนหมุนเวียน ลดการใช้จ่ายในการลงทุนทั้งหมด และเน้นเรื่องการบริหารเงินสดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถชำระหนี้ตามกำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การลดหนี้ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ภายใน 3-4 ปีข้างหน้า

ภายใต้การปรับโครงสร้าง ธุรกิจกระดาษ เป็นหนึ่งในสามธุรกิจหลักของเอสซีจี อยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ผลิตภัณฑ์หลักได้แก่ กระดาษคราฟท์ กระดาษยิปซัม กระดาษลูกฟูก และกล่องกระดาษลูกฟูก

ปี 2541 วิถีอุตสาหกรรมธุรกิจซึ่งเกิดขึ้นช่วงกลางปี 2540 ยังคงส่งผลต่อเนื่องต่อทั้งระบบเศรษฐกิจไทย ในส่วนของอุตสาหกรรมกระดาษ ความต้องการในประเทศลดลงอย่างมาก อย่างไรก็ตาม คณะผู้จัดการของเอสซีจีได้ให้นโยบายขยายตลาดต่างประเทศเพื่อส่งออกให้มากขึ้น

ภายใต้นโยบายดังกล่าว ธุรกิจกระดาษสามารถส่งออกกระดาษพิมพ์เขียนและกระดาษอุตสาหกรรมไปจำหน่ายมากกว่า 40 ประเทศ โดยสามารถใช้โรงงานเต็มกำลังผลิต ขณะที่ปริมาณการขายและราคาเป็นที่น่าพอใจ ทำให้ผลดำเนินงานก่อนรวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับใกล้เคียงกับปี 2540

โดยความเคลื่อนไหวสำคัญในช่วงดังกล่าว รวมถึงผลประกอบการแยกตามประเภทของธุรกิจ ประกอบด้วย กระดาษกราฟ ความต้องการในปี 2541 ลดลงจากปีก่อน 17% แต่ธุรกิจสามารถใช้กำลังผลิตปีละ 820,000 ตันได้เต็มที่ เป็นผลมาจากการส่งออกต่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทั้งด้านมูลค่าและปริมาณตลาดหลักคือ มาเลเซีย สิงคโปร์ ฮองกง ฟิลิปปินส์ และจีน

นอกจากนั้น ตั้งแต่เมื่อเดือนกันยายน ปีเดียวกันนี้ โรงงานภายใต้โครงการร่วมทุนกับยูโนเด็ต พัลพ แอนด์ เพเพอร์ ผู้ผลิตกระดาษกราฟที่ใหญ่ของประเทศฟิลิปปินส์ ขยายกำลังผลิตอีกปีละ 150,000 ตัน สามารถเริ่มทดลองเดินเครื่องจักรผลิตกระดาษกราฟได้

สำหรับความต้องการกระดาษแข็งชนิดเคลือบผิวลดลงจากปีก่อน 10% ส่วนกระดาษยิปซัมลดลง 32% ตามลำดับ

คุณไพรัช เมฆอาภรณ์ อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามกราฟอุตสาหกรรม จำกัด กล่าวว่า ก่อนหน้านี้ ในช่วงที่ราคาเยื่อและกระดาษสูง ประเทศไทยมีการลงทุนมาก โดยเฉพาะการลงทุนผลิตกระดาษขาวและกระดาษกราฟมาก ทำให้ปริมาณการผลิตทั้งประเทศในปี 2540 มีมากกว่าความต้องการใช้ในประเทศ

โดยมีกำลังผลิตกระดาษขาว 1 ล้านตันต่อปี ขณะที่มีความต้องการใช้รวมกัน 600,000 ตันต่อปี กระดาษกราฟ กำลังผลิตรวม 1.7 ล้านตันต่อปี ความต้องการในประเทศรวม 1.2 ล้านตันต่อปี ทำให้ผู้ผลิตต้องหาทางส่งออกไปยังต่างประเทศ

สำหรับกล่องกระดาษลูกฟูก แม้ปริมาณความต้องการในประเทศลดลง 17% จากปี 2540 แต่ ความโดดเด่นอันเกิดจากการออกแบบและการพิมพ์ด้วยระบบ Halftone Printing ซึ่งทำให้ได้ภาพพิมพ์บนบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ผสานกับต้นทุนที่แข่งขันได้ในตลาด ทำให้โรงงานผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกทั้งหมด 5 แห่ง ตามภูมิภาคต่างๆ ในประเทศสามารถให้บริการแก่ลูกค้าอย่างดีเยี่ยม

ทั้งนี้กลุ่มบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ ได้รับรางวัลการออกแบบจาก เอเชีย สตาร์ อวอร์ด ประจำปี 2541 ด้วย

ปี 2541 ธุรกิจเยื่อกระดาษสามารถเริ่มการผลิตเยื่อซีทีเอ็มพีส่วนเพิ่ม ซึ่งมีกำลังผลิตปีละ 55,000 ตัน เป็นวัตถุดิบทดแทนการนำเข้ากระดาษที่ใช้แล้วเพื่อนำมาผลิตกระดาษกราฟ

บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) และบริษัทสยามเซลลูโลส จำกัด ผลิตเยื่อใยสั้นเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถลดการนำเข้าเยื่อกระดาษได้ส่วนหนึ่ง

บริษัทสยามฟอเรสทรี จำกัด ธุรกิจพัฒนาและผลิตกล้าไม้ ยังคงเน้นส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพันธุ์ไม้ ยูคาลิปตัส รวมพื้นที่ที่ได้รับการส่งเสริมจนถึงปัจจุบันมีจำนวนกว่า 160,000 ไร่

ธุรกิจกระดาษพิมพ์เขียนภายใต้บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด และบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด (มหาชน) ได้เน้นการส่งออก ทำให้โรงงานสามารถใช้กำลังผลิตได้ในอัตราเกือบเต็มที่

สำหรับธุรกิจกล่องออฟเซต ความต้องการของตลาดลดลงจากปีก่อน 10% จึงเน้นการเพิ่มผลผลิต ลดการสูญเสียในการผลิต รวมทั้งลดต้นทุนการแปรรูปในกระบวนการผลิต

ในปี 2541 ธุรกิจกระดาษของเอสซีจี หากคิดจากมูลค่า สัดส่วนการขายในประเทศอยู่ที่ 60% อีก 40% เป็น ยอดขายจากการส่งออก หากคิดจากปริมาณ สัดส่วนในประเทศและส่งออกเท่ากันคือประมาณ 50% โดยขายไปยัง 50 ประเทศทั่วโลก

คุณชายศักดิ์ แสง-ชูโต อดีตผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส กลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เอสซีจีกล่าวว่า การผลิต กระดาษในปี 2542 เดินเครื่องผลิตเท่าเดิมคือ 1.1 ล้านตันต่อปี เพื่อผลิตกระดาษพิมพ์เขียน และกระดาษเพื่อการ อุตสาหกรรมและมุ่งเน้นการส่งออก 50%

“อย่างไรก็ตาม การส่งออกไปต่างประเทศยังมีปัญหา เนื่องจากมีการดัมปีราคาอย่างหนักประมาณ 10-20% โดยเฉพาะอินโดนีเซีย และเกาหลี และมีแนวโน้มว่าทั้งสองประเทศจะดัมปีราคาอย่างต่อเนื่อง” คุณชายศักดิ์กล่าว

ปี 2542 กลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษมีกำหนดชำระหนี้อีก 3,800 ล้านบาท ทำให้เหลือหนี้สินเพียง 20,000 ล้านบาท ทั้งนี้ จำนวนหนี้ที่ลดลงเป็นผลมาจากกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนของรายได้ที่เข้ามา

ส่วนความคืบหน้าของการปรับโครงสร้าง สำหรับกิจการกระดาษพิมพ์เขียน บริษัทเยื่อกระดาษสยามจำกัด มี แผนปรับโครงสร้าง ด้วยการลดบทบาทในธุรกิจเยื่อกระดาษ และกระดาษพิมพ์เขียน โดยมีผู้สนใจเข้าร่วมประมูลหลาย ราย

บริษัทกลุ่มสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด เพิ่มบทบาทในธุรกิจบรรจุภัณฑ์ โดยได้เข้าซื้อหุ้นบริษัทซีดีแพค จำกัด และ เข้าบริหารตั้งแต่เดือนมกราคม 2542

สำหรับบริษัทสยามการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำกัด นั้น บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ลดการถือหุ้น จากเดิม 88% เหลือ 49% โดยขายหุ้นให้แก่ผู้ร่วมทุนปัจจุบัน คือ Toppan Printing Co.,Ltd. (ญี่ปุ่น) ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพ ทางธุรกิจของบริษัทสยามการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำกัด ในฐานะที่ Toppan Printing ชำนาญด้านการพิมพ์และบรรจุ ภัณฑ์ นอกจากนั้น บริษัทสยามการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทสยามทบพันแพคเกจจิ้ง จำกัด

ปี 2543 เอสซีจีได้จัดตั้งการบริหารงานใหม่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในโครงสร้างการบริหารงาน เพิ่ม ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร และเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระยะยาว โดยแบ่งกลุ่ม ธุรกิจเป็น 6 ธุรกิจ ได้แก่ ซีเมนต์ ปิโตรเคมี กระดาษและบรรจุภัณฑ์ วัสดุก่อสร้าง เซรามิก และการค้า นอกจากนั้น ยังได้ จัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทซีเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด เพื่อเป็นบริษัทบริหารการลงทุนของเอสซีจี และบริษัทซี เมนต์ไทยพร็อพเพอร์ตี้ เพื่อเป็นบริษัทบริหารอสังหาริมทรัพย์ของเอสซีจี มีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2544 เป็นต้นไป

## โฆษณาเพื่อสร้างการรับรู้

เดือนมกราคม 2547 เอสซีจีเผยแพร่ภาพยนตร์โฆษณาเกี่ยวกับองค์กร ชูดี Tree of Imagination โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อต่อยอดแนวคิดการสร้างสรรค์ประโยชน์เพื่อสังคม ด้วยการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ด้วยการปลูกฝังให้ เด็กไทยรู้จักคิด รู้จักตั้งคำถาม และหัดตั้งข้อสังเกตในสิ่งที่เกิดขึ้น

คุณชัยประนิน วิสุทธิผล ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท TBWA/Thailand อธิบายถึงแนวคิดในการทำงานว่า เอสซีจีกำลังเคลื่อนตัวจาก Engineer Base หรือ Construction Base มาเป็น People Base, Creative Base และ Innovative Base ภาพยนตร์ชุดนี้เชื่อมโยงไปสู่แนวคิดและการแข่งขันในอนาคต

จากนั้นเดือนกรกฎาคม 2548 เอสซีจี เปิดตัวภาพยนตร์โฆษณาชุดใหม่ Idea on Paper โดยมีเป้าหมายเพื่อบอกกล่าวให้ประชาชนได้รับรู้ว่า เอสซีจีเป็นหนึ่งในผู้ผลิตกระดาษและบรรจุภัณฑ์ที่ครบวงจรรายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย

“หนังเรื่องกระดาษ เราก็ทำมุมมองของกระดาษให้ตรงกับภาพลักษณ์ของเอสซีจี ถ้าเราทำแบบมุมมองของกระดาษก็แค่อ่านเสร็จก็ขยำทิ้ง แต่เราทำกระดาษสำหรับความคิดสร้างสรรค์ กระดาษสำหรับอนาคต ซึ่งตรงกับ Branding ของเอสซีจีปัจจุบัน” คุณชัยประนินกล่าวถึงแนวคิดของโฆษณาชุดดังกล่าว

## สินค้านวัตกรรม

เอสซีจี เปเปอร์ มีนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Innovation) อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย โดยนวัตกรรมแรกๆ ที่บริษัทนำเข้าสู่ตลาดตั้งแต่มิได้เปลี่ยนชื่อเป็น เอสซีจี เปเปอร์ เกิดขึ้นในปี 2541 เมื่อนำกระดาษกรีนรีด (Green Read) ที่ช่วยถนอมสายตาจากการลดแสงสะท้อน เข้ามาช่วยสร้างสีสันในวงการนิตยสารและพ็อกเก็ตบุ๊ก จนทำให้กระดาษกรีนรีดมีส่วนแบ่งสูงถึง 70% ในช่วงระยะเวลาไม่นานนักที่เข้ามาเปิดตลาด

คุณสมบุญ รัชชวาลย์ อดีตกรรมการผู้จัดการ บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด กล่าวว่า บริษัทเป็นผู้ผลิตกระดาษรายแรกของประเทศที่คิดค้นและผลิตกระดาษถนอมสายตากรีนรีดขึ้น ซึ่งนอกจากเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ผลิตหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กและผู้อ่านแล้ว ยังช่วยส่งเสริมศักยภาพด้านการตลาดให้บริษัทด้วย

“ในต่างประเทศมีการผลิตกระดาษชนิดนี้เพื่อพิมพ์หนังสือมานานแล้ว สำหรับประเทศไทยเพิ่งใช้ไม่นานแต่คิดว่า จะติดตลาดโดยเร็ว เนื่องจากกระดาษกรีนรีดช่วยลดต้นทุนการผลิต ขณะที่คุณภาพคงเดิม โดยกรีนรีดขนาด 65 แกรม สามารถแทนกระดาษปอนด์ขนาด 80 แกรมได้” คุณสมบุญกล่าว

นอกจากนี้ กรีนรีดยังมีคุณภาพเหนือกว่ากระดาษปรีฟหรือปอนด์สีครีมนำเข้าที่มีราคาใกล้เคียงกัน กระดาษกรีนรีดมีคุณสมบัติพิเศษคือ เนื้อกระดาษมีสีเหลืองนวล ผิวหน้าหยาบ ช่วยลดแสงสะท้อนเข้าสู่ตา โดยแสงสะท้อนน้อยกว่ากระดาษขาวถึง 20%

ช่วงปี 2541 เอสซีจีมีกำลังการผลิตกระดาษในประเทศไทยปีละ 300,000 ตัน สามารถผลิตกระดาษกรีนรีดประมาณ 1,200 ตัน และสามารถผลิตได้เพิ่มขึ้นตามความต้องการ

ต่อมาในปี 2551 หลังจากเปิดตัวแบรนด์กระดาษถ่ายเอกสาร “ไอเดีย” เพื่อทำตลาดกลุ่มผู้บริโภคโดยเฉพาะ นับจากนั้น เอสซีจี เปเปอร์ ได้มุ่งเน้นการทำให้ผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์กระดาษถ่ายเอกสารมากขึ้น ภายใต้แนวคิด “Think for the better”

คุณดนัยเดช เกตุสุวรรณ อดีตผู้จัดการธุรกิจโฮมแอนด์ออฟฟิสโซลูชั่น บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) กล่าวถึง DNA ของแบรนด์ “ไอเดีย” ว่า เป็นกระดาษแบรนด์แรกและแบรนด์เดียวที่ใส่นวัตกรรมลงไปในการถ่ายเอกสาร ทำให้เกิดการแข่งขัน และตลาดมีพัฒนาการ

“จากเดิมผู้บริโภคไม่รู้ความต้องการของตนเอง เขามีกระดาษแบบไหน ก็ใช้แบบนั้น ทำให้เราต้องมีสินค้าตอบ  
โจทย์ผู้บริโภคทุกๆ กลุ่ม” คุณดนัยเดชกล่าว

ผลิตภัณฑ์ลำดับที่ 1 “ไอเดีย กรีน” (Idea Green) เป็นกระดาษขนาด 80แกรม ตอบโจทย์ด้านสิ่งแวดล้อม เพราะ  
ใช้นวัตกรรม EcoFiber เน้นเรื่องลดการใช้ต้นไม้เป็นวัตถุดิบ โดยใช้เยื่อไม้จากป่าปลูกเพียง 70% อีก 30% ใช้ EcoFiber  
เป็นเยื่อกระดาษรีไซเคิล

“ไอเดีย กรีน” เป็นกระดาษซึ่งพัฒนามาจากผลการวิจัยที่ว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ต้องการกระดาษคุณภาพดี ชาว  
เนียน ถ่ายเอกสารแล้วไม่ติดเครื่อง รวมทั้งมีความต้องการอื่นๆ ที่ซ่อนอยู่อีกเรื่องหนึ่งคือ นอกจากคุณภาพของกระดาษ  
แล้ว บริษัทส่วนใหญ่มองเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทุกคนอยากช่วยรักษาธรรมชาติ เป็นที่มาของการวางจุดขายที่ฉีก  
และแตกต่างไปจากคู่แข่งรายเดิมในตลาด

ผลิตภัณฑ์ลำดับที่ 2 “ไอเดีย เวิร์ค” (Idea Work) กระดาษระดับซูเปอร์พรีเมียม ขนาด 80 แกรม คุณภาพสูง โดย  
ใช้นวัตกรรม N2 Technology เป็นการใช้ 2 เทคโนโลยีการผลิต

N ตัวแรก คือ New Matrix Fiber Structure กระดาษ ผลิตด้วยเครื่องจักรใหม่ทันสมัยที่สุด เน้นควบคุมการเรียง  
ตัวของเยื่อในเนื้อกระดาษ ทำให้กระดาษแข็งแรงกว่าปกติ

N ตัวที่สอง คือ Nano Coating Formula สารที่เคลือบเป็นนาโนเทคโนโลยี ทำให้ได้กระดาษขาวกว่า เรียบเนียน การรับ  
หมึกพิมพ์จากอิงค์เจ็ทต่างๆ ดีกว่ากระดาษทั่วไป ให้งานพิมพ์คมชัด

ผลิตภัณฑ์ลำดับที่ 3 ภายใต้แบรนด์ไอเดีย ชื่อ “ไอเดีย แมกซ์” (Idea Max) มุ่งตลาดกระดาษถ่ายเอกสารขนาด  
70 แกรม ใช้นวัตกรรม Ultra Performance Formula ที่พัฒนาการผสมผสานระหว่างสูตรพิเศษในการผลิต และโครงสร้าง  
กระดาษ ทำให้ได้เนื้อกระดาษขาว หนา เรียบเนียน และทึบแสงมากขึ้น

ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวตอบโจทย์ความต้องการเบื้องต้นของผู้บริโภค ที่เมื่อใช้กระดาษ 70 แกรม ซึ่งคุณสมบัติทั่วไป  
ในตลาดคล้ายคลึงกัน คือ เนื้อกระดาษบาง ทึบแสงไม่พอ ทำให้เมื่อต้องพิมพ์หรือถ่ายเอกสารแล้ว ส่วนใหญ่ใช้เพียงหน้า  
เดียว เพราะถ้าใช้อีกหน้าด้วย ตัวอักษร ขัดความ หรือภาพพิมพ์ก็ทะลุมาจนกัน

คุณพุทธพร แสงรัตนเดช อธิบดีผู้อำนวยการสำนักงานการตลาด เอสซีจี เปเปอร์ กล่าวว่า โจทย์การตลาด คือ 1.ทำ  
อย่างไรให้กระดาษของเราต่างจากคนอื่น และ 2.ตรงไหนคือ ช่องว่างที่สามารถเข้าไปได้ คำตอบคือ การสร้างแบรนด์  
กระดาษ 70 แกรม ขึ้นมาใหม่ โดยใช้นวัตกรรมในการผลิตเพื่อให้ได้คุณสมบัติที่เหนือกว่า

นอกจากนั้น ที่ผ่านมตลาดนี้ยังไม่มีใครทำ Branding เอสซีจี เปเปอร์ ต้องการให้ “ไอเดีย” เป็นผลิตภัณฑ์ราย  
แรกในตลาดที่มีการสร้างแบรนด์

## กลยุทธ์การออกแบบ

นอกจากนวัตกรรมแล้ว จุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของธุรกิจกระดาษ คือ ทีมออกแบบ

ปัจจุบัน กลุ่มธุรกิจกระดาษมีเยื่อสิบลกว่าคน บรรยากาศ สถานที่ และสไตล์การทำงาน เป็นบรรยากาศ กระตุ้น  
ความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริง ซึ่งไม่อาจพบในองค์กรเอสซีจีแบบเดิม

งานหลักของส่วนออกแบบคือ ออกแบบกล่อง ทั้งด้านกราฟิกที่สวยงาม (Graphic Design) และใช้งานได้อย่าง  
แข็งแรง (Structure Design) เป็นการพัฒนาจากทีม Technical Support แก้ปัญหาของลูกค้า เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ

สูงสุด ต่อมา มีการตั้งทีมเพิ่ม ตั้งชื่อเป็น Inspired Studio เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้ขยายมากขึ้น โดยใช้การออกแบบนำคุณงานใหม่ๆ ที่กำลังสร้างรายได้

ปัจจุบันกลุ่มธุรกิจกระดาษมีโรงงาน 10 แห่ง ที่ผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก เรียกเป็น คลัสเตอร์ กระจายทั่วประเทศ ให้ใกล้ลูกค้ามากที่สุด เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการขนส่ง โดยโซนเหนือ มีที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร สระบุรี ขอนแก่น ตะวันออก เริ่มต้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู มีโรงงานที่ ชลบุรี ระยอง ที่ปราจีนบุรี ตะวันตก ราชบุรี ปทุมธานี ลงไปถึงภาคใต้ที่สงขลา แต่ละคลัสเตอร์มีทีมดีไซเนอร์ประจำ ทำทั้งเรื่องกราฟิค และโครงสร้างเน้นสนับสนุนการขาย

การออกแบบกล่องเป็นการผลิตเฉพาะ เพราะลูกค้าแต่ละรายต้องการความกว้างยาวสูง ใช้กระดาษไม่เหมือนกัน รวมถึงความต้องการซ้อนกันขึ้นไม่เหมือนกัน งานหลักคือ การออกแบบที่เกี่ยวกับกระดาษทั้งหมดครอบคลุมถึงแพ็คเกจจิ้ง พัฒนาการของทีมไม่ได้ทำเฉพาะงานออกแบบกล่องกระดาษลูกฟูก แต่ก้าวไปถึงเฟอร์นิเจอร์จากกระดาษด้วย เช่น โต๊ะเก้าอี้ เตี้ยๆ

การออกแบบเก้าอี้กระดาษนอกจากสวยงามแล้วยังแข็งแรงมากด้วย งานเก้าอี้กระดาษของกลุ่มธุรกิจกระดาษที่โด่งดังเป็นที่รู้จักมาก คือ เก้าอี้นั่งพักในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติที่มีสองงานต่อปี และตั้งวางในงานต่อเนื่องมาหลายปี อีกทั้งยังใช้เวลามีงานภายในของบริษัทเองด้วย ปัจจุบันมีเสนอขายใน 7-11 Catalog และได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี

การทำงานใหม่ๆ อย่างเฟอร์นิเจอร์ ทำให้ทีมงานสามารถพัฒนาวิธีออกแบบใหม่ๆ ซึ่งที่สุดจะได้รับการต่อยอดถูกนำมาใช้กับการออกแบบกล่องที่มีคุณภาพสูงขึ้น แข็งแรงขึ้น สวยขึ้น ขณะนี้น้ำหนักเบาลง

หลักการทำงานของทีมนอกแบบ จะพิจารณาองค์ประกอบ 3 ส่วน 1.พิจารณาพฤติกรรมการใช้ของผู้บริโภค เช่น จะใช้อย่างไร ถ้าเป็นกล่องต้องมองว่าคนงานจะพับทำไหน มุมไหน 2.พิจารณาเรื่องกราฟฟิกการรับรู้ความสวยงามว่าถ้าออกมาเป็นสีนี้ ลูกค้าจะมองว่าเป็นอย่างไร 3.การคิดงานต้องรู้ความต้องการของลูกค้า เช่น บอกต้องการให้สวยขึ้น คำว่าสวยขึ้น หมายความว่าอะไร หมายถึง หูขึ้น หรือวัยรุ่นขึ้น เป็นต้น

การทำงานแต่ละชิ้นต้องวิจัยอย่างละเอียด ทั้งด้านการออกแบบโครงสร้าง และสีสันทันของตัวสินค้าที่อยู่ข้างกล่อง ต้องตรงตามคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งมีการวิจัยประกอบว่าลูกค้าคือใคร คู่แข่งคือใคร โดยทีมจะนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้เพื่อทำออกแบบ

กรณีศึกษา เช่น ลูกค้าผู้ผลิตรองเท้ารายหนึ่ง มีข้อมูลว่า ลูกค้าไม่ใช่เด็กในกรุงเทพฯ เป็นเด็กดี ไม่ใช่เด็กเหยียบ ส้นรองเท้า ไม่ใช่เด็กตามแพชั่น เดินสยาม เป็นเด็กต่างจังหวัด ทีมได้มีการระดมสมอง ร่วมกันคิดกับลูกค้า ออกแบบโลโก้ รวมทั้งออกแบบข้างกล่องให้มีช่อง ง่ายต่อการดึงออกมา มีการใช้กระดาษลูกฟูกลอน F ที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ แข็งแรง พอเจาะรูแล้วดึงออกได้เมื่อวางซ้อนกัน กล่องถูกออกแบบให้แข็งแรงด้วยการพับ บางแต่แข็งแรงรับน้ำหนักได้

การทำงานของทีมนจะประสานกับฝ่ายผลิตวัตถุดิบ เช่น ตัวกล่อง บางครั้งเมื่อลูกค้าต้องการลดต้นทุน ทีมต้องคุยกับสยามคราฟท์ตั้งแต่การผลิตเยื่อ คิดเยื่อให้แข็งแรงขึ้น รวมไปถึงการลด Basic Weight ของกระดาษ ทำอย่างไรให้ใช้วัตถุดิบน้อยลง

มีการทำงานร่วมกับสยามคราฟท์ตั้งแต่การปลูกป่า จะพัฒนาพันธุ์ไม้ให้มีเยื่อมากขึ้นแข็งแรงขึ้นได้อย่างไร ต้องดูเรื่องดีไซน์ที่แข็งแรง ขณะที่เมื่อผลิตต้องประหยัดกระดาษมากที่สุด ลดการสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุด มีการประชุมร่วมกันทุกเดือน เดือนละครั้ง จัดลำดับความสำคัญของงานร่วมกัน

ทั้งหมดข้างต้นเป็นตัวอย่งสะท้อนถึงการทำงานเป็นทีม ที่ไม่ใช่เฉพาะทีมออกแบบเท่านั้น แต่ต้องประสานกันทั้งองค์กรมีโปรแกรมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานประสานกัน ทำให้ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกัน

ทั้งนี้ พัฒนาการความสามารถของทีมด้านการออกแบบไม่ได้หยุดยู่แค่งล่อง และเฟอร์นิเจอร์ แต่ก้าวไปไกลถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น การออกแบบบูธ การออกแบบเครื่องเล่นเด็กที่เรียกว่า Paper Playground สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการพัฒนาจินตนาการ และองค์ความรู้ทางเทคโนโลยีของทีมออกแบบให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นสำหรับการผลิตกล่องที่เป็นธุรกิจหลัก

## องค์กรนวัตกรรม

สำหรับเอสซีจี คำว่า Innovation หรือนวัตกรรม ถูกปลูกฝังให้อยู่ในทุกความคิด กระบวนการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

คุณชาวลิต เอกบุตร อดีตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า การผลักดันนวัตกรรม มีเรื่องต้องกระตุ้น 2 เรื่อง คือ 1.เปิดตัวเอง รับฟังคนอื่นมากขึ้น ให้มีส่วนเสนอความเห็น 2.ความท้าทายของสิ่งที่ทำอยู่ กล้าคิดนอกกรอบ ต้องไม่มองว่าของเราดีอยู่แล้ว เก่งกว่าอยู่แล้ว

“ต้องท้าทายสิ่งที่เราทำอยู่ กล้าคิดนอกกรอบ” คุณชาวลิตกล่าว

ในมุมการสร้างสรรค์ เอสซีจี เปเปอร์ พยายามกระตุ้นการคิดอะไรแปลกๆ ใหม่ๆ ต่อเนื่องตลอดเวลา ด้วยพื้นฐานความคิดว่า สามารถใช้กระดาษทำอะไรได้หลายอย่าง ทั้งนี้ พัฒนาการที่ได้ในช่วงที่ผ่านมาอย่างน้อย 2 เรื่อง เรื่องแรกเป็นความรู้ในวิชาชีพ คือ เทคนิคการออกแบบผลิตกล่อง ทำให้แข็งแรงขึ้น การทนการเสียดสี ทนน้ำ ส่วนเรื่องที่สอง คือ ความสุขจากการทำงานสร้างสรรค์

“เรื่องที่มีผลอย่างมากคือ คน ดีไซน์เนอร์พอได้ทำอะไรที่สนุก เป็นเรื่องที่เขาชอบก็มีความสุข พอมีความสุขก็จะคิดต่อ งานอื่นก็ดีไปด้วย มีผลเยอะ” คุณชาวลิตกล่าว

ภายใต้การมีนวัตกรรมเป็นเป้าหมายหลักของเอสซีจี ภายใต้แคมเปญ Inspiration on Paper เป้าหมายสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจของเอสซีจี เปเปอร์ มีอยู่ใน 3 เรื่อง คือ 1.Green สิ่งแวดล้อม 2.Innovation นวัตกรรม 3.Partnership ต้องมีพันธมิตรร่วมกัน ต้องโตไปด้วยกัน

คุณชาวลิตขยายความว่า แคมเปญดังกล่าวเน้นการสื่อสารให้พนักงานเห็น ทำแล้วต้องสนุก ต้องเป็นประโยชน์ แก่ลูกค้า เช่น แนวคิดในการทำกระดาษกล่อง จะแข็งแรงมากขึ้นได้อย่างไร ก็เอากระดาษลูกฟูกมาทำเก้าอี้ ได้วิธีการผลิตกล่องที่แข็งแรงขึ้น หรือทำอย่างไรจะใช้กระดาษน้อยลง แต่กล่องแข็งแรง ก็จะมีเทคนิคการผลิต การติดกาวต่างๆ คุณภาพของสารที่ผสมในกระดาษ นี้ก็เป็นด้านหนึ่ง

นอกจากการพัฒนาเทคโนโลยี เอสซีจี เปเปอร์ ยังพัฒนาวัตถุดิบ คือ ยูคาลิปตัสพันธุ์ใหม่ๆ เพื่อให้สามารถผลิตกระดาษได้คุณภาพสูงขึ้น ปัจจัยสำคัญเรื่องหนึ่ง คือการที่ เอสซีจี เปเปอร์ ส่งเสริมเกษตรกรปลูกในระบบ Contract Farming

คุณชาวลิตกล่าวว่า นับจากปี 2545 เป็นต้นมา เอสซีจี เปเปอร์ เน้นเรื่องการวิจัยและพัฒนา เรื่องเทคโนโลยีการปลูก มีแล็บพัฒนาพันธุ์ในเมืองไทย โดยทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ปัจจุบันมีพันธุ์ใหม่ๆ ออกมาหลายพันธุ์ เป็นพันธุ์ที่เหมาะสมกับประเทศไทยมากขึ้น ทนแล้ง ทนแมลง ทนดินเค็ม เมื่อมีเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ที่สนใจปลูกก็จะส่งเจ้าหน้าที่ไปเจาะสำรวจสภาพดิน นำพันธุ์ที่เหมาะสมไปให้

“พันธุ์ใหม่” เพียบอัตราการผลิตโตสูงกว่ากันเท่าตัว ผลตอบแทนเกษตรกรก็ดีขึ้น ไม่ใหญ่กว่า เมื่อก่อนไม้ท่อนเล็ก ๆ ประมาณสองนิ้วก็ถูกตัดขายแล้ว ตอนนี้จะเห็นสามสี่นิ้ว เราพัฒนาพันธุ์ใหม่เป็นสิบ ๆ พันธุ์ แต่ที่ดังมากคือ H4 เป็นพันธุ์ที่นำมาใช้เมื่อปี 2551 มีอัตราการผลิตโตดี เกษตรกรสนใจเอาไปปลูกมาก ตอนนี้อย่างพัฒนาต่อ อนาคตจะมีพันธุ์ใหม่ ๆ ออกมาต่อเอง” คุณเขาวลิตกล่าว

เอสซีจี เปเปอร์ ใช้งบวิจัยและพัฒนาประมาณ 80-100 ล้านบาทต่อปี คิดเป็นสัดส่วน 0.2-0.3% ของยอดขาย โดยตั้งเป้าจะปรับเพิ่มขึ้นเป็น 0.5%

## วิสัยทัศน์ก้าวสู่ออนาคต

คุณรุ่งโรจน์ รั้งสิโยภาส กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) (ปี 2554-ปัจจุบัน) กล่าวว่า ธุรกิจกระดาษสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน วัฒนธรรมพื้นฐานในองค์กรจึงมี 3 แบบ

ส่วนแรกคือที่เกี่ยวกับกระดาษโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นกระดาษพิมพ์เขียน กระดาษที่นำไปใช้ผลิตกล่อง ถุง หรือบรรจุภัณฑ์ต่างๆ

ส่วนแรกนี้ มองจากมุมการลงทุน กล่าวได้ว่าเป็นแบบเน้นการลงทุน ต้องซื้อเครื่องจักร ซึ่งใช้งานได้นับเป็นสิบ ๆ ปี จำนวนพนักงานไม่มาก เน้นเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยี พัฒนาประสิทธิภาพ โดยหลักๆ เป็นอุตสาหกรรมที่ค่อยเป็นค่อยไป เป็นอุตสาหกรรมระยะยาว

“ดังนั้นคนทำต้องเก่งเรื่องเทคนิค เก่งเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพ แข่งกันเรื่องลดต้นทุน เก่งเรื่องการรักษาคุณภาพสินค้า นี่เป็นวัฒนธรรมที่ต้องการแบบหนึ่ง” คุณรุ่งโรจน์กล่าว

ส่วนที่สองคือ ส่วนผลิตเยื่อกระดาษ ปลูกป่ายูคาลิปตัส ส่วนนี้ลงทุนน้อยกว่าเมื่อเทียบกับส่วนแรก และให้บุคคลภายนอกลงทุน บริษัทมีหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดขึ้น ส่วนนี้เป็นวัฒนธรรมอีกแบบหนึ่ง

ความแตกต่างสำคัญประเด็นหนึ่งคือ ส่วนแรกเป็นการบริหารจัดการเครื่องจักร แต่ส่วนหลังเป็นการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

ความแตกต่างสำคัญประเด็นที่สอง และเป็นความแตกต่างเรื่องมุมมองการบริหารจัดการของเอสซีจี เปเปอร์ คือ ต้องมองว่า ผู้ปลูกป่าไม่ได้เป็นคนขายของให้ แต่มองว่าเป็นผู้นำวัตถุดิบมาให้บริษัทใช้

“ตรงนี้ต่างกัน เขามาพึ่งเราก็เรื่องหนึ่ง แต่เราต้องพึ่งเขาด้วย ต้องมีความรู้ลึกอย่างนั้น เขาเป็นคนที่เราเรียกว่าลูกค้า แต่จริงๆ คือคนที่เอาของมาให้เรา” คุณรุ่งโรจน์กล่าว

คำอธิบายสั้นๆ ข้างต้น ทำให้เห็นได้ชัดว่า ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่มีต้องการคนอีกประเภทหนึ่งด้วย เป็นประเภทที่สามารถเข้ากับคนท้องถิ่นได้ดี เข้าใจความต้องการของผู้ปลูก

ตัวอย่างเช่น เรื่องที่ผู้ปลูกยูคาลิปตัสกลัวมากที่สุดคือ โรคต้นไม้ เพราะถ้าลงทุนไปแล้ว 1-2 ปีเป็นโรค อนาคตหมดสิ้น บริษัทต้องเข้าใจและต้องทำทุกวิถีทางให้ผู้ปลูกไม่รู้สึกกลัว ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีมาให้ หรือความช่วยเหลืออื่นๆ เพื่อไม่ให้ต้นไม้ที่ปลูกไปแล้วเกิดเป็นโรคขึ้นมา

ส่วนที่สาม เอสซีจี เปเปอร์ อยู่ในธุรกิจบริการ ยกตัวอย่างการผลิตกล่องให้ผู้ผลิตที่นำไปเป็นบรรจุภัณฑ์ ไม่ว่าจะ เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น แชมพู หรือสินค้าทั่วไป ซึ่งผลิตออกมาครั้งละมหาศาล ลูกค้ากลุ่มนี้ถ้าไม่มีกล่อง ก็ต้องหยุดโรงงาน

“ทำแชมป์ ไม่มีกล่องมันส่งไม่ได้ ทำออกมาสามล้านขวดได้แต่วางไว้ก็จะละไปหมด ทำรองเท่าไม่มีกล่อง เวลาขนส่งมากเลยนะ” คุณรุ่งโรจน์กล่าว

ตัวอย่างข้างต้น จุดสำคัญก็คือ การเป็นธุรกิจบริการ ที่ความเร็วเป็นเรื่องสำคัญ ต้องการคนคนละแบบกับ 2 ส่วนแรก พนักงานต้องมีจิตใจที่รักการบริการและเข้าใจความต้องการของลูกค้า พยายามหาหนทางตอบโจทย์ให้กับลูกค้า

คุณรุ่งโรจน์กล่าวว่า เมื่อธุรกิจของเอสซีจี เปเปอร์ มี 3 ส่วนเช่นนี้ วัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจี เปเปอร์ ต้องมีทั้ง 3 แบบนี้อยู่รวมกัน

มองในมุมของการพัฒนาการ คุณรุ่งโรจน์ให้ความเห็นว่า ทุกส่วนมีสิ่งที่ทำได้อีกมาก ลูกค้าที่ต้องการความเร็ว ก็ต้องการให้เร็วมากขึ้น เดิมเคยส่งของให้ได้วันละครั้ง ตอนนี้ต้องการให้ส่งวันละ 2 หรือ 3 ครั้งทำได้หรือไม่

ชาวไร่ผู้ปลูกป่า ในอดีตมีจุดที่นำของมาส่งก็เพียงพอแล้ว ปัจจุบัน ให้ความสะดวกสบายมากกว่าเดิม เช่น มีกาแฟให้ ต้องมีหนังสือให้อ่าน ในอนาคตอาจต้องมีการจัดสัมมนาเรื่องลดต้นทุนในการปลูก เพิ่มประสิทธิภาพในการเก็บเกี่ยว ต้องการการสัมมนาเรื่องการรักษาพันธุ์ “แต่ละส่วนต้องการต่างกันไป ต้องการมากขึ้น ต้องการดีขึ้น” คุณรุ่งโรจน์กล่าว

สำหรับธุรกิจกระดาษ ปัจจุบันเทคโนโลยีเริ่มเปลี่ยน แนวโน้มสังคม “ไร้กระดาษ” หรือ Paperless มีมากขึ้น คนเริ่มอ่านจากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น การเก็บข้อมูลก็เปลี่ยนไป จากอดีต การเก็บเอกสารคือเก็บกระดาษ และไม่เคยกลับไปใช้ แต่ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นเก็บข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งต้องพยายามจัดรูปแบบให้ตรวจค้นได้ง่าย

พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ทั้งเรื่องใช้กระดาษเก็บข้อมูล เรื่องการทำสื่อสิ่งพิมพ์ที่ลดลง กล่าวได้ว่า เป็นความท้าทายใหญ่หลวงของเอสซีจี เปเปอร์

อย่างไรก็ตาม คุณรุ่งโรจน์ มองในมุมที่ต่างออกไป โดยยกตัวอย่างแนวโน้มที่เห็นได้ชัดเจนเรื่องหนึ่ง คือ เมื่อประเทศพัฒนา เจริญขึ้น การใช้กระดาษในเรื่องส่วนตัว เช่น ทิชชู อาหารที่ใช้ห่อ มีการใช้มากขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้น

“คือต้องการของที่สะอาดจริงๆ หรือกระดาษที่ใช้ห่ออุปกรณ์ทางการแพทย์ เรียกว่าใช้แล้วทิ้ง มีความต้องการมากขึ้น แน่แน่นอนว่าเมื่อคนเจริญขึ้น ก็จับจ่ายได้มากขึ้น ต้องการความสะอาดมากขึ้น” คุณรุ่งโรจน์กล่าว

คุณรุ่งโรจน์ กล่าวเพิ่มเติมว่า คนส่วนใหญ่รู้สึกว่ากระดาษเป็นมิตรมากกว่าวัสดุอย่างอื่น รู้สึกถึงความเป็นธรรมชาติ “เหมือนอย่างแต่เดิมกินข้าวปูเสื่อ ถ้าปูเสื่อไม่ได้ ปูกระดาษก็ยังดี”

คุณรุ่งโรจน์กล่าวว่า นอกจากการใช้งานกระดาษในรูปแบบใหม่ๆ แล้ว เยื่อกระดาษเองก็ยังมีคุณสมบัติอีกมากสามารถนำไปใช้ในอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างและอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มได้ ทั้งหมดนี้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถพัฒนาให้โตต่อไปได้

“เพราะฉะนั้น ถ้ามองว่าด้านหนึ่งหายไป อีกด้านหนึ่งก็มี สิ่งที่มีก็พอเห็น แต่ความสำคัญคือไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร เรียกว่าความท้าทายมันอยู่ตรงนี้ ต้องปรับสภาพองค์กรอย่างไร เพราะทิศทางก็พอเห็นแล้ว ทุกคนเห็นเหมือนกันหมดมาตั้งแต่ 30 ปีที่แล้วว่า กล่องดิจิทัลอลงมาแทนกล่องอนาล็อกแน่ แต่ก็มีบางคนที่ทำได้ บางคนทำไม่ได้ บางคนเลิกไป ผมเชื่อว่าอุตสาหกรรมนี้ก็คงเหมือนกัน ทุกคนเห็นหมดว่ามันไปทางนี้ได้”

ความท้าทายอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจใช้คำว่าเป็นเรื่องเดิมๆ แต่เป็นประเด็นที่มีการพูดถึงทุกยุคสมัยคือ ธุรกิจกระดาษมักถูกเหมารวมว่าเป็นตัวการที่ทำให้เกิดน้ำเสีย หรือทำลายสิ่งแวดล้อม

ในส่วนนี้ คุณรุ่งโรจน์กล่าวว่า “ผมคิดว่าเอสซีจี เองไม่ว่าทำธุรกิจอะไร เราพูดชัดเจนเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่เห็นอันไหนที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องทำกำไรเยอะๆ ไม่เคยมีบอกนะครับ ฉะนั้นเราพูดชัดเจนว่า เรื่องการดูแล

สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญ และให้ความสำคัญอย่างมาก เรื่องดูแลสังคม ดูแลชุมชนก็เป็นเรื่องที่เราให้ความสำคัญอย่างมาก” คุณรุ่งโรจน์กล่าว

สำหรับอุตสาหกรรมกระดาษเป็นเรื่องที่ว่า บริษัทต้องทำให้คนที่อยู่รอบข้างเข้าใจว่าบริษัทให้ความสำคัญ ส่วนที่ว่าทำอะไรให้เข้าใจก็คือ ต้องทำจริงๆ

“คือไปบอกว่าเราให้ความสำคัญคงช่วยไม่ได้ ใครจะไปเชื่อ โฆษณาทุกวันก็ไม่มีใครเชื่อ แต่หน้าที่สำคัญจริงๆ คือคุณให้ความสำคัญจริงไหม มีอะไรที่เป็นของดี คุณปล่อยจากโรงงานไหมละ ต่อให้คุณโฆษณา แต่ปล่อยของไม่ดีออกจากโรงงานทุกวันก็คงฟังเหมือนกัน น้ำเสียก็อย่าทำให้เสีย ถ้าทำไม่ให้เกิดก็คงไม่มีใครมาว่าเราหรอก ถูกไหมครับ

ผมบอกเสมอว่า พวกเราขอบคุณกันเรื่องของ CSR บางคนชอบบอกเรื่องบริจาค แต่จริงๆ มันก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อชุมชน ความรับผิดชอบต่อคนที่อยู่ใกล้บ้านเรา ผมบอกเสมอว่า ความรับผิดชอบตรงนี้ ต้องคุยให้ดีๆ ว่า รับผิดชอบต่อขนาดไหน ขนาดไหนที่ถือว่าใช้ได้ ขนาดไหนที่ถือว่าใช้ไม่ได้

ความรับผิดชอบนี้ อย่างอื่นได้ไหม ทำให้รู้สึกได้ใหม่ว่าเพื่อนบ้านคนนี้น่ารักจริงๆ ไม่ใช่ว่าทำลำบากแล้วถึงจะมาขอโทษ หรือว่าทำลำบากแล้วถึงจะมาขอใช้ให้ อันนั้นถือว่าเป็นหน้าที่ ดีที่สุดคุณไม่ควรทำให้เขาลำบาก”

คุณรุ่งโรจน์ย้ำว่า สิ่งที่ดีที่สุดคือให้เขารู้สึกว่า บริษัทเป็นเพื่อนบ้านที่ดี

“ผมมองว่า ต้องให้ชุมชนหรือสังคมรู้สึกว่ามันดีจริงๆ โชคดีของเราจริงๆ ที่มีคนอย่างนี้มาอยู่ข้างๆ บ้าน ถ้าทำได้อย่างนั้นคงดี ผมว่าเอสซีจี หรือเอสซีจี เปเปอร์เองถ้าทำได้อย่างนั้น คงไม่ต้องไปรบกวนเลยว่ามีปัญหา เพราะขนาดมาอยู่ยังรู้สึกว่าคุณดีจริงๆ

ถ้าทำให้ดีจริงๆ คือธุรกิจเจริญเติบโตเป็นผลพลอยได้ เราทำอย่างนั้นเพราะเราอยากทำให้เขารักเรา เขามีเพื่อนบ้านที่น่ารัก น่าจะอย่างนั้น ทำได้อย่างนั้นจริงๆ จิตใจจะดีกว่า ก็ต้องบอกไป ก็ต้องสื่อสาร ต้องทำตัวให้เขาเห็นจริงๆ ทำตัวเป็นตัวอย่างได้ก็จะยิ่งดี” คุณรุ่งโรจน์สรุป