บทเรียนสร้างธุรกิจใหม่

1) ธุรกิจกระดาษ
2) ธุรกิจเคมีภัณฑ์

1) ธุรกิจกระดาษ

ธุรกิจกระดาษและเยื่อกระดาษในเครือซิเมนต์ไทย เริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ.2519 โดยการเข้าซื้อกิจการผลิตกระดาษที่ล้มละลายของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด หลังจากนั้นเครือซิเมนต์ไทยก็ปรับปรุงการบริหารกิจการแบบครบวงจร จนกลายเป็นผู้ผลิตรายสำคัญรายหนึ่งในธุรกิจแขนงนี้ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (Siam Pulp and Paper: SPP) มีบทบาททั้งการเป็น Holding Company และรับผิดชอบการดำเนินการผลิตกระดาษควบคู่กันไปด้วย

วัตถุประสงค์ของธุรกิจกลุ่มนี้ คือ การผลิตและจำหน่ายกระดาษบรรจุภัณฑ์ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ โดยมีสินค้าหลักคือกระดาษสีน้ำตาล กระดาษลูกฟูก เยื่อกระดาษ กระดาษชนิดเคลือบมันและไม่เคลือบมัน กระดาษพิเศษ กระดาษแข็งสีต่าง ๆ และกล่องกระดาษ สินค้าทั้งหมดมีคุณภาพระดับมาตรฐานโลก

ธุรกิจของกลุ่มแบ่งเป็น 3 กิจการ คือ

1. กิจการกระดาษเพื่องานอุตสาหกรรม ประกอบด้วย กระดาษสีน้ำตาล กระดาษแข็งสีต่าง ๆ และแผ่นกระดาษแข็ง
2. กิจการกระดาษเพื่องานพิมพ์และงานเขียน ประกอบด้วย เยื่อกระดาษ กระดาษชนิดเคลือบมันและไม่เคลือบมัน
3. กิจการกระดาษบรรจุภัณฑ์ เน้นการผลิตและจำหน่ายกล่องกระดาษลูกฟูก กล่องกระดาษชนิดพับที่มีคุณภาพ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับการพิมพ์

แปลและเรียบเรียงข้อสรุปธุรกิจกระดาษจาก The Siam Cement Group, December 1998 ซึ่งเป็นข้อมูลการปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อเสนอสถาบันลงทุนในต่างประเทศ

หากมองในมุมทางประวัติศาสตร์แล้ว มีเรื่องราวที่มีสันมากกว่านั้น โดยเฉพาะการพิเคราะห์ แรงบีบคั้นและแรงบันดาลใจ ตลอดจนการบริหารจัดการในการสร้างธุรกิจนี้จึงนับว่าน่าสนใจไม่น้อยเช่นกัน การเกิดขึ้นของกลุ่มธุรกิจเกิดจากกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นขั้นตอนที่น่าสนใจ

ขั้นที่ 1 กอบกู้กิจการกระดาษคราฟท์

"เนื่องจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีความจำเป็นที่จะต้องใช้กระดาษคราฟท์เพื่อทำถุงบรรจุปูนซีเมนต์ ซึ่งผลิตโดยบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด และในอดีตบริษัทนี้ก็มีปัญหาทั้งในด้านการเงินและในด้านการผลิต ดังเป็นที่ทราบกันอยู่แล้ว บริษัทได้รับเชิญจากคณะกรรมการของบริษัทสยามคราฟท์ให้เข้าไปดำเนินการ โดยทำสัญญาว่าจ้างบริหารกิจการ (Management Contract)

สืบเนื่องตั้งแต่บริษัทได้เข้าไปบริหารกิจการตามคำเชิญของบริษัทสยามคราฟท์ การดำเนินงานก็ได้ผลจนกระทั่งบริษัทสยามคราฟท์ได้แปลงสภาพจากการขาดทุนมามีกำไร ซึ่งจะนำไปชำระหนี้ได้ในบางส่วน การที่บริษัทได้เข้าไปมีบทบาทปรับปรุงกิจการของบริษัทสยามคราฟท์ มีผลดีอีกอย่างหนึ่ง กล่าวคือ บรรดาพนักงานที่บริษัทได้ส่งไปปรับปรุงกิจการบริษัทสยามคราฟท์ ก็ได้รับประสบการณ์จากบริษัทที่ปรึกษาจากประเทศญี่ปุ่น นอกจากนั้นพนักงานของบริษัทยังได้ประสบการณ์จากการปรับปรุงกิจการซึ่งอยู่ในฐานะลำบากให้กลายสภาพดีขึ้นได้จนเป็นที่น่าพอใจ"

คำแถลงของประธานกรรมการ (นายเพิ่มพูน ไกรฤกษ์)
ในรายงานประจำปี พ.ศ.2521 ถือเป็นสรุปแนวคิดสำคัญไว้อย่างเป็นทางการ
(อ่าน พ.ศ.2518 การกอบกู้บริษัทสยามคราฟท์)

"บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด บริษัทตัดสินใจขายทรัพย์สินให้บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด รับไปดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2530 เป็นต้นไป"

"บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด การก่อสร้างโรงงานและติดตั้งเครื่องจักรขนาด 100,000 ตันต่อปี ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยกำหนดจะเริ่มทดลองผลิตกระดาษคราฟท์ออกจำหน่ายในไตรมาสแรกของปี พ.ศ.2530 การรับซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด มาดำเนินการทำ

ให้บริษัทมีกำลังผลิตรวมทั้งสิ้น 200,000 ตันต่อปี สามารถรองรับความต้องการในประเทศที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันและอนาคต และมีปริมาณมากพอที่จะส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ด้วย"

รายงานประจำปี พ.ศ.2529 เป็นบทสรุปว่าบริษัทสยามคราฟท์ดั้งเดิมไม่มีแล้ว แต่กิจการกระดาษคราฟท์ยังเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจกระดาษต่อไปอย่างมั่นคง

บทเรียนสำคัญของการเข้าสู่กิจกการใหม่ ๆ กรณีบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด เป็นเรื่องคลาสสิกของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ประการสำคัญ ก็คือ

แม้ว่าการเข้าสู่ธุรกิจนี้ไม่มีทางเลือกมากนัก เพราะได้รับการร้องขอจากผู้เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม จากกระบวนการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาที่ยากลำบากในช่วงเวลาหลายปี ทำให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้สร้างยุทธศาสตร์เชิงรุกในธุรกิจกระดาษของตนเอง ทั้งแนวคิดการขยายตัวครบวงจร การเลือกเทคโนโลยีและหุ้นส่วนจากต่างประเทศไปจนถึงการบริหารจัดการ

โมเดลความสำเร็จของธุรกิจนี้ชัดเจนมาก แม้ว่าในกระบวนการนั้นจะต้องใช้เวลายาวนาน

Reference and Timeline

พ.ศ.2505 คณะกรรมการเห็นชอบในหลักการเข้าร่วมทุนกับบริษัทอเมริกันที่จะเข้ามาจัดตั้งโรงงานผลิตกระดาษเหนียว (Kraft Paper)ใช้สำหรับทำถุงบรรจุปูนซีเมนต์

พ.ศ.2507 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ตัดสินใจร่วมลงทุน 18 ล้านบาท ในการก่อตั้งโรงงานผลิตกระดาษเหนียว โดยใช้ชื่อบริษัทว่า บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะซื้อกระดาษจากบริษัทนี้ไปใช้บรรจุปูนซิเมนต์ ลงทุนแรกเริ่ม 10 ล้านบาท

พ.ศ.2508 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซื้อหุ้นในบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด เพิ่มเติมอีก 8 ล้านบาท ส่งผลให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีหุ้นทั้งสิ้น 18 ล้านบาท ครบตามกำหนด

พ.ศ.2511 บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ขอเข้ามาเป็นบริษัทในเครือฯ แต่ไม่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ตกลงจะให้ความช่วยเหลือเป็นเรื่อง ๆ ไป

พ.ศ.2513 เดือนมีนาคม บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ขอความช่วยเหลือ โดยขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ชำระเงินค่ากระดาษเหนียวล่วงหน้าในวงเงิน 10 ล้านบาท หรือคิดเป็นปริมาณกระดาษเหนียวที่ต้องใช้ใน 2 ½ เดือน เพื่อเสริมสภาพคล่องของบริษัทฯ

พ.ศ.2513 เดือนกรกฎาคม บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ช่วยเหลือในการจัดซื้อเยื่อกระดาษจากต่างประเทศ แต่ไม่ผ่านการอนุมัติ เนื่องจากอาจขัดต่อระเบียบทางราชการเรื่องการยกเว้นภาษีและบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จำเป็นต้องใช้เงินเพื่อขยายงาน

พ.ศ.2513 เดือนตุลาคม บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เข้าช่วยเหลือบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด เพิ่มเติมอีก 10 ล้านบาท โดยออกเป็น

หุ้นกู้ ดอกเบี้ยร้อยละ 8 ต่อปี

พ.ศ.2513 เดือนพฤศจิกายน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รับซื้อหุ้น บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด จำนวน 224,520 หุ้น ราคาหุ้นละ 50 บาท คิดเป็นเงิน 11.27 ล้านบาท มีกำหนดชำระเงินภายใน 5 ปี

พ.ศ.2514 เดือนมกราคม คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนฯ ขอให้รัฐบาลให้ความช่วยเหลือคุ้มครองบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด เป็นกรณีพิเศษ โดยหวังว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะร่วมมือกอบกู้ฐานะของบริษัทฯ ส่วนรัฐบาลจะลดหย่อนภาษีการค้าและภาษีเทศบาล และประกาศห้ามนำเข้ากระดาษเหนียวเป็นการช่วยเหลือ

บริษัท Parsons & Whittemore ถอนการลงทุนในบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด โดยขายหุ้นครึ่งหนึ่งให้สำนักงานทรัพย์สินฯ ส่วนอีกครึ่งหนึ่งขายให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด นอกจากนี้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ยังได้รับซื้อหุ้นกู้ของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด เป็นจำนวน 10 ล้านบาท

พ.ศ.2514 เดือนสิงหาคม มีผู้สนใจจะรับซื้อหุ้นบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ส่วนที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และสำนักงานทรัพย์สินฯ

รับซื้อไว้ รวมทั้งหุ้นกู้ 10 ล้านบาท แต่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ตัดสินใจในภายหลังว่าไม่ขาย เนื่องจากจะกระทบกระเทือนต่อผู้ถือหุ้นรายอื่น

พ.ศ.2517 เดือนสิงหาคม บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ช่วยเหลือด้านการเงิน ตกลงให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ค้ำประกันเงินกู้ของบริษัทฯ ภายในวงเงิน 50 ล้านบาท กำหนดระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี

พ.ศ.2517 เดือนธันวาคม IFC ทาบทามบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ให้ร่วมลงทุนในโครงการอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ หลังจากพิจารณาบริษัท

ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เห็นว่าควรนำโครงการนี้รวมกับโครงการผลิตกระดาษเหนียวของ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ซึ่ง IFC ก็เห็นด้วย โดยมีข้อแม้ว่าควรแก้ไขด้านการบริหารของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด เสียก่อน ตกลงกันว่าให้บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ทำหนังสือขอร้องให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ส่งพนักงานระดับสูงเข้าไปช่วย โดยให้เป็นรองกรรมการผู้จัดการ

พ.ศ.2518 เดือนกุมภาพันธ์ EXIM Bank, OPIC และกลุ่มเจ้าหนี้รายใหญ่ของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด มีความเห็นว่าบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ จึงให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้นำในการเสนอแผนปรับปรุงกิจการ

พ.ศ.2518 เดือนมีนาคม เจ้าหนี้ของ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ปล่อยกระดาษเหนียวจำนวน 5,000 ตันที่ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด นำมามอบไว้เพื่อเป็นหลักประกันในการที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ค้ำประกันเงินกู้ระยะสั้น จำนวน 50 ล้านบาท เพื่อเป็นการตอบแทนการกระทำดังกล่าวบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะได้สิทธิ์ก่อนผู้อื่นในการรับชำระหนี้จำนวน 40 ล้านบาท แต่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต้องขอความเห็นชอบจาก IFC ก่อน ตามเงื่อนไขสัญญากู้เงินที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีกับ IFC นายอมเรศ ศิลาอ่อน เดินทางไปอินเดียเพื่อเจรจากับบริษัทผู้ชำนาญการทำเยื่อกระดาษจากไม้ไผ่

พ.ศ.2518 เดือนพฤษภาคม นายอมเรศ ศิลาอ่อน ชี้แจงผลการสำรวจโครงการเยื่อกระดาษโดยใช้ไม้ไผ่ จัดทำโดยเจ้าหน้าที่บริษัท West Coast Paper Mill ที่ประชุมเห็นชอบด้วยกับการปรับปรุงกิจการ แต่จะเลือก

แนวทางใดให้รอฟังผลเจรจากับ EXIM Bank พร้อมส่ง นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ไปช่วยงานที่บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ในฐานะกรรมการผู้จัดการ

พ.ศ.2518 เดือนมิถุนายน นายชุมพล ณ ลำเลียง และนายอมเรศ ศิลาอ่อน รายงานผลการเดินทางไปเจรจาเจ้าหนี้ Eximbank, OPIC และ Boise Cascade Paper Group ก่อนนำไปพิจารณา (มีรายละเอียดข้อตกลงเพิ่มเติม)

พ.ศ.2518 เดือนกรกฎาคม บรรดาเจ้าหนี้เสนอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รับเป็นผู้จัดการบริหารกิจการ ที่ประชุมได้ตกลงกันว่า ถ้าไม่เป็นการ

พ้นขีดความสามารถของเครือซิเมนต์ไทยก็ควรพิจารณาช่วยเหลือ

พ.ศ.2518 เดือนตุลาคม ลงนามในข้อตกลงเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในสัญญาจัดการ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด นายอมเรศ ศิลาอ่อน ไปปฏิบัติงานที่ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ประกอบไปด้วย นายบุญมา วงศ์สวรรค์ (ประธานฯ) นายอายุส อิศรเสนา ณ อยุธยา นายจุฬา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา นายบุญเติม อมาตยกุล นายชุมพล ณ ลำเลียง นายอมเรศ ศิลาอ่อน นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (ที่ปรึกษา) นายสุวิทย์ วิโรจน์ดุลย์ (เลขานุการ)

พ.ศ.2518 เดือนธันวาคม อนุมัติให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ชำระหนี้ให้ธนาคารไทยพาณิชย์แทนบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด

เนื่องจากไปค้ำประกัน บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด กู้เงินจำนวน 685,000 ดอลลาร์สหรัฐจาก Bank of America และ Irving Trust Company ในปี พ.ศ.2509

พ.ศ.2519 เดือนมกราคม ปัญหาราคากระดาษที่ซื้อจาก บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด มีราคาสูงกว่าแต่คุณภาพด้อยกว่าของ Clupek แต่ก็ต้องตัดสินใจซื้อจาก บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ต่อไป

พ.ศ.2519 เดือนมีนาคม มีมติอนุมัติให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เจรจาและทำข้อตกลงเกี่ยวกับการปรับปรุงกิจการ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ตามข้อเสนอในเอกสารหมายเลข 12

พ.ศ.2519 เดือนสิงหาคม อนุมัติการปรับปรุงบัญชีและการโอนหนี้สินของบริษัทสยามคร๊าฟท์ จำกัด รวมถึงผลดำเนินงาน(เอกสารหมายเลข 8)

พ.ศ.2519 เดือนธันวาคม พิจารณาข้อเสนอการมอบอำนาจในการจัดการบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด และการปรับปรุงผังงาน ให้กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด มีอำนาจทำการแทนบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ทุกเรื่องที่คณะกรรมการ บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ได้มอบหมายไว้กับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และกรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด อาจมอบหมายให้ผู้จัดการใหญ่ บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ทำการแทนตนได้

พ.ศ.2519 เดือนธันวาคม นายชุมพล ณ ลำเลียง เสนอแผนดำเนินงานของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด (เอกสารหมายเลข 11)เป็นแผนที่คณะกรรมการบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด อนุมัติแล้ว และได้รับความเห็นชอบจาก EXIM Bank แล้ว

พ.ศ.2520 เดือนพฤษภาคม รายงานผลการดำเนินงานบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด รอบเดือนมกราคม - มีนาคม พ.ศ.2520 (เอกสารหมายเลข 11)

พ.ศ.2520 เดือนกรกฎาคม ศาลฎีกาพิพากษาให้ บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด แพ้คดี ต้องจ่ายค่าปรับ 65.7 ล้านบาทภายใน 15 วัน บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ขอผ่อนเป็นรายปี ๆ 6 ล้านบาท กำหนด 10 ปี นัดฟังผล 4 สิงหาคม ผลออกมาว่าให้ผ่อนค่าปรับเป็นงวด ๆ ภายในเวลา 6 ½ ปี โจทก์และจำเลยยื่นอุทรณ์ ฝ่ายโจทก์ต้องการยึดทรัพย์เนื่องจากถือว่าไม่สามารถชำระค่าปรับได้

พ.ศ.2521 เดือนตุลาคม (เอกสารหมายเลข 1) เรื่องคดีเยื่อกระดาษม้วนและผลดำเนินงานช่วง ม.ค.–มิ.ย.พ.ศ. 2521 (เอกสารหมายเลข 9)

พ.ศ.2522 เดือนกรกฎาคม ผลการดำเนินงานบริษัท (เอกสารหมายเลข 13)

พ.ศ.2522 เดือนสิงหาคม โครงการเยื่อฟอกบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ลงทุนในโครงการ 35% เป็นเงิน 35 ล้านบาท กำหนดผู้แทนจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 4 คน ไปเป็นกรรมการ - นายสมหมาย ฮุนตระกูล นายบุญเติม อมาตยกุล นายอมเรศ ศิลาอ่อน นายชุมพล ณ ลำเลียง

พ.ศ.2524 เดือนมกราคม รับโอนหนี้ บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด จาก EXIM Bank และ OPIC และการผ่อนชำระหนี้

พ.ศ.2524 เดือนพฤษภาคม ให้บริษัทนวโลหะไทย จำกัด รับช่วงซื้อหนี้ บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด (เอกสารหมายเลข 20)

พ.ศ.2525 เดือนธันวาคม โครงการผลิตกระดาษพิมพ์เขียนเป็นโครงการต่อเนื่องจาก บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมกับ บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด จัดตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัดผลิตเยื่อกระดาษโดยใช้ชานอ้อยเป็นวัตถุดิบหลักสอดคล้องกับแผนขยายกิจการเยื่อและกระดาษอันสมบูรณ์แบบ ขออนุมัติเพื่อร่วมกับบริษัท Yuen Foong Yu (ไต้หวัน)ทำ Feasibility Study บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

พ.ศ.2526 เดือนกุมภาพันธ์ เรื่องภาษีการค้าปี พ.ศ.2513 เกิดวิกฤตรัฐบาลลดภาษีการค้าจากร้อยละ 7 เหลือร้อยละ 1.5 แต่ไม่ได้ระบุนิยามของคำว่า “กระดาษคราฟท์” ต่อมาปี พ.ศ.2519 ได้ประกาศมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมกระดาษคราฟท์เป็นครั้งแรกตามมาตรฐานอุตสาหกรรม(มอก.) 170 – 2519 กรมสรรพากรจึงตีความว่ากระดาษคราฟท์ที่ได้มาตรฐานนี้เท่านั้นที่เสียภาษีร้อยละ 1.5 เท่ากับบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ต้องเสียภาษีย้อนหลังราว 200 ล้านบาท ให้ทำเรื่องร้องทุกข์

กระทรวงการคลังกำลังดำเนินการออกพระราชกฤษฎีกายกเว้นภาษีการค้ากระดาษ ทำให้ไม่ต้องเสียภาษีย้อนหลัง

พ.ศ.2526 เดือนมิถุนายน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมกับบริษัทไต้หวัน ทำ Feasibility Study การผลิตกระดาษพิมพ์เขียนใกล้เสร็จ ให้ตั้งบริษัท เรียก “บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด”

พ.ศ.2528 เดือนมิถุนายน ลงทุนในโครงการผลิตกระดาษอาร์ต ลงทุนสินทรัพย์ถาวร 465 ล้านบาท เงินทุนหมุนเวียน 120 ล้านบาท บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด จะเพิ่มทุนจาก 100 ล้านเป็น 250 ล้าน

บาท โดย บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนตามสัดส่วนคือ 45 ล้านบาท ซื้อเครื่องจักรจาก Yuen Foong Yu ไต้หวัน โดยไม่มีการประมูล

พ.ศ.2528 เดือนกรกฎาคม ขยายกำลังผลิตกระดาษคราฟท์ ซื้อเครื่องจักรผลิตกระดาษและ Steam Boiler จาก IHI ราคา 617 และ 140 ล้านบาท

พ.ศ.2528 เดือนตุลาคม ซื้อหุ้นโรงงานกระดาษสหไทย 2.193 ล้านหุ้น ราคาหุ้นละ 100 บาท และจะขายให้บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด และ YFY ไม่เกินร้อยละ 30 และ 40 ของที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซื้อไว้ให้ คุณพารณ คุณชุมพล คุณชำนาญ คุณอุเทน คุณอดุล เข้าเป็นกรรมการ
บริษัท

พ.ศ.2528 เดือนตุลาคม รายงานว่าจะจัดสรรหุ้นให้บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด และ YFY จะประชุมคณะกรรมการบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด เพื่อเปลี่ยนตัวกรรมการจำนวนหนึ่ง โดยเลือกคนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เข้าไปแทน ในด้านการบริหารจะเปลี่ยนกรรมการผู้จัดการ
และผู้จัดการฝ่ายการเงิน โดยเป็นคนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

พ.ศ.2528 เดือนธันวาคม ซื้อหุ้นเพิ่ม 40,550 หุ้น ทำให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีหุ้นในโรงงานกระดาษสหไทยเพิ่มเป็นร้อยละ 16.2 ของหุ้น
ทั้งหมด หลังจัดสรรให้บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด และ YFY แล้ว

พ.ศ.2529 เดือนกุมภาพันธ์ ผลประกอบการบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ปี พ.ศ.2528 ขาดทุน 93 ล้าน จึงขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด งดเว้นค่า Management Incentive Fee ปี พ.ศ.2528 พิจารณาให้ผ่อนผันได้ แต่จะเรียกเก็บตอนที่มีการ Restructure บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ใหม่

พ.ศ.2529 เดือนเมษายน บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ไม่สามารถชำระดอกเบี้ย Management Incentive Fee จำนวน 6.2 ล้านบาท ขอผลัด 2 ปี คิดเบี้ยปรับ MLR + 1

กรณีสยามคราฟท์

ถาม กรุณาเล่าตอนที่เข้าไปดูแลกิจการที่มีปัญหาเช่นสยามคราฟท์

ตอบ ผมไม่ได้เข้าไปดูแลตอนเริ่มแรกระยะสั้น ๆ และต่อมาก็คือคุณอมเรศฯ ที่ผมมีบทบาทก็คือเนื่องจากผมดูแลการเงิน ทางแบงก์ซึ่งตอนนั้นแบงก์ที่มีส่วนร่วมในสยามคราฟท์ก็คือไทยพาณิชย์กับกสิกรไทยให้กู้ ที่ผมเข้าไปก็คือตอนนั้นผมค่อนข้างสนิทกับคุณบัญชาฯ คือผมสนิทกับทั้งหมดและพวกนี้ก็มองว่าปูนน่าจะเข้าไปรับช่วงบริหาร ถ้าเผื่อปรับโครงสร้างหนี้ได้ ก็ดึงปูนเข้าไปเจรจากับ US EXIM Bank เพื่อ Restructure หนี้ของสยามคราฟท์ ตอนนั้นก็มีผม มีท่านผู้ว่าแบงก์ชาติ ผู้จัดการฝ่ายการเงินและต่างประเทศของกสิกรไทย (หมายเหตุ---หมายถึง ม.ร.ว. ปรีดียาธร เทวกุล) และก็มีนายธารินทร์ นิมมานเหมินทร์ รองผู้จัดการใหญ่ของไทยพาณิชย์เป็นทีมไปเจรจากับ EXIM Bank

ถาม เจรจาได้ผลหรือไม่

ตอบ ผลออกมาดี ผมไม่แน่ใจว่าเจรจาดีหรือไม่ดี แต่ผลออกมาดี

ถาม ปูนซิเมนต์ไทยเข้าไปเป็นเจ้าของได้อย่างไร โดยไม่ใช้เงิน ?

ตอบ ไม่ใช่ไม่ใช้เงินนะ เราต้องเข้าใจว่าหลังเรื่องปรับโครงสร้างหนี้ แบงก์ก็เกิดปัญหาว่าบริหารจัดการไม่ได้ โดยให้ปูนรับค่าจัดการเป็นหุ้น ทำไปทำมากลายเป็นปูนได้หุ้นโดยไม่ต้องจ่ายตังค์ ปูนไปรับจัดการโดยไม่ได้รายได้ แบงก์ก็บอกเอาหุ้นนี่ไปสิเพราะเขาอยากจะเอาหุ้นเขายึดมาฟรี เอาอันนี้ไปสิ เท่ากับว่าไม่ต้องเสียตังค์เราก็บอกไม่มีตังค์หรือ ยังไงก็รับเพราะว่าปูนก็มีส่วนได้ส่วนเสียในแง่ว่า ถ้าห่วงว่าสมัยนั้นปูนส่วนใหญ่ขายปูน ถุงกระดาษและพลาสติกเคมี อย่างที่ผมบอกแต่ละเรื่องนี่ มันมีหลายมุมมอง

ถาม คือไม่ได้เป็นเงินสด ได้เป็นหุ้น

ตอบ จัดการโดยได้ค่าตอบแทนเป็นหุ้น

ถาม เป็นวิธีที่คิดขึ้นว่าเป็นความจำเป็น เป็นข้อเสนอของแบงก์?

ตอบ บริษัทไม่มีตังค์ แบงก์ก็บอกเอาหุ้นไปสิ แล้วแบงก์กึ่ง ๆ เป็นเจ้าของอยู่แล้วเพราะการปรับโครงสร้างหนี้เสมือนว่ายึดหุ้นไป

ถาม กรณีนี้ถือว่าเป็นกรณีที่เข้าไปจัดการกิจการที่มีผล มีบทเรียนต่อปูนซิเมนต์ไทยต่อมาอย่างไรบ้าง?

ตอบ ตอนนั้นมันก็เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น สำนักงานทรัพย์สินฯ ไทยพาณิชย์ กสิกรก็ถือว่าเป็นพันธมิตรกัน เราเองก็มีความจำเป็นเรื่องกระดาษเพราะเขาเป็นผู้เดียวที่ผลิตได้ในประเทศ ไม่มีทางเลือก ไม่มีตังค์ มีหุ้นเอาไหม ก็ดีกว่าไม่ได้อะไร

ผ่าตัดสยามคราฟท์

(สรุปความและตัดตอนมาจากการบรรยายเรื่อง “ผ่าตัดสยามคราฟท์” โดย นายอมเรศ ศิลาอ่อน วันที่ 15 มีนาคม พ.ศ.2522 ณ ศูนย์สารนิเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

เหตุผล

“เหตุผลที่สำคัญที่สุด และเป็นเหตุผลที่ทำให้ปูนซิเมนต์ไทยเข้าไปรับจัดการก็คือ ทั้งคณะกรรมการและเจ้าหนี้ใหญ่ บอกว่าหาคนอื่นไม่ได้แล้ว ถึงแม้เหตุผลบางประการ อาจจะฟังดูทะแม่ง ๆ แต่ว่าขณะนั้นบังเอิญสยามคราฟท์โชคดี คือ กรรมการผู้จัดการของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขณะนั้น คือคุณบุญมา วงศ์สวรรค์ ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ในวงการราชการและธุรกิจที่มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคมสูง และเมื่อท่านเป็นปลัดกระทรวงการคลังเมื่อปี พ.ศ.2513 ท่านก็มีบทบาทช่วยให้สยามคราฟท์ไม่เจ๊ง รอดพ้นจากวิกฤติการณ์มาครั้งหนึ่งแล้ว ท่านก็พิจารณาแล้ว ก็คงเห็นว่า บริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ก็ควรเข้าไปช่วย ..... ”

ความเป็นมา

1. ระยะเริ่มแรก บริษัทตั้งขึ้นมาด้วยความสนับสนุนของผู้ที่มีความสามารถ และผู้ที่มีความหวังดีต่อส่วนรวมทั้งนั้น ....ในปี พ.ศ.2505 นายเฮนรี่ เคอร์น Promoter โครงการนี้ไปคุยกับสภาเศรษฐกิจแห่งประเทศไทยถึงเรื่องที่ว่า เมืองไทยควรจะมีโรงงานซึ่งผลิตกระดาษคราฟท์เอง ในปี

พ.ศ.2506 ก็มีการทำ Feasibility Study ฉบับแรกและมีการแก้ไขอีกทีในปี พ.ศ.2508 ในปีเดียวกันนั้นก็มีการจดทะเบียนบริษัทและมีการเซ็นสัญญากับ Parsons & Whitmore เป็นบริษัทซึ่งมีกิจการสร้างเครื่องจักรทำกระดาษเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเสนอตัวเข้ามาเป็นผู้ออกแบบโรงงานและรับจัดการบริษัทด้วย หลังจากสร้างโรงงานเสร็จแล้วในปี พ.ศ.2509 บริษัทได้รับบัตรส่งเสริม และในปีเดียวกันนั้น ก็ได้รับอนุมัติเงินกู้ระยะยาวจากธนาคาร

ส่งเสริมการส่งออกของสหรัฐอเมริกา (Export - Import Bank of the U.S.)

2. ระยะก่อตั้ง ปี พ.ศ.2510 เริ่มก่อสร้างและเริ่มสำรวจตลาด ต่อมาในปี พ.ศ.2512 ก่อสร้างแล้วเสร็จและเริ่มเดินเครื่อง

3. ยุคที่หนึ่ง คือตอนที่บริษัท Parsons & Whitmore เป็นผู้จัดการ หลังจากก่อสร้างโรงงานเสร็จตอนปลายปี พ.ศ.2512 ก็เริ่มดำเนินการ และตอนปลายปี พ.ศ.2513 บริษัทก็หมดทุน ในเดือนพฤศจิกายนปีนั้น ทางคณะกรรมการเห็นว่า บริษัทไปไม่รอด ก็เริ่มเจรจาประนอมหนี้เสร็จแล้วผู้ถือหุ้นฝ่ายไทยก็บอกเลิกสัญญาจัดการกับบริษัท Parsons & Whitmore แล้วหาคนอื่นมาจัดการแทน

4. ยุคที่สอง คณะจัดการใหม่เข้าเริ่มงาน คณะนี้ประกอบไปด้วยคนไทยส่วนหนึ่ง
ซึ่งดูแลทางด้านการตลาด และคนอเมริกันอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งดูแลการผลิตและการเงิน

สำหรับการปรับปรุงครั้งแรก ส่วนใหญ่ก็คือ ยืดเวลาชำระหนี้สินเก่าที่มีอยู่ทั้งหมดไป เดิมหนี้ระยะยาวนี้กำหนดชำระ 12 ปี ก็ยืดออกไป 23 ปี 6 เดือน ดอกเบี้ยลดลงประมาณ 2% และทางเจ้าหนี้ให้กู้เงินเพิ่มเติมเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน

ในปี พ.ศ.2515 จากการที่คณะจัดการใหม่เข้าไปปรับปรุงกิจการ ลงทุนเพิ่มเติมไปเพื่อปรับปรุงแก้ไขในด้านเครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่และตัดค่าใช้จ่ายในด้านบริหารและอื่น ๆ ด้วย ก็ทำให้โรงงานสามารถผลิตกระดาษได้ประมาณ 200 ตันต่อวัน และต่อจากนั้นก็ขายสินค้าได้จนกระทั่งถึง Break-even และในระยะเดียวกัน เมื่อเห็น Prospect ดี คณะจัดการก็ริเริ่มขยายกำลังการผลิต และในปี พ.ศ.2517 หลังจากได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการและเจ้าหนี้แล้วว่าให้ขยายกิจการได้ ก็เริ่มสั่งเครื่องจักรใหม่มา

ข้อที่ควรพิจารณาตรงนี้ ก็คือ บริษัทสยามคราฟท์มีสิทธิพิเศษจากบัตรส่งเสริม และเป็นบริษัทเดียวที่ผลิตกระดาษคราฟท์เป็นเวลา 5 ปี ซึ่งคนอื่นไม่มีสิทธิจะผลิตและไม่มีสิทธินำเข้าด้วย พูดง่าย ๆ ก็คือ มี Monopoly 5 ปี Monopoly อันนี้ก็หมดไปในเดือนกันยายน พ.ศ.2517 ก่อนที่จะหมด เฮี่ยงเซ้ง (ปัญจพลไฟเบอร์) ก็เริ่มผลิต ทั้งนี้ก็หมายความว่า บริษัทสยามคราฟท์ในปีนั้นต้องเผชิญกับคู่แข่งที่น่ากลัวมาก เพราะคนที่เคยเป็นลูกค้าใหญ่กลับมากลายเป็นคู่แข่ง ต้องเสียปริมาณการขายไป 2 เท่า เท่าหนึ่งเสียไปในฐานะลูกค้า อีกเท่าหนึ่งที่เขาจะแย่งลูกค้าอื่นไป ในขณะเดียวกัน ปีนั้นคงจะจำกันได้ว่ามีเรื่องวิกฤติการณ์น้ำมัน ตลาดก็ซบเซามาก การขายก็ตก บริษัทเผชิญกับปัญหาหลาย ๆ อย่างพร้อมกันจึงขาดทุนมากจนได้ตกอยู่ในฐานะที่หมดทุนอีกเป็นครั้งที่ 2

5. ยุคที่สาม แบ่งออกเป็น 2 ระยะ

“หนึ่ง – ระยะวิกฤติในปี พ.ศ.2518 ก็คงจะเรียกได้ว่าเป็นระยะวิกฤติของสยามคราฟท์ คือ จะอยู่หรือจะไปก็ยังไม่แน่เพราะเจ้าหนี้เองก็เบื่อเต็มทีแล้วจำนวนหนี้เพิ่มขึ้น การประนอมหนี้ทำไปด้วยความยากลำบากกว่าจะสำเร็จก็กินเวลาถึง 18 เดือน ในขณะเดียวกันคณะกรรมการของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ก็ได้ขอร้องให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ช่วย และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ก็ให้ยืมตัวนักบริหารอาวุโสผู้หนึ่ง (นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา - ผู้เขียน) ไปดำเนินกิจการชั่วคราว ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นคณะจัดการชุดที่ 3 หรืออาจจะเรียกว่า คณะจัดการชุดค้ำยันก็ได้ คือทำอย่างไรจึงจะไม่ให้บริษัทล่ม

ในขณะเดียวกัน ก็มีการเจรจาระหว่างคณะกรรมการกับกลุ่มเจ้าหนี้และมีการตกลงในหลักการเกี่ยวกับ Financial Reorganization และสัญญาจัดการ

สอง – ระยะจัดการโดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2518 และในต้นปี พ.ศ. 2519 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งเริ่มเข้าไปจัดการเฉพาะกาลของบริษัทสยามคราฟท์ ก็ทำสัญญาช่วยเหลือทางเทคนิคกับฮอนชู ทั้งนี้ มีเหตุผลพิเศษเพราะว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รู้ดีว่าตัวเองมีข้อบกพร่องที่ไหน ถ้าพูดถึงว่า ให้เอาโรงปูนซีเมนต์มาให้จัดการหรือโรงเหล็ก หรือโรงผลิตอิฐทนไฟอะไรอย่างนี้ก็คงไม่ยากนัก เพราะว่าเคยทำมาแล้วนับสิบ ๆ ปีแต่ว่าโรงกระดาษนี้ปูนซิเมนต์ไทยไม่เคยทำ เพื่อป้องกันการผิดพลาดด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ เราก็ไปขอให้บริษัท Honshu Paper ซึ่งเป็นบริษัทกระดาษใหญ่ที่ 4 ในญี่ปุ่นเข้ามาเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคและในตอนกลางปีนั้น ก็ได้มีการเซ็นสัญญา Financial Reorganization กับกลุ่มเจ้าหนี้ใหญ่ และการเซ็นสัญญาจัดการระยะยาว ระหว่างบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด กับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

ในระยะที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จัดการก็ไม่ใช่ว่าจะเรียบร้อยไปหมดทุกอย่าง มีเรื่องที่น่าตื่นเต้นเกิดขึ้นไม่น้อยเหมือนกัน คือในปี พ.ศ.2520 ศาลฎีกาได้ตัดสินคดีเรื่องเยื่อกระดาษ (Pulp- in - Roll) ซึ่งต่างก็เห็นว่า ไม่เป็นเยื่อกระดาษ ซึ่งทำให้บริษัทถูกปรับเป็นเงิน 66 ล้านบาท เยื่อรายนี้

ซึ่งศาลฎีกาตัดสินว่าเป็นกระดาษสำเร็จรูปได้ถูกนำเข้ามาตั้งแต่สมัย บริษัท Parsons & Whitmore เป็นผู้จัดการ คือตั้งแต่ปี พ.ศ.2513 และก็มีการ

ขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานราชการต่าง ๆ ว่าเป็นเยื่อ หรือเป็นกระดาษควรจะได้รับการยกเว้นภาษีหรือไม่และเรื่องคาราคาซังมา จนในที่สุดมาฟ้องร้องกัน และเรื่องถึงศาลฎีกาในระยะที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เข้าไปจัดการคือเกือบ 10 ปีหลังจากนั้นก็ในปีนั้นทำเอาบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด เกือบล้มเป็นครั้งที่ 3

เพราะต้องจ่ายค่าปรับ 66 ล้านบาททันทีก็คงจะอยู่ไม่รอด อย่างไรก็ตาม ก็ได้มีการฎีกาเกี่ยวกับระยะเวลาการชำระค่าปรับ

แล้วในปีต่อมาคือปี พ.ศ.2521 ศาลฎีกาก็ได้ตัดสินให้บริษัทผ่อนชำระค่าปรับได้เป็นเวลา 9 ปี

ในปี พ.ศ.2521 บริษัทก็สามารถใช้เครื่องจักรได้เต็มกำลังการผลิตและเริ่มติดตั้งเครื่องผลิตกระดาษเครื่องที่ 2 ซึ่งค้างอยู่ต่อจนเสร็จและในปี

พ.ศ.2522 เครื่อง 2 ก็เริ่มเดินได้ ทำให้กำลังการผลิตใหม่สำหรับกระดาษเป็น 300 ตัน/วัน หรือปีหนึ่งประมาณ 1 แสนตัน และในปีนี้ก็จะเริ่มส่งกระดาษออกไปขายยังประเทศใกล้เคียงได้”

ปัญหา

สิ่งแรกที่เครือซิเมนต์ไทยจะเข้าไปบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด คือส่งทีมการเงินเข้าไปศึกษาวิเคราะห์ฐานะการเงินที่แท้จริงออกมา (ซึ่งภายหลังกลายเป็นธรรมเนียมการเข้าบริหารกิจการที่มีปัญหาทุกกิจการของเครือซิเมนต์ไทย) นายอมเรศ ศิลาอ่อน ผู้จบเศรษฐศาสตร์ ทำการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของบริษัทสยามคราฟท์ในการบรรยายครั้งนั้นอย่างเห็นภาพ โดยชี้ให้เห็นว่า Feasibility Study ของบริษัท Parsons & Whitmore กับการดำเนินการจริงนั้นมีข้อแตกต่างกันมากใน 2 จุด คือ สินค้าและวัสดุคงคลังในปี พ.ศ.2518 สินค้าและวัสดุคงคลังขึ้นไปสูงกว่าที่คาดหมายมาก นายอมเรศฯ บอกว่า “....ขายสินค้าไม่ออก มี Inventory ทั้งด้าน Finished Product และ Raw Material มากเกินไปและลูกหนี้การค้าต่ำมาก สำหรับการค้าระดับนั้นเพราะว่าการขายไม่ดีลูกหนี้การค้าลดลง” อีกจุดหนึ่งคือปัญหาหนี้สิน “ปี พ.ศ.2518 ซึ่งเป็นปีที่บริษัทตกอยู่ในฐานะวิกฤติ จะเห็นได้ว่ามีการเบิกเงินเกินบัญชีและ TR ถึง 300 ล้านบาท เพราะต้องกู้มาเพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนพอที่จะดำเนินงานต่อไปได้ และอีกประการหนึ่งก็เพราะเหตุว่า บริษัทขณะนั้นได้ใช้เงินกู้ระยะสั้นลงทุนขยายงาน ทางด้านหนี้สินนั้น เจ้าหนี้การค้าและค่าใช้จ่ายค้างจ่ายสูงมากในปี พ.ศ.2518 สำหรับหนี้สินระยะยาวไม่ผิดกันมากนัก ส่วนใหญ่จะผิดมากคือที่ Account Payable กับ Overdrafts” นายอมเรศ ศิลาอ่อน วิเคราะห์อีกตอนหนึ่ง

ผลงาน

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทั้งก่อนและหลังจากที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รับงาน พิจารณากันอย่างละเอียดจะพบแนวความคิดและความสามารถในการแก้ปัญหากิจการได้อย่างดี

“ตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่ามูลค่าขายสุทธิสูงขึ้นค่อนข้างมากในขณะที่ต้นทุนสินค้าลดลง ซึ่งทำให้กำไรขั้นต้นสูงกว่าในปี พ.ศ.2517 เป็นอันมาก การที่ค่าใช้จ่ายในปี พ.ศ.2520 สูงกว่าเดิมมากเป็น Treatment การบัญชี เพราะว่าในปี พ.ศ.2517 ค่าใช้จ่ายบริหารบางส่วนรวมอยู่กับ Factory Overhead ซึ่งเข้าไปอยู่ในต้นทุนสินค้าอย่างไรก็ตามตัวที่สำคัญที่สุดคือ กำไรจากการดำเนินงาน คือจะเป็นอุตสาหกรรมอะไรก็แล้วแต่ จุดตัดสิน

จะมาอยู่ที่ Operating Profit คือจากการทำงานทำให้มีกำไรหรือขาดทุนเท่าไรในปี พ.ศ.2517 มีการขาดทุนจากการดำเนินงาน 8 ล้าน

ในปี พ.ศ.2520 มีกำไรจากการดำเนินงาน 60 ล้าน ดอกเบี้ยในปี พ.ศ.2517 ยังเสียดอกเบี้ยในยอดหนี้ระดับเก่า ”

ตารางที่ 1 : เปรียบเทียบงบดุลก่อนและหลังบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รับงาน (หน่วย:ล้านบาท)

	ปี พ.ศ.2517	ปี พ.ศ.2520
มูลค่าขายสุทธิ	374	442
ต้นทุนสินค้า	(373)	(351)
กำไรขั้นต้น	1	91
ค่าใช้จ่ายบริหาร	(9)	(31)
กำไรจากการดำเนินงาน	(8)	60
ดอกเบี้ย	(45)	(60)
กำไรสุทธิ	(53)	-
กำไรขั้นต้นเป็น % ของมูลค่าขาย	0.3%	21%
กำไรสุทธิเป็น % ของมูลค่าขาย	(14%)	0%
กำไรสุทธิเป็น % ของทุนเรือนต้น	(27%)	0%
มูลค่าขาย ยอดสินทรัพย์	0.4 : 1	0.5 : 1

เมื่อมาดูงบดุลทางด้านสินทรัพย์ (ตารางที่ 2) ลูกหนี้การค้าในปี พ.ศ.2517 ค่อนข้างต่ำมาก เพราะว่าขายไม่ดีและตอนนั้นขายเงินสดมาก เพื่อนำมาใช้เป็นทุนหมุนเวียน ถ้าดูจากยอดการขายแล้วลูกหนี้การค้าปี พ.ศ.2517 ควรจะอยู่ในระดับ 60 ล้านบาท และปี พ.ศ.2520 ควรจะเป็น 70 ล้านบาท ในปี พ.ศ.2520 สถานการณ์ก็ยังไม่ค่อยดีนักสินค้าและวัตถุดิบคงคลังก็ได้ลดลงมาก เพราะว่าได้เอาวัตถุดิบมาใช้มาก และได้

Liquidate Inventory ไปตามพอสมควรสินทรัพย์ถาวร ไม่ได้มีการเพิ่มสินทรัพย์ใหม่ ส่วนที่ลดลงคือ Depreciation ส่วนสินทรัพย์อื่น ๆ ก็ไม่ผิดกันเท่าไร

ตารางที่ 2 : เปรียบเทียบงบดุลด้านสินทรัพย์และหนี้สินก่อนและหลังบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รับงาน(หน่วย : ล้านบาท)

สินทรัพย์	ปี พ.ศ.2517	ปี พ.ศ.2520
ลูกหนี้การค้า	28	119
สินค้าและวัตถุดิบคงคลัง	258	151
สินทรัพย์ถาวร	688	566
สินทรัพย์อื่นๆ	30	58
รวม	1004	894

หนี้สิน	2517	2520
เงินเบิกเกินบัญชีและ TR	275	13
หนี้สินระยะสั้นอื่นๆ	266	130
หนี้สินระยะยาว	497	1165
ส่วนของผู้ถือหุ้น	(34)	(414)
รวม	1004	894

ที่น่าสนใจ คือทางด้านหนี้สิน (ตารางที่ 2) จะเห็นว่าในปี พ.ศ.2517 นี้มีการเบิกเงินเกินบัญชีและ TR ถึง 275 ล้านบาท ซึ่งหลังจากที่ได้ปรับปรุงกิจการแล้วก็ได้โอนหนี้สินประเภทนี้ไปเข้าหนี้สินระยะยาว ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ.2520 หนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้นไปถึงเกือบ 1200 ล้านบาท หนี้ทั้งหมดโอนมาเป็นหนี้ระยะยาวทั้งหมด หนี้ระยะสั้นในปีพ.ศ.2520 ก็อยู่ในระดับพอสมควรจะสังเกตเห็นว่าในปี พ.ศ.2520 มีเงินเบิกเกินบัญชีเพียง 13 ล้านบาท ทั้งนี้ไม่ใช่เพราะมีเงินเหลือมากกว่าแต่เป็นเพราะเจ้าหนี้ไม่ยอมให้กู้เพิ่มคือหลังจากปี พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา บริษัทก็ตกอยู่ภายใต้อาณัติของเจ้าหนี้ แล้วแต่เจ้าหนี้จะสั่งให้ทำอะไรก็ต้องทำในเมื่อบริษัทไปกู้เงินเขาไว้มาก ๆ แล้วไม่สามารถจ่ายได้ เมื่อถึงเวลาผิดสัญญาสิทธิในทรัพย์สินต่าง ๆ ก็ตกเป็นของเขาและเขาห้ามไม่ให้กู้ที่อื่นอีก เพราะกลัวจะพังเป็นครั้งที่ 3 แล้วเอาเงิน Overdraft ไป 13 ล้านบาทเป็น Limited

Overdraft สำหรับบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ในขณะนั้นก็จะเห็นได้ว่าหนี้สินระยะยาวมีถึง 1200 ล้านบาท ส่วนใหญ่ก็ต้องเอามา Balance กับขาดทุนสะสมที่มีจึงไม่สูงมากนัก ในปี พ.ศ.2520 จะเห็นว่าดอกเบี้ยเท่ากับกำไรแต่ความจริงดอกเบี้ยตามบัญชีที่บริษัทจะต้องจ่ายถึงแม้เดี๋ยวนี้ก็สูงกว่านั้น ดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายแต่ละปีรวมเป็นเงินถึง 144 ล้านบาททุกปี ทั้งนี้เพราะบริษัทมีการขาดทุนสะสมมาก Asset ต่าง ๆ ที่มีอยู่กับ Operation ต่าง ๆ ที่ทำอยู่ก็ต้องใช้เงินกู้ไปยันเอาไว้ทั้งนั้น Financial Reorganization Arrangement ที่ทำไว้กับเจ้าหนี้ใหญ่ก็มีอยู่ว่าในระหว่างที่บริษัทไม่สามารถจะฟื้นตัวได้ดีนัก ทางเจ้าหนี้ก็ให้คิดดอกเบี้ยบริษัทในอัตรา Variable Rate ตามธรรมดาการกู้เงินจะต้องกำหนดอัตราดอกเบี้ยลงไปและในกรณีดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้เก่าซึ่งต้องจ่ายคือ เงินกู้ด้านไทยต้องจ่าย 15% ต่อปี และที่กู้จากสหรัฐ 10.625% ต่อปี แต่ดอกเบี้ยของเงินกู้เก่าทั้งหมดนี้เจ้าหนี้บอกว่า ถ้าบริษัทไม่สามารถจ่ายได้หมดก็เอาอย่างนี้ ถ้าบริษัทมีกำไร ก็คิดดอกเบี้ยในอัตราที่จะทำให้ยอดดอกเบี้ยเท่ากับกำไรที่ได้ เพราะฉะนั้นเมื่อบริษัทมีกำไรจากการดำเนินงาน ก็จะเสียเป็นดอกเบี้ยหมด นอกเสียจากว่าปีไหนมีกำไรจากการดำเนินงานสูงกว่า 144 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปไม่ได้ แต่ว่าดอกเบี้ยนี้ไม่ได้จ่ายจริง จะถูกนำเข้าบัญชีไว้และไปเก็บกัน 17–18 ปีหลังจากนี้ แต่ว่าการที่ให้ค้างไว้ชั่วคราวนี้ ก็มีเวลาจำกัดอีก เช่น ดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น 60 ล้านบาท ในปี พ.ศ.2520 ก็เข้าบัญชีไว้แต่พอถึง พ.ศ.2528 คือนับจากนี้ไปอีก 8 ปี ถ้ามีกำไรจะต้องจ่ายดอกเบี้ยเป็นเงินสดทั้งหมดซึ่งตอนนั้นทุกคนก็คิดว่า บริษัทควรมีกำลังพอที่จะเริ่มจ่ายดอกเบี้ยจริงได้แล้วอย่างไรก็ตาม อยากจะชี้ให้เห็นว่าในระยะตั้งแต่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัดเข้าไปรับจัดการมานี้ นอกเสียจากว่า จะมีการปรับปรุงแก้ไขเรื่องหนี้สินกันอีกทีหนึ่ง ผลงานของบริษัทนี้จะไปดูที่กำไรสุทธิไม่ได้ แต่จะต้องดูที่ระดับกำไรหรือขาดทุนจากการดำเนินงานถึง 414 ล้าน ขาดทุนสะสมที่ดูมากมายนี้ประมาณครึ่งหนึ่งเป็นการขาดทุนทางบัญชี คือขาดทุนเนื่องจากที่เขาคิดดอกเบี้ยและเอาไปเข้าบัญชีไว้ แต่ความจริงกว่าจะใช้หนี้ก็ราว ๆ อีก 18–19 ปี ซึ่งเป็นการขาดทุนทางบัญชีเป็นส่วนใหญ่ ลองดู Trend (แผนภูมิ 3) ของการทำงานของบริษัทสยามคราฟท์ตั้งแต่เริ่มไปจนถึงปัจจุบัน ตัวเลขในปี พ.ศ.2512 ไม่ใช่ตัวเลขจริง แต่เป็นตัวเลขเป้าหมายที่ทางบริษัทวางไว้ แต่คาดว่าผลงานจริงคงจะไม่ผิดไปจากนี้มาก

ผมอยากจะให้ดู Trend ว่าเส้นแรกคือ Net Sales นั้นเดิมขึ้นไปเรื่อย ๆ และไป Peak เอาในปี พ.ศ. 2517 ซึ่งเป็นปีที่เกิด Crisis และหลังจากนั้นมี Oil Crisis อะไรต่าง ๆ ก็ตกฮวบลงมา

ในปี พ.ศ.2518 ก็เป็นปีที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เข้าไปรับจัดการและก็อาจจะเป็นเพราะว่ามันฟลุค จากปีนั้นก็เริ่มดีขึ้นมาเรื่อย ๆ และจะเห็นได้ว่าสำหรับ Operating Profit นั้น ในปี พ.ศ.2514, 2515, 2516 มี Operating Profit อยู่บ้าง ในปี 2517, 2518 ขาดทุน 2519 Balance พอดี และก็เริ่มดีขึ้นมาเรื่อย ๆ จนกระทั่งปัจจุบัน

ในปีนี้คิดว่า Operating Profit ควรจะอยู่ในระดับใกล้เคียงกับระดับมาตรฐานของอุตสาหกรรมนี้ สำหรับ Net Profit กับ Net Loss หลังจากที่ขาดทุนตั้ง 200 กว่าล้านในปี พ.ศ.2518 มาแล้วก็เริ่มต้นดีขึ้นเรื่อย ๆ และจากผลของการเซ็นสัญญาปรับปรุงกิจการ เมื่อเขาลดราคาดอกเบี้ยให้สถานะของกำไรขาดทุนสุทธิ ก็จะเป็นไม่มีกำไรไม่ขาดทุนตลอดไป จนกระทั่งจะมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างอีกครั้งหนึ่ง

ผมคิดว่าเท่าที่แสดงให้ดูก็คงจะเป็นข้อมูลที่จะชี้ให้เห็นแนวทางได้บ้างว่าการทำงานของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ในอดีตเป็นอย่างไร และในปัจจุบันมีอะไรเปลี่ยนแปลงบ้าง สำหรับปัญหาต่าง ๆ กับเรื่องของการแก้ไข ผมจะเก็บเอาไว้เล่าเป็นรายละเอียดต่อไป”

ผ่าตัด

นายอมเรศ ศิลาอ่อน เกริ่นในปัญหาการดำเนินงานไว้สองจุด เกี่ยวกับธนาคารเจ้าหนี้ซึ่งคุยกันไม่รู้เรื่อง และปัญหาด้านการตลาด ซึ่งขาดความเข้าใจอย่างมาก แม้รายละเอียด นายอมเรศ ศิลาอ่อน จะไม่ได้แจงอย่างละเอียด แต่เขาก็บรรยายให้เห็นแนวความคิดการแก้ไขค่อนข้างชัดเจน ด้านการเงิน “การแก้ไขก็คือต้องการประนอมหนี้คือขอลดอัตราดอกเบี้ยให้เป็น Variable Rate ซึ่งก็ตกลงให้จ่ายเป็นเงินเชื่อเข้าบัญชีไว้ และให้จ่ายเงินสดตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 สำหรับเงินต้นก็ไม่ได้ยืดออกไปอีก เงินต้นผ่อนชำระ 17 ปี จะหมดปี พ.ศ. 2536” เป็นมาตรการแรก

อีกมาตรการก็คือ “การควบคุมเงินสดให้ดีขึ้น เราวางโครงการเป็นอาทิตย์ไปว่าความต้องการเงินสดหรือว่ากระแสเงินสดที่จะเข้ามา มีขาดมีเหลืออย่างไรบ้าง...”

ด้านการตลาด

ประการแรก เปลี่ยนแนวนโยบายการตลาดให้ผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด และที่สำคัญที่สุด พยายามปรับปรุงการประสานงานระหว่างฝ่ายผลิตและกับฝ่ายตลาด

ประการที่สอง ปรับปรุง Sales Force ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ประการที่สาม วางนโยบายเกี่ยวกับราคาและคุณภาพให้เหมาะสมกับ Segment ต่าง ๆ พยายามลดต้นทุนการผลิตโดยการควบคุมวัตถุดิบและการใช้เชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด “นอกจากนั้นในการผลิต

กระดาษ ถ้ามาตรฐานคุณภาพกระดาษที่ลูกค้าต้องการเท่านี้ อย่าไปทำให้มันดีกว่านั้น ถ้าทำได้ดีกว่านั้นเท่ากับเอากำไรไปให้เขา (Quality Giveaway)"

ทางด้านบุคคลเป็นสิ่งแรกที่ นายอมเรศ ศิลาอ่อน ในฐานะผู้จัดการใหญ่ดำเนินการปรับเปลี่ยน งานชิ้นสำคัญคือให้ผู้จัดการโรงงานชาวต่างประเทศออกไป มีการปรับผังการบริหาร และหามาตรการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน

บทเรียน

"ความยากลำบากเกี่ยวกับ Technology Transfer ในอุตสาหกรรม เรื่องที่สำคัญอีกประการหนึ่งของอุตสาหกรรมหนัก อุตสาหกรรมทั่วไป ก็คือ ปัญหาของการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือ Technology Transfer ว่าเป็นเรื่องการทำอุตสาหกรรมใหม่ การถ่ายทอดเทคโนโลยีอาจจะไม่ครอบคลุมเฉพาะ Technical Know-how เท่านั้น แต่อาจจะครอบคลุมไปถึงเรื่อง Management เรื่อง Product ด้วย

ยกตัวอย่างบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ถ้าเรื่องกรรมวิธีดี ผลิตเก่งแต่การบริหารไม่รัดกุมก็ไปได้ลำบาก ถ้าบริหารดีมีความรู้ทางด้านเทคนิคดีพอสมควร แต่การส่งวัตถุดิบไม่ดี การจัดการขนส่ง การจัดการ Support ทั่วไปไม่ดี ก็อาจจะมีเรื่องขลุกขลักและอยู่ในฐานะที่ลำบากได้

ฉะนั้น ในการตั้งอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นเก่าหรือใหม่ก็ตาม โดยเฉพาะโครงการอุตสาหกรรมที่จะต้องหาTechnical Partner การเลือก Technical Partner เป็นเรื่องสำคัญมาก และควรจะเป็นผู้ที่อยู่ในวงการอุตสาหกรรมในฐานะผู้ทำ (Practitioner) ไม่ใช่ผู้ขายเครื่องจักร (Machinery Supplier) หรือในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านกระดาษ

ความสำคัญเกี่ยวกับ Demand Forecast และการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันจากสิ่งที่เกิดขึ้นกับบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ในระยะ 10 ปีแล้วมา จะเห็นว่าความสำคัญของ Cash Flow มีความสำคัญสูง และถ้า Demand ไม่เป็นไปตามการคาดคะเน ก็เกิดความลำบากทางการเงิน อีกอย่างก็คือ การวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขัน บางครั้งผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ถ้ามีสถานการณ์พิเศษ เช่น ได้รับการส่งเสริมหรือการผูกขาดในระยะต้น บางทีอาจจะลืมไปในเรื่องของการแข่งขันและก็ถ้าไม่แก้ไขปรับปรุงให้ทันท่วงทีก็อาจจะตกในฐานะลำบากได้"

“อย่ากู้เงินระยะสั้นมาลงทุนระยะยาว” หลักสำคัญอีกอันที่เราจะเรียนรู้จากปัญหาในด้านการเงินของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ก็คือหลักที่เป็นหัวใจของ Financial Management ในการที่จะลงทุน “อย่ากู้เงินระยะสั้นมาลงทุนระยะยาว” มิฉะนั้น นั่นแหละคือหนทางแห่งความหายนะ

การวิเคราะห์ผู้ร่วมลงทุนและความ “ไปด้วยกันได้” สำหรับการที่จะเข้าลงทุนในโครงการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ก็มักจะมีการร่วมทุนระหว่างหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นประเทศเดียวกัน หรือไทยกับต่างประเทศ สิ่งที่เราจะเรียนรู้ได้จากบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ก็คือ ในการที่จะร่วมทุนกับคนอื่น อันนี้จะต้องวิเคราะห์ขีดความสามารถของ Partner แต่ละคน สมมติว่ามี Partner ทั้ง 2 คน จะนำอะไรมา Contribute ให้แก่โครงการบ้าง ผู้ถือหุ้นแต่ละคนนี้มีกำลังทรัพย์ กำลังคน กำลังในการบริหารสักแค่ไหน ที่สำคัญที่สุดคือวัตถุประสงค์ของ Partner ทั้ง 2 คน ตรงกันหรือเปล่า

ถ้าในกรณี สยามคราฟท์ วัตถุประสงค์ของบริษัท Parsons & Whitmore คือต้องการจะขายเครื่องจักร วัตถุประสงค์ของผู้ลงทุนฝ่ายไทยคือต้องการจะสร้างอุตสาหกรรมผลิตกระดาษที่ผลิตแล้วมีกำไร ถ้าวัตถุประสงค์ไม่ตรงกันแล้ว มันก็เกิดปัญหาอย่างที่ได้เกิดมาแล้ว ผู้ลงทุนแต่ละฝ่ายควรจะต้องไปด้วยกันได้ ในด้าน Technology แต่ละฝ่ายควรจะมี Contribution ต่อโครงการนั้นว่า ฝ่ายหนึ่งอาจจะในด้านการเงิน อีกฝ่ายหนึ่งอาจจะในด้านการจัดการ และอีกฝ่ายหนึ่งในด้านเทคโนโลยี ถ้าหลาย ๆ ฝ่ายมี Contribution มาให้แก่โครงการด้วยกัน ก็จะทำให้ผลสำเร็จของโครงการนั้นมีความสำเร็จใกล้เคียงกับความจริงมากขึ้น

นโยบายระยะยาวของรัฐต่ออุตสาหกรรมหนัก เรื่องหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องมอง ซึ่งมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเสมอ คือนโยบายระยะยาวของรัฐเกี่ยวกับอุตสาหกรรมหนัก ถ้านโยบายนี้ ขาดความแน่นอน อุตสาหกรรมหนักจะเกิดความสำเร็จได้ก็ด้วยความยากลำบาก

การผูกขาดมักนำไปสู่ความประมาท บทเรียนที่สำคัญคือการผูกขาด ไม่ว่าในลักษณะใด ๆ ก็จะนำไปสู่ความประมาท นำไปสู่ความขาดประสิทธิภาพ และภาวะผูกขาดจะทำให้ขาดเครื่องกระตุ้นที่จะทำให้เกิดการแก้ไขจุดอ่อนในด้านโครงสร้าง เช่น ในอุตสาหกรรมกระดาษแบบทันสมัยในขณะนี้ การที่จะเริ่มโครงการ เป็นเรื่องที่จะต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก เป็นการเสี่ยงค่อนข้างจะมาก จะตั้งบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ใหม่ขณะนี้ก็คงจะต้องลงทุนเฉพาะสินค้าถาวร งบประมาณ 1,800 ล้านบาท ฉะนั้นเมื่อเราจะลงทุนไปขนาดนี้แล้ว ก็ควรจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่จะนำความสำเร็จมาสู่โครงการนั้นอย่างค่อนข้างละเอียดและระมัดระวัง ความสำคัญของ Unity of Command จุดสำคัญอีกอันหนึ่งในเรื่องการจัดการอุตสาหกรรมคือ Unity of

Command เรามีบริษัทอุตสาหกรรมซึ่งฝ่ายตลาดไปทาง ฝ่ายผลิตไปทาง ฝ่ายการเงินไปอีกทางหนึ่ง ก็แทบจะมองเห็นได้ว่า บริษัทนั้นเจริญไปได้ยาก

บริษัทควรหลีกเลี่ยงการขัดแย้งกับหน่วยราชการ จุดที่สำคัญอีกอันหนึ่ง บริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่มีกำลังน้อย มีกำลังเงินน้อย มีกำลังคนหรืออิทธิพลน้อย ไม่ควรจะทะเลาะกับทางราชการ ควรหาทางอะลุ้มอล่วย หลีกเลี่ยงวิธีประจันหน้าและพยายามสร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น

ความสำคัญของดุลยภาพและการประสานงาน เท่าที่ผมชี้ให้เห็นความสำคัญ หรือการเปลี่ยนแปลงของการจัดโครงสร้างองค์กร ก็จะเห็นได้ว่า ดุลยภาพและการประสานงานระหว่างฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงิน มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในความสำเร็จของโครงการอุตสาหกรรม

ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวยุทธศาสตร์ จุดสำคัญที่ผมอยากจะฝากไว้คือ การกำหนดจุดประสงค์และการวาง Objective ในการวางแนวยุทธศาสตร์ หรือ Strategy ควรจะทำก่อนจัดโครงสร้างองค์กร ไม่ใช่ว่าเข้าไปในบริษัทใหม่แล้วก็จะแก้ระบบงาน โดยแก้โครงสร้างองค์กรก่อน โดยที่ยังไม่ได้ตั้ง Objective ที่แน่นอนว่าจะแก้ไปเพื่ออะไร ไม่ว่าจะเป็นการตั้งบริษัทใหม่หรือเข้าไปแก้บริษัทเก่าเรายังมีความเชื่ออยู่อย่างหนึ่งว่า ควรจะกำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ให้แน่นอนเสียก่อน ก่อนที่จะไปแตะทางโครงสร้างองค์กร

เรื่องที่ผมจะเรียนเพิ่มเติมในช่วงสุดท้ายนี้ จะเรียกว่าเป็นปัจฉิมลิขิตก็คงจะได้ ที่พูด ๆ กันมาแล้วอาจจะมีคนถามว่า บริษัทปูนซิเมนต์ไทยได้อะไรจากการแก้ไขสถานการณ์ ในโลกนี้คนมักจะไม่เชื่อว่าเราจะทำอะไรให้ใครฟรี อันนี้ก็เป็นความจริงได้มีการตกลงกันก่อนไปรับงานว่า ถ้าแก้ไขได้แล้วปูนซิเมนต์ไทยควรจะได้อะไร? สิ่งเหล่านี้อยู่ในระยะการจัดการ ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าในการที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เข้าไปจัดการบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ก็จะได้รับคืนค่าใช้จ่ายที่แท้จริง คือค่าใช้จ่ายในการจัดการทั้งหมด เช่น พนักงานบริหารที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ส่งเข้าไป ค่าใช้จ่ายในการทำงานต่าง ๆ จริง ๆ ทางกลุ่มบริษัทสยามคราฟท์และทางกลุ่มเจ้าหนี้จะใช้คืนให้ นอกจากนั้นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะได้รับ Incentive Fee และได้รางวัลเป็นหุ้น โดยที่เจ้าหนี้จะแปรสภาพหนี้ให้เป็นหุ้นแทน และ Incentive Fee นี่ จะได้สูงต่ำก็แล้วแต่กำไรจากการดำเนินงาน ถ้าได้กำไรจากการดำเนินงานพอสมควร และได้ Incentive Fee พอสมควร บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ก็จะได้หุ้นเป็นรางวัล จนกระทั่ง ภายใน 17 ปี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะมีหุ้นในบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด เท่ากับ 49.5 %

ขั้นที่ 2 บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด Holding Company

> "มองว่าถ้าจะให้ใช้บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด เป็นบริษัทแกน ก็จะมีปัญหา เพราะว่ายังขาดทุนสะสมมากกว่าเงินทุน ถ้าเราจะขยายธุรกิจออกไปให้เป็นที่น่าเชื่อถือหรือขอรับการส่งเสริมการลงทุน เราต้องเพิ่มทุนอีกเยอะ ต้องเพิ่มทุนในลักษณะที่ล้างขาดทุนสะสม เปลี่ยน Equity ให้เป็นบวก ก็เลยบอกว่าตั้งบริษัทใหม่ดีกว่า ซึ่งอันนี้ก็ต้องยกเครดิตให้คุณชุมพล คุณชุมพลนี่เป็นเสนาธิการในโรงงานกระดาษ ก็ให้ตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยามนี้ แล้วในที่สุดให้บริษัทเยื่อกระดาษสยามเป็นบริษัทแม่ การตั้งบริษัทใหม่ใช้เงินทุนน้อยกว่า ถ้าจำไม่ผิดจะใช้เงินทุน 200 ล้าน แต่ถ้าเกิดใช้บริษัทสยามคราฟท์ต้องลงทุนไม่น้อยกว่า 1,000 ล้าน เพราะว่ามีขาดทุนสะสม Net Worth ติดลบประมาณ 1,000 ล้าน เพราะฉะนั้นถ้าเราออกมาตั้งบริษัทใหม่ก็ดีกว่า"
>
> (VDO เกี่ยวกับบริษัทเยื่อกระดาษสยาม-นายสิงห์ ตังทัตสวัสดิ์)

แนวคิดเรื่องนี้มีสองมิติ

มิติแรก กิจการเยื่อกระดาษเป็นกิจการต้นธารสำคัญของอุตสาหกรรมกระดาษ ดังนั้นบริษัทที่ตั้งขึ้นจึงเป็นภาพต่อและฐานสำคัญในการสร้างมูลค่า

มิติที่สอง มองเชิงบูรณาการ บริษัทนี้จะเป็นบริษัทลงทุนในการกิจการต่อเนื่องที่ครบวงจร แรงจูงใจที่ตกผลึกเช่นนี้มาจากไหน

> "เดือนธันวาคม IFC ทาบทามบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ให้ร่วมลงทุนในโครงการอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ หลังการพิจารณาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เห็นว่าควรนำโครงการนี้รวมกับโครงการผลิตกระดาษเหนียวของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ซึ่ง IFC ก็เห็นด้วย โดยมีข้อแม้ว่าควรแก้ไขด้านการบริหารของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด เสียก่อน ตกลงกันว่าให้บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ทำหนังสือขอร้องให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ส่งพนักงานระดับสูงเข้าไปช่วย โดยให้เป็นรองกรรมการผู้จัดการ"

รายงานการประชุมครั้งที่ 762 วันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ.2517

แนวคิดโครงการอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษในตอนนั้น แม้จะเป็นคนละเรื่องของบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด แต่ก็น่าจะเป็นแนวคิดพื้นฐานจากบทเรียนของการบริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้จากสภาพที่เป็นจริงของมืออาชีพ โดยมีบทสรุปที่สำคัญมาจากความพยายามจะสร้างฐานลูกค้าบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด เดิมให้มั่นคงและสร้างมูลค่าเพิ่มจากเยื่อกระดาษสีน้ำตาล (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด) โดยการย้ายกิจการผลิตเยื่อกระดาษของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ไปตั้งบริษัทใหม่และเพิ่มมูลค่าของเยื่อกระดาษอีกระดับหนึ่งด้วยการฟอกขาว นับเป็นจุดเริ่มต้นของการเข้าสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนซึ่งมีราคาดีกว่ากระดาษอุตสาหกรรม

รายงานการประชุมครั้งที่ 45 วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ.2522 กล่าวถึงโครงการเยื่อฟอกบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ลงทุนในโครงการ 35% เป็นเงิน 35 ล้านบาทในทุนจดทะเบียนครั้งแรก กำหนดผู้แทน 4 คน ไปเป็นกรรมการ - นายสมหมาย ฮุนตระกูล นายบุญเติม อมาตยกุล นายอมเรศ ศิลาอ่อน และนายชุมพล ณ ลำเลียง

> "บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ได้ร่วมทุนกับบริษัทและธนาคารชั้นนำตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ขึ้น เพื่อผลิตเยื่อฟอกขาวจากชานอ้อย คาดว่าจะเริ่มดำเนินการได้ประมาณต้นปี พ.ศ.2525 โครงการนี้คงจะช่วยประหยัดเงินตราในการสั่งซื้อเยื่อฟอกจากต่างประเทศได้มาก"

รายงานประจำปี พ.ศ.2523 (คำแถลงของประธานกรรมการ)
กล่าวถึงความเป็นไปของบริษัทใหม่นี้

ผลการดำเนินงานในเชิงการผลิตมีรายงานในตอนเริ่มต้นไว้อย่างน่าสนใจ ในปี พ.ศ.2522 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด และกลุ่มธนาคารพาณิชย์ได้ร่วมลงทุนก่อตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด เพื่อดำเนินการผลิตเยื่อฟอกขาวจากชานอ้อย สำหรับใช้ในการผลิตกระดาษพิมพ์เขียนและกระดาษทิชชู โดยมีกำลังผลิตประมาณปีละ 24,000 ตัน"

"บริษัทได้เริ่มทำการผลิตและจำหน่ายเยื่อฟอกขาวตั้งแต่กลางปี พ.ศ.2525 ผลการดำเนินงานในปีแรกนี้ยังไม่สู้ดีนัก เนื่องจากภาวะตลาดของเยื่อกระดาษทั่วโลกยังอยู่ในสภาพตกต่ำมาก ทั้งด้านปริมาณความต้องการและราคา โดยคาดว่าในปี พ.ศ.2526 สถานการณ์ทั่วไปคงจะดีขึ้น"

รายงานประจำปี พ.ศ.2525

อย่างไรก็ตาม สาระของการเกิดขึ้นของบริษัทนี้มีมากกว่านั้นอีก โดยเฉพาะในมิติความเป็นบริษัทแกนกลางการลงทุนและการบริหารของกลุ่มธุรกิจกระดาษในเวลาต่อมา

ในรายงานการดำเนินงานของรายงานประจำปี พ.ศ.2528 ได้ระบุว่าบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด เพิ่มทุนอีก 200 ล้านบาท โดยนำไปลงทุนเข้าถือหุ้นในหลายกิจการ อาทิ จัดตั้งบริษัทสยามคราฟท์ อุตสาหกรรม จำกัด (บริษัทนี้ซื้อกิจการบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด เดิมทั้งหมด) โดยให้เหตุผลว่าเพื่อผลิตกระดาษคราฟท์ให้เพียงพอกับความต้องการของตลาดที่คาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นอีก กับทั้งลงทุนเพิ่มในบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เพื่อผลิตกระดาษอาร์ตคุณภาพสูง ซึ่งสามารถทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศและสนองความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นและเมื่อปลายปี พ.ศ.2528 ได้เข้าไปร่วมลงทุนในบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตกระดาษพิมพ์เขียนรายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของประเทศ คาดว่าจะดำเนินการผลิตได้กลางปี พ.ศ.2529 นี้ (รายละเอียดของเรื่องบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทยและโรงงานกระดาษสหไทยจะกล่าวในตอนต่อไป) และในปีต่อมาได้ลงทุนซื้อหุ้นในบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด เป็นเงิน 32.5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41 ของหุ้นทั้งหมด ทำให้บริษัทมีสถานภาพเป็นผู้ถือหุ้นในกลุ่มเยื่อและกระดาษครบทุกบริษัท (รายงานประจำปี พ.ศ.2530)

รายงานการดำเนินงาน

ในปีเดียวกันนี้มีความเคลื่อนไหวที่สำคัญมากไม่เพียงบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด หากรวมทั้งกลุ่มธุรกิจนี้ นั่นคือเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 700 ล้านบาทและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้รับหุ้นสามัญของบริษัทเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้วเมื่อปลายปี พ.ศ.2530

พร้อมกันนี้ได้ปรับโครงสร้างโดยมีนายสิงห์ ตังทัตสวัสดิ์ เข้ามาเป็นรองกรรมการผู้จัดการ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ.2529 นายสิงห์ฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน เข้ามาเพื่อบริหารการจัดการนำบริษัทเยื่อกระดาสยาม จำกัด เข้าตลาดหุ้นพร้อมทั้งมีแผนการระดมทุนต่าง ๆ เพื่อใช้ในกิจการกระดาษที่มีแผนลงทุนต่อเนื่องให้เป็นอุตสาหกรรมครบวงจร

> "บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด มีโครงการขยายทั้งที่ดำเนินการแล้วเสร็จ และอยู่ในระหว่างดำเนินการหลายโครงการ คือ โครงการปลูกป่ายูคาลิปตัสในเชิงพาณิชย์ โครงการติดตั้งเครื่องจักรผลิตเยื่อจากเศษกระดาษเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตกระดาษคราฟท์ เริ่มเดินเครื่องได้แล้วในปี พ.ศ.2532 โครงการผลิตเยื่อ CTMP จากชานอ้อย เพื่อเป็นวัตถุดิบทดแทนเยื่อจากเศษกระดาษกล่องในประเทศ คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2533 และโครงการผลิตเยื่อจากไม้ยูคาลิปตัส และไม้ไผ่ คาดว่าจะเริ่มทำการผลิตได้ในปี พ.ศ.2534 ทางด้านบริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด มีโครงการขยายกำลังผลิตกระดาษคราฟท์เครื่องที่ 4 คาดว่าจะผลิตได้ในปี พ.ศ.2534"
>
> (รายงานประจำปี พ.ศ.2532)
>
> รายงานการดำเนินงานให้ภาพการขยายตัวตามแผนการไว้อย่างดี

Reference and Timeline

<u>โครงการกระดาษพิมพ์เขียน</u>

พ.ศ.2525 จัดตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ขึ้นเพื่อทำการผลิตเยื่อกระดาษโดยใช้ชานอ้อยเป็นวัตถุดิบหลัก สอดคล้องกับแผนขยายกิจการเยื่อและกระดาษอันสมบูรณ์แบบ (Integrated) และเป็นโอกาสเจาะเข้าสู่ตลาดพิมพ์เขียนคุณภาพสูง ร่วมกับบริษัท Yuen Foong Yu บริษัทผลิตเยื่อกระดาษรายใหญ่ของไต้หวันจัดทำ feasibility study และร่วมทุนกับบริษัทดังกล่าวโดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่จดทะเบียนตั้งบริษัท “บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด”

พ.ศ.2526 รายงานความคืบหน้าข้อตกลงร่วมทุน ทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือ 30% บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด 30% YFYP 40% YFYP จะส่งคนมาดูเรื่องเทคนิควิศวกรรม และการตลาด บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด จะป้อนเยื่อชานอ้อย

พ.ศ.2526 ลงนามสัญญาระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด และ Yeun Foong Yu เมื่อวันที่ 23 กันยายน 1983 ค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ 165.4 ล้านบาท YFYP ส่งคนมา 20 คนเพื่อติดตั้งเครื่องจักรนาน 4 เดือน คิดค่าธรรมเนียม 250,000 เหรียญสหรัฐ

พ.ศ.2528 ที่ประชุมให้สัตยาบันในการลงทุนในโครงการผลิตกระดาษอาร์ตใช้เงินลงทุน 465 ล้านบาท และเงินทุนหมุนเวียน 120 ล้านบาท บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด จะเพิ่มทุนจาก 100 ล้านบาทเป็น 250 ล้านบาท โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจะชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนตามส่วนเป็นเงิน 45 ล้านบาทและให้จัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ จากบริษัท Yuen Foong Yu ได้หวันได้โดยไม่มีการประมูล เนื่องจากเทคโนโลยีในการผลิตกระดาษอาร์ตมีความสำคัญมาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการถ่ายทอดทางด้านเทคโนโลยีจาก YFYP เป็นอันดับแรก

พ.ศ.2528 บริษัทกระดาษสหไทย จำกัด ขายหุ้น 51% แก่เครือซิเมนต์ไทย การถือหุ้น 51% อาจกระทำโดยบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด หรือบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมกับ YFY ซึ่งจะได้เจรจากับ YFY ต่อไป การเข้าซื้อหุ้นจะเป็นการซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นเดิมในราคาที่ได้ตกลงกันต่อไป

พ.ศ.2528 การเจรจาลุล่วงโดยได้ร่างสัญญาซื้อขายกันแล้ว เสนออนุมัติทำสัญญาซื้อขายหุ้นบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด จำนวน 2,193,000 หุ้น ในราคาหุ้นละ 100 บาท เป็นเงิน 219,300,000 บาท และการจัดสรรขายหุ้นที่รับซื้อไว้ให้บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด และ YFY ต่อไปในจำนวนไม่เกินร้อยละ 30 และ 40 ของจำนวนหุ้นที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซื้อไว้ตามลำดับ

<u>โครงการผลิตกระดาษแข็ง ชนิดเคลือบผิวและกระดาษแผ่นยิปซัม</u>

พ.ศ.2532 อนุมัติเงินลงทุน 1,682 ล้านบาท ในโครงการผลิตกระดาษแข็งชนิดเคลือบผิวและกระดาษแผ่นยิปซัมของกลุ่มเยื่อและกระดาษ โดยการจัดตั้งบริษัทใหม่ (บริษัทกระดาษสหไทย จำกัด ถือหุ้น 100%) และให้สัตยาบันอนุมัติการยื่นขอรับส่งเสริมการลงทุน

พ.ศ.2533 เพิ่มงบลงทุนจากเดิม 1,682 ล้านบาท เป็น 1,993 ล้านบาท ให้กำลังผลิต 75,900 ตันต่อปี

พ.ศ.2535 เพิ่มงบลงทุน เนื่องจากอนุมัติเพิ่มเติมอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเพิ่มเงินลงทุนค่าก่อสร้างโรงงาน จึงทำให้งบที่อนุมัติไว้แล้ว เพิ่มขึ้น 127 ล้านบาท เป็น 2,120 ล้านบาท

<u>โครงการผลิตแผ่นกระดาษลูกฟูก</u>

พ.ศ.2529 ขยายกำลังการผลิตจากเครื่องผลิตกระดาษเครื่องที่ 3 โดยจะซื้อเครื่องจักรที่ไม่ได้ใช้งานของบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด การลงทุนซื้อเครื่องจักร ซ่อมแซม ติดตั้งและก่อสร้างอาคารโรงงาน เป็นเงินรวมทั้งสิ้น 22 ล้านบาท กำลังการผลิต 12,000 ตันต่อปี

<u>โครงการขยายกำลังการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก</u>

พ.ศ.2529 อนุมัติวงเงินลงทุน 31 ล้านบาท (กรณีที่ไม่ได้รับการส่งเสริม) หรือ 27 ล้านบาท (กรณีได้รับการส่งเสริม) เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและรองรับกำลังผลิตเพิ่มของบริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด

<u>โครงการลงทุนโรงงานผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกแห่งที่ 2</u>

พ.ศ.2530 ขยายกำลังการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด ใช้เงินลงทุน 290 ล้านบาท (กรณีได้รับการส่งเสริม) หรือ 340 ล้านบาท (กรณีไม่ได้รับการส่งเสริม)

<u>โครงการขยายกำลังการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกแห่งที่ 3 (TCL#3)</u>

พ.ศ.2532 อนุมัติเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร 470 ล้านบาทและเงินทุนหมุนเวียนเบื้องต้น 61 ล้านบาท ได้รับอนุมัติส่งเสริมการลงทุนเมื่อกุมภาพันธ์ พ.ศ.2532 และจะทำการจัดตั้งบริษัทใหม่ โดยมีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท ถือหุ้นโดยบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด 100%

<u>โครงการขยายกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก (TCI #2)</u>

พ.ศ.2534 อนุมัติงบลงทุน 501 ล้านบาท และขออนุมัติยื่นคำขอรับการส่งเสริมการลงทุน เพื่อพิจารณาสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ และขออนุมัติไม่ตอบรับมติให้การส่งเสริม ถ้าสิทธิประโยชน์ไม่เพิ่มขึ้นจากหลักเกณฑ์ในปัจจุบัน

<u>การร่วมทุนกับ Rengo ในบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด(TCL)</u>

พ.ศ.2532 อนุมัติการเจรจากับ Honshu เพื่อตกลงราคาซื้อหุ้น บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด (TCL) จาก Honshu ทั้งหมด (8%) และเจรจากับ Rengo เพื่อขายหุ้น TCL ให้จำนวน 30% Honshu ไม่ต้องการเพิ่มการลงทุนในประเทศไทยและ Rengo มีความต้องการเข้ามาลงทุนในไทย โดย Rengo ได้เคยติดต่อกับบริษัทปัญจพลไฟเบอร์แอนด์คอนเทนเนอร์ จำกัด

พ.ศ.2532 ความคืบหน้ามีการเจรจารายละเอียดเกี่ยวกับการร่วมทุนและการช่วยเหลือทางเทคนิค เครือซิเมนต์ไทยจะขายหุ้น TCL จำนวน 6,667 หุ้น (เดิมเป็นของ Honshu) ในราคา 3,000 บาทต่อหุ้น และหุ้นบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด (TCL) จำนวน 30% ให้กับ Rengo ในราคาตามบัญชี และหลังจาก Rengo เข้าถือหุ้นใน TCL แล้ว เครือซิเมนต์ไทยจะเพิ่มทุน TCL โดยออกหุ้นใหม่ในราคาตามบัญชีและจำหน่ายให้ผู้ถือหุ้น TCL เพื่อให้อัตราส่วนผู้ถือหุ้นของเครือซิเมนต์ไทย/Rengo/ธนาคารกสิกรไทย เท่ากับ 60/30/10

พ.ศ.2533 รายละเอียดการร่วมทุน Rengo มีสิทธิซื้อหุ้นเป็นจำนวน 30% ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของทุกบริษัทในกิจการกล่องกระดาษลูกฟูกของกลุ่มเยื่อฯ ทั้งที่ก่อตั้งแล้วและจะก่อตั้งภายใน 10 ปีข้างหน้า การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค ให้ความช่วยเหลือเป็นเวลา 10 ปี โดยมีสาระดังนี้ วิธีการช่วยเหลือทางเทคนิคให้คำแนะนำช่วยเหลือและฝึกอบรมพนักงานของบริษัทร่วมทุน

พ.ศ.2534 บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ออกหุ้นใหม่ จำนวน 30,000 หุ้น ในราคาตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2533 (ประมาณหุ้นละ 1,432 บาท) เพื่อขายให้ Rengo จำนวน 26,333 หุ้น (37.7 ล้านบาท) ให้ธนาคารกสิกรไทย 3,000 หุ้น (4.3 ล้านบาท) และให้บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด 667 หุ้น (1 ล้านบาท) ภายในเดือนมีนาคม พ.ศ.2534

โครงการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกลอน – อี และกล่องกระดาษแข็ง (Folding Box Project)

พ.ศ.2532 ขออนุมัติเจรจากับ Toppan Printing ในการร่วมดำเนินงาน ตามโครงการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกลอน – อี และกล่องกระดาษแข็ง โดยการจัดตั้งบริษัทใหม่ ทุนจดทะเบียน 255 ล้านบาท เงินลงทุนรวม 1,014 ล้านบาท

พ.ศ.2532 จัดตั้งบริษัทใหม่ กลุ่มเยื่อฯ ได้ชวน Toppan Printing ประเทศญี่ปุ่นร่วมลงทุน 30% แต่ไม่พร้อม จึงขอเสนอความช่วยเหลือด้านเทคนิค ขออนุมัติเงินลงทุน 809 ล้านบาท โดยจะจัดตั้งบริษัทใหม่ ทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท

พ.ศ.2533 บริษัทสยามการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำกัด ทำสัญญารับความช่วยเหลือทางเทคนิคกับ Toppan และให้ความเห็นชอบเป็นกรณีพิเศษให้บริษัทสยามการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำกัด ทำสัญญาซื้อเครื่องจักร/อุปกรณ์หลักกับบริษัท C.Itoh โดยไม่ต้องเปิดประมูลสำหรับการดำเนินการช่วง 2 ปีแรก เป็นมูลค่าประมาณ 215 ล้านบาท และทำสัญญาการควบคุมการติดตั้งเครื่องจักรกับบริษัท C.Itoh เป็นมูลค่าประมาณ 2.6 ล้านบาท

พ.ศ.2533 เพิ่มจำนวนเครื่องจักรพร้อมจัดผังโรงงานอย่างละเอียด ทำให้ต้องเพิ่มพื้นที่โรงงานจากที่ประมาณการไว้ ต่อมาในเดือนสิงหาคมได้ประกวดราคาค่าออกแบบก่อสร้างโดยเชิญมา 17 ราย แต่มีผู้เสนอเพียง 3 ราย เพิ่มงบลงทุนจากเดิม 809 ล้านบาทเป็น 1,051 ล้านบาท และทำสัญญาก่อสร้างอาคารโรงงานแบบ Turn Key (รวมงานออกแบบและก่อสร้าง) กับบริษัทคริสเตียนีและนีลเส็น (ไทย) จำกัด มูลค่า 170 ล้านบาท

โครงการปลูกสวนป่ายูคาลิปตัส เพื่อผลิตเยื่อกระดาษ

พ.ศ.2530 ทบทวนโครงการ บริษัทเยื่อกระดาษมีโครงการปลูกสวนป่ายูคาลิปตัส ร่วมกับกองพลที่ 9 ในจังหวัดกาญจนบุรีเพื่อผลิตเยื่อกระดาษ ต่อมาเมื่อไม่นานได้มีพระราชกระแสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่าไม่ควรส่งเสริมให้มีการปลูกต้นยูคาลิปตัสในพื้นที่ซึ่งสามารถปลูกพืชอย่างอื่นได้ สื่อมวลชนได้เผยแพร่พระราชกระแสนี้อย่างกว้างขวาง จึงได้มีการทบทวนโครงการของบริษัทใหม่ เห็นว่าโครงการของบริษัทไม่มีผลเสียโดยส่วนรวม และกรรมการท่านหนึ่งจึงได้นำความกราบบังคมทูลให้ทรงทราบแล้ว ไม่ทรงขัดข้อง

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนโครงการ บริษัทจะกำหนดเป็นนโยบายว่าจะไม่รับซื้อไม้จากเกษตรกรเป็นการทั่วไป แต่จะลงทุนปลูกป่าเองและรับซื้อจากผู้รับเหมารายใหญ่ ๆ ที่ปลูกต้นยูคาลิปตัสในบริเวณที่เหมาะสมเท่านั้น

<u>โครงการปลูกป่าไม้โตเร็ว</u>

พ.ศ.2530 ขยายกำลังการผลิต กลุ่มเยื่อฯ พิจารณาเห็นว่าการมีแหล่งวัตถุดิบไม้ส่วนหนึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมต้นทุน ควบคุมการผลิตอย่างสม่ำเสมอ หรือปรับปรุงคุณภาพให้ทัดเทียมเยื่อนำเข้า แบ่งเป็นแผนระยะแรกเพื่อเตรียมแหล่งวัตถุดิบสำหรับโครงการขยายโรงงานเยื่อที่บ้านโป่ง แผนระยะสอง เพื่อหาแหล่งวัตถุดิบที่เหมาะสมสำหรับการขยายกิจการของกลุ่มเยื่อฯ ต่อไปในระยะยาว

<u>โครงการขยายกำลังผลิตเยื่อจากเศษกระดาษ</u>

พ.ศ.2530 ขยายการผลิตเยื่อเร็วขึ้น ใช้งบลงทุนในขั้นแรกประมาณ 200 ล้านบาท และในขั้นที่ 2 ประมาณ 70 ล้านบาท

<u>โครงการขยายกำลังผลิตเยื่อกระดาษ</u>

พ.ศ.2531 อนุมัติโครงการขยายกำลังผลิตเยื่อกระดาษ (Pulp Mill # 2) ของบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด โดยลงทุนจำนวน 1,658 ล้านบาท

พ.ศ.2532 เพิ่มงบการลงทุนจาก 1,599 ล้านบาท เป็น 1,902 ล้านบาท เนื่องจากราคาเครื่องจักรรวมค่าติดตั้งและค่าก่อสร้างโรงงานได้เพิ่มขึ้น โครงการนี้จะดำเนินการโดยบริษัทที่จัดตั้งใหม่ ทุนจดทะเบียน 320 ล้านบาท โดยบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ถือหุ้นเกือบทั้งหมด

<u>โครงการผลิตเยื่อ CTMP จากซานอ้อย</u>

พ.ศ.2531 อนุมัติเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร 107 ล้านบาท (กรณีได้รับการส่งเสริมการลงทุน) หรือ126 ล้านบาท (กรณีไม่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน) เงินทุนหมุนเวียน 8 ล้านบาท กำลังผลิต (ส่วนเพิ่ม) เยื่อ CTMP

จากชานอ้อย 23,100 ตันต่อปี ระยะเวลาดำเนินการ 15 เดือน เริ่มผลิตได้ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2532 สถานที่ตั้งโครงการ โรงงานบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด บ้านโป่ง ราชบุรี

พ.ศ.2531 เลือกซื้อเครื่องจักร จากการพิจารณาผู้ผลิตเครื่องจักร 2 ราย คือ Hitachi Zosen และ Sunds Defibrator ทั้งในด้านราคาและรายละเอียดอุปกรณ์ เห็นสมควรเลือกซื้อจาก Hitachi Zosen ซึ่งจะทำให้เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเท่ากับ 146.8 ล้านบาท (สูงกว่างบที่ได้รับอนุมัติแล้ว 39.8 ล้านบาท)

พ.ศ.2532 จัดตั้งบริษัทไทยซีทีเอ็มพี โดยบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ถือหุ้น 100% ทุนจดทะเบียน 30 ล้านบาท มูลค่าหุ้น 100 บาทต่อหุ้น

<u>โครงการผลิตเยื่อกระดาษในประเทศลาว</u>

พ.ศ.2535 ว่าจ้างศึกษาความเป็นไปได้จ้าง Jaakko Poyry ดำเนินการสำรวจข้อมูลและศึกษาความเป็นไปได้ ค่าใช้จ่ายประมาณ 5.5 ล้านบาท ใช้เวลาดำเนินการ 4 – 5 เดือน

ขั้นที่ 3 เข้าสู่ธุรกิจบรรจุภัณฑ์

> "อุตสาหกรรมกล่องเป็นอุตสาหกรรมที่ใหญ่มากใช้กระดาษคราฟท์ประมาณ 60–70% ของอุตสาหกรรมทั้งหมด ที่เหลือก็อุตสาหกรรมซีเมนต์และก็อุตสาหกรรมอื่น ๆ ทั้งหลาย ลูกค้ารายใหญ่ขยายธุรกิจออกมาทำกระดาษเองและกลายเป็นคู่แข่งเราด้วย ช่วงนั้นโครงสร้างลูกค้าก็เริ่มเปลี่ยนไป เราก็ต้องเริ่มทำตลาดจริงๆ ว่าเราต้องเข้าไปใกล้ชิดลูกค้าอย่างไรบ้าง กล่องกระดาษลูกฟูก ซึ่งมีสัดส่วน ผมเข้าใจ 60-70% ของความต้องการกระดาษคราฟท์ทั้งหมด เราก็มองเห็นความจำเป็นว่า เราน่าจะเข้าไปนะ มีบทบาทนิดหน่อย"
>
> VDO ที่มาธุรกิจบรรจุภัณฑ์ - นายพิษณุ จงสถิตย์วัฒนา

> "บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด บริษัทนี้เป็นบริษัทร่วมลงทุนระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย บริษัท เอ.ซี.ไอ. ของออสเตรเลียและบริษัทฮอนชูเปเปอร์ของญี่ปุ่นเพื่อดำเนินการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก ในรอบปีที่ผ่านมา บริษัทได้เน้นทางด้านการวางแผนและเตรียมงานเพื่อรับกับการขยายกำลังผลิต โดยบริษัทได้เริ่มก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ที่นวนคร มีกำลังผลิตปีละ 35,000 ตัน และคาดว่าจะเริ่มผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกได้ในต้นปี พ.ศ.2526"
>
> รายงานประจำปี พ.ศ.2525

รายงานการดำเนินงานเรื่องนี้ไว้ ความเป็นมาของการลงทุนในสยามบรรจุภัณฑ์เป็นกรณีที่น่าสนใจ

บริษัทนี้เดิมชื่อบริษัทสิงห์ทอง จำกัด ถือหุ้นใหญ่โดยตระกูลสุรพงษ์ชัย ถือว่าเป็นผู้ผลิตกล่องกระดาษรายแรกของเมืองไทย ต่อมาในปี พ.ศ.2514 ได้ขายหุ้นส่วนใหญ่ให้บริษัทเบอร์ลียุคเกอร์ และ Australia Consolidate Industries ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่บริษัทไทยกลาซ จำกัด และเป็นผู้ใช้กล่องกระดาษรายใหญ่

จากนั้นในปี พ.ศ.2522 ในช่วงความพยามแก้ปัญหาบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ด้วยการขยายมูลค่าเพิ่มของกระดาษสีน้ำตาล โดยมิติแรกขยายไปสู่ต้นธารด้วยการตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ผลิตเยื่อทั้งสีน้ำตาล สีขาว อีกทางหนึ่งพยายามหาหนทางขยายตัวสู่อุตสาหกรรมต่อเนื่อง (รายละเอียดของแนวคิด

นี้ สามารถดูเพิ่มเติมนอกจากบทสัมภาษณ์ของ นายพิษณุ จงสถิตย์วัฒนา แล้วยังมี นายอวิรุทธ์ วงศ์พุทธพิทักษ์ แนวคิดธุรกิจกระดาษครบวงจร

> "ที่เราภูมิใจมากเพราะว่าทางฝ่ายจัดการเริ่มต้นก็ไปหา Partner ที่แข็งแรง ก็ไปได้เดิมทีเดียวสยามคราฟท์คบกับ Honshu Paper แต่ Honshu ไม่เก่งทางด้านผลิตกล่อง Honshu นี่เก่งทางด้านการผลิตกระดาษ เราก็ไปคบกับ Rengo ของประเทศญี่ปุ่น ทีนี้ Rengo เขามีวิสัยทัศน์ที่ให้บริการลูกค้าค่อนข้างดี พอเขาให้บริการลูกค้าที่ค่อนข้างดี เราก็เอา Concept ในเรื่องของ Customer Service นี่มาใช้."
>
> VDO ว่าด้วยธุรกิจบรรจุภัณฑ์ - นายธีรชัย เหรียญทรัพย์ดี

ซึ่งถือว่าเป็นจุดเปลี่ยนอีกครั้งหนึ่งของความพยายามสร้างธุรกิจบรรจุภัณฑ์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จนในที่สุดก็ก้าวขึ้นเป็นอันดับหนึ่งของไทย

โมเดลการร่วมทุนกับ Rengo จึงน่าสนใจ ควรขยายความพอสมควรในที่นี่ รายงานการประชุมครั้งที่ 163 วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2532

การร่วมทุนกับบริษัท Rengo

1. ความเป็นมาด้วยบริษัท Honshu ซึ่งถือหุ้นจำนวน 8% ในบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด (TCL) ไม่มีความประสงค์จะเพิ่มการลงทุนในประเทศไทยอีก ขณะเดียวกันบริษัท Rengo ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกที่มีชื่อเสียงอันดับหนึ่งของประเทศญี่ปุ่นมีความสนใจที่จะเข้ามาลงทุนในประเทศ โดยได้เคยติดต่อกับบริษัทปัญจพลไฟเบอร์แอนด์คอนเทนเนอร์ ซึ่งเป็นคู่แข่งรายสำคัญของ TCL นอกจากนี้ ยังมีอีกหลายบริษัทที่มีความสนใจจะลงทุนผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว
   เนื่องจากการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกซึ่งจะมีความต้องการบรรจุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เมื่อพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องขยายกิจการและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้สูงยิ่งขึ้นเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคต TCL จึงได้เจรจาชักชวน Rengo มาร่วมทุนและ

ถ่ายทอดเทคโนโลยี

2. ผลการเจรจาเบื้องต้น เนื่องจาก Honshu เป็นคู่แข่งขัน Rengo ในประเทศญี่ปุ่น Rengo จึงกำหนดเงื่อนไขให้ Honshu ต้องถอนตัวจากการถือหุ้นใน TCL ก่อนที่ Rengo จะเข้ามาร่วมทุน โดย Rengo ต้องการถือหุ้นจำนวน 30% ใน TCL สำหรับการเจรจาซื้อหุ้น TCL จาก Honshu นั้น Honshu ต้องการขายในราคาตลาดที่สูงกว่าราคาตามบัญชี

สัดส่วนการถือหุ้นใน TCL

บริษัท	ปัจจุบัน (%)	อนาคต (%)
เครือซิเมนต์ไทย	82	60
ธนาคารกสิกรไทย	10	10
Honshu	8	0
Rengo	0	30
รวม	100	100

รายงานการประชุมครั้งที่ 167 วันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ.2532

ความคืบหน้าการเจรจาร่วมทุนกับบริษัท Rengo

กลุ่มเยื่อและกระดาษได้รับอนุมัติจากคณะจัดการและคณะกรรมการบริหารในเดือนกันยายน 1989 ให้ลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับบริษัท Rengo เกี่ยวกับการร่วมทุนและการให้ความช่วยเหลือทางงเทคนิคกับกิจการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกของกลุ่มเยื่อและกระดาษ ในวันที่ 21 กันยายน 1989 ได้ดำเนินการลงนามในบันทึกความเข้าใจกับบริษัท Rengo แล้ว โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ทั้ง 2 ฝ่าย จะเจรจาในรายละเอียดเกี่ยวกับการร่วมทุนและการช่วยเหลือทางเทคนิคต่อไปโดยเร็ว โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะเป็นผู้ร่างสัญญาการร่วมทุน (J/V Agreement) และ Rengo จะเป็นผู้ร่างสัญญาการช่วยเหลือทางเทคนิค (T/A Agreement)

2. เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายพอใจและตกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับการร่วมทุนและการช่วยเหลือทางเทคนิคแล้ว ณ วันเซ็นสัญญา จะจัดการขายหุ้นบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด (TCL) จำนวน 6,667 หุ้น ซึ่งเดิมเป็นหุ้นของ

บริษัท Honshu และหุ้นของบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด (TCI) จำนวน 30% ให้กับ Rengo ในราคา 3,000 บาทต่อหุ้น และราคาตามบัญชี (Book Value) ตามลำดับ

3. หลังจาก Rengo เข้าเป็นผู้ถือหุ้นใน TCL แล้ว จะจัดการเพิ่มทุนของ TCL โดยออกหุ้นใหม่ในราคาตามบัญชีและจำหน่ายให้กับผู้ถือหุ้น TCL เพื่อให้อัตราส่วนการถือหุ้นของ เครือซิเมนต์ไทย/Rengo/ธนาคารกสิกรไทย เท่ากับ 60/30/10

4. ทุกครั้งที่จัดตั้งบริษัทใหม่เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก จะต้องให้ Rengo ถือหุ้นด้วยเป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 30%<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 179 วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2533</u>

การร่วมทุนและการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคจากบริษัท Rengo

รายงานความคืบหน้าของการเจรจากับบริษัท Rengo เรื่องการร่วมทุนและการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคสำหรับกิจการกล่องกระดาษลูกฟูก ต่อคณะจัดการในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2533 และได้รับอนุมัติให้เจรจาขั้นสุดท้าย ตามรายละเอียดที่เสนอการเจรจากับบริษัท Rengo เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม ศกนี้ และสามารถตกลงในรายละเอียดได้ รายละเอียดของการร่วมทุนและการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค มีดังนี้

1. การร่วมทุนและเงื่อนไข Rengo มีสิทธิจะซื้อหุ้นได้เป็นจำนวน 30% ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของทุกบริษัทในกิจการกล่องกระดาษลูกฟูก ทั้งที่ก่อตั้งขึ้นแล้วและที่จะก่อตั้งขึ้นใหม่ภายในระยะเวลา 10 ปีข้างหน้าในราคาหุ้นดังนี้

หุ้นสยามบรรจุภัณฑ์ (TCL) จำนวน 6,667 หุ้น (เดิมเป็นของ Honshu แต่ปัจจุบันเป็นของเยื่อกระดาษสยาม) ราคาหุ้นละ 3,000 บาท และหุ้นที่จะออกใหม่อีก 26,333 หุ้น ในราคาตามบัญชี ณ วันสิ้นไตรมาสก่อนเดือนที่จะมีการออกหุ้นเพิ่ม (หลังจากที่ Rengo ซื้อหุ้น 6,667 หุ้นแล้ว สยามบรรจุภัณฑ์จะออกหุ้นใหม่อีก 30,000 หุ้นโดยขายให้กับ Rengo 26,333 หุ้น กสิกรไทย 3,000 หุ้น และเยื่อกระดาษสยาม 667 หุ้น เพื่อให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด : Rengo:กสิกรไทย เท่ากับ 60:30:10)

หุ้นบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม (TCT) หุ้นบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ราชบุรี (TCR) และหุ้นของบริษัทใหม่ที่จะก่อตั้งขึ้นในระยะเวลา 10 ปีข้างหน้าในราคาตามบัญชี ณ วันสิ้นไตรมาสก่อนเดือนที่จะมีการซื้อขายหุ้น หากในอนาคต Rengo มีความประสงค์จะขายหุ้นดังกล่าว Rengo จะต้องเสนอขายคืนให้กับบริษัท

เยื่อกระดาษสยาม จำกัด ก่อนในราคาตามบัญชี ทั้งหมด ยกเว้นหุ้นสยามบรรจุภัณฑ์ (TCL) จำนวน 6,667 หุ้น จะต้องเสนอขายคืนในราคา 2.5 เท่าของราคาตามบัญชีขณะนั้น

2. การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค Rengo จะให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคแก่บริษัทร่วมทุนทุกบริษัท เป็นเวลา 10 ปี โดยมีสาระสำคัญดังนี้ ขอบเขตการช่วยเหลือทางเทคนิค ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การเพิ่มผลผลิตการลดการสูญเสียกระดาษ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนากระบวนการผลิต โดยมีเป้าหมายเพิ่มผลผลิตขึ้น 20% และลดการสูญเสียกระดาษลง 2% ของปริมาณกระดาษที่ใช้ภายในระยะเวลา 2 ปี สำหรับ TCL และ TCI และภายในระยะเวลา 3 ปี สำหรับ TCR และบริษัทอื่น ๆ

วิธีการช่วยเหลือทางเทคนิคให้คำแนะนำช่วยเหลือและฝึกอบรมพนักงานของบริษัทร่วมทุน โดยการจัดส่งวิศวกรเข้ามาปฏิบัติงานประจำจำนวน 3 คน ในช่วง 2 ปีแรก และจัดส่งวิศวกรเข้ามาเป็นครั้งคราวตามความต้องการของบริษัทร่วมทุน

- ค่าตอบแทนการช่วยเหลือทางเทคนิค
- ค่าถ่ายทอดเทคโนโลยี 10 ล้านบาท เมื่อเซ็นสัญญาครั้งแรก
- ค่าตอบแทนการจัดส่งวิศวกรมาประจำ 3 คน ในช่วง 2 ปีแรก ปีละ 3 ล้านบาท โดย Rengo จ่าย
- ค่าที่พักและค่าอาหารออกเอง
- ค่าตอบแทนการจัดส่งวิศวกรเข้ามาเป็นครั้งคราว ได้แก่ ค่าที่พัก ค่าอาหาร ตามความเหมาะสมและเบี้ยเลี้ยงอีกวันละ US$ 60-80 ต่อคน (1,500-2,000 บาท)

การดำเนินการขั้นต่อไป

1.ทำสัญญาร่วมทุนในบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด (TCL) และบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด (TCI) ระหว่างบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด และ Rengo ในเดือนธันวาคม ศกนี้

2.ทำสัญญาการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคแก่กิจการกล่องกระดาษลูกฟูก ระหว่างบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด และ Rengo ในเดือนธันวาคม ศกนี้

รายงานการประชุมครั้งที่ 182 วันที่ 29 มกราคม พ.ศ.2534

การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคและการร่วมทุนกับบริษัท Rengo ความคืบหน้า

1. ในวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ.2533 ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้เรียบร้อยแล้ว

- เยื่อกระดาษสยามได้เซ็นสัญญาร่วมทุน (Shareholders Agreement) กับ Rengo ในกิจการของบรรจุภัณฑ์
- เยื่อกระดาษสยามได้ขายหุ้นบรรจุภัณฑ์ จำนวน 6,667 หุ้น (8.33% ของจำนวนหุ้นทั้งหมด) ให้กับ Rengo ในราคาหุ้นละ 3,000 บาท รวมเป็นเงิน 20,001,000 บาท
- เยื่อกระดาษสยามได้เซ็นสัญญาร่วมทุนกับ Rengo ในกิจการของบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม
- เยื่อกระดาษสยามได้ขายหุ้นบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม จำนวน 24,000 หุ้น (30% ของจำนวนหุ้นทั้งหมด) ให้กับ Rengo ในราคาหุ้นละ 1,164 บาท รวมเป็นเงิน 27,936,000 บาท
- สยามบรรจุภัณฑ์ได้เซ็นสัญญาการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค (Technical Assistance Agreement) กับ Rengo
- สยามบรรจุภัณฑ์ได้เซ็นสัญญาการจัดส่งพนักงาน (Memorandum on Long-Term Delegation) กับ Rengo

2. สยามบรรจุภัณฑ์กำลังดำเนินการขออนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อให้วิศวกรและผู้ชำนาญการของ Rengo จำนวน 3 คน เข้ามาปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคที่บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด เป็นเวลา 2 ปี

3. ในเดือนตุลาคม พ.ศ.2533 คณะกรรมการบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ได้อนุมัติให้บริษัทออกหุ้นใหม่จำนวน 30,000 หุ้น ในราคาหุ้นละ 1,286 บาท (ราคาตามบัญชี ณ 30 กันยายน 2533) ภายในเดือนธันวาคม พ.ศ.2533 เพื่อจำหน่ายให้กับ Rengo กสิกรไทยและเยื่อกระดาษสยาม จำนวน 26,333 หุ้น (33.86 ล้านบาท) 3,000 หุ้น (3.86 ล้านบาท) และ 667 หุ้น (0.86 ล้านบาท) ตามลำดับ หลังจากที่ Rengo ได้ซื้อหุ้นบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด จำนวน 6,667 หุ้น ในวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ.2533 แต่ Rengo ได้ขอให้บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด เลื่อนการออกหุ้นใหม่มาดำเนินการในไตรมาสแรกของปี พ.ศ.2534 โดยใช้ราคาตามบัญชีที่ตรวจสอบแล้ว (Audited Book Value) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2533 การดำเนินการต่อไป ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2534 จะเสนอคณะกรรมการบริษัทของบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด และบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด ดังต่อไปนี้

1. แต่งตั้งตัวแทนจาก Rengo เป็นกรรมการบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด 1 ตำแหน่ง คือ Mr. Hiroshi Kawano

2. แต่งตั้งตัวแทนจาก Rengo เป็นกรรมการบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด 3 ตำแหน่ง คือ

- Mr. Yasuaki Ikeda
- Mr. Hiroshi Kawano
- Mr. Hiroshi Yamazaki

3. ขออนุมัติให้บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ออกหุ้นใหม่ จำนวน 30,000 หุ้นในราคาตามบัญชีที่ตรวจสอบแล้ว (Audited Book Value Per Share) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2533 (ราคาโดยประมาณเท่ากับ 1,432 บาทต่อหุ้น) เพื่อจำหน่ายให้กับ Rengo กสิกรไทย และบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด จำนวน 26,333 หุ้น (37.7 ล้านบาท) 3,000 หุ้น (4.3 ล้านบาท) และ 667 หุ้น (1 ล้านบาท) ตามลำดับภายในเดือนมีนาคม พ.ศ.2534

ขั้นที่ 4 เข้าสู่ธุรกิจกระดาษพิมพ์เขียน

ตั้งบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด

> "จากเยื่อกระดาษสีน้ำตาล เราทำเยื่อขาว เราก็ตั้งโรงฟอก ก็ฟอกออกมาเป็นเยื่อขาว แล้วก็ขายเยื่อขาวให้คนอื่น ขายให้ 5 เสือ และก็ส่งให้ Export บ้าง ขายไปขายมา เราก็รู้สึกว่า เราถูกกดราคา เพราะว่าเราไม่มีทางเลือก เพราะเรามีคนซื้อจำกัด เราก็ทำกระดาษขาวเองเสียไม่ดีกว่าหรือ คุณชุมพลฯ เป็นคนต้นคิดตอนนั้น ก็บังเอิญเขารู้จักกับคนในแบงก์กรุงเทพ ซึ่งรู้จักกับคนที่ไต้หวัน เขาก็แนะนำให้เราไปพบกับคนที่ไต้หวัน ผมเป็นคนไปคุยกับ Mr. Ho S C Ho ซึ่งเขาเป็นบริษัทกระดาษที่ใหญ่ที่สุดในไต้หวันตอนนั้น"
>
> VDO ซื้อกิจการกระดาษสหไทย - นายอมเรศ ศิลาอ่อน

หากย้อนกลับไปศึกษาข้อมูลตอนตั้งบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด เรื่องที่น่าสนใจ คือ

> "บริษัทได้เริ่มทำการผลิตและจำหน่ายเยื่อฟอกขาวตั้งแต่กลางปี พ.ศ.2525 ผลการดำเนินงานในปีแรกนี้ยังไม่สู้ดีนัก เนื่องจากภาวะตลาดของเยื่อกระดาษทั่วโลกยังอยู่ในสภาพตกต่ำมาก ทั้งด้านปริมาณความต้องการและราคา โดยคาดว่าในปี พ.ศ.2526 สถานการณ์ทั่วไปคงจะดีขึ้น" รายงานประจำปี พ.ศ.2525

กล่าวไว้สอดคล้องกับคำกล่าวของนายอมเรศ ศิลาอ่อน ที่ว่า

> "ขายไปขายมา เราก็รู้สึกว่า เราถูกกดราคา เพราะว่าเราไม่มีทางเลือก เพราะเรามีคนซื้อจำกัด"

ดังนั้นในปลายปีนั้นเอง ที่ประชุมคณะกรรมการก็ได้รับข้อเสนอจากฝ่ายจัดการในโครงการผลิตกระดาษพิมพ์เขียน โดยนายชุมพล ณ ลำเลียง ขณะนั้นดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายการตลาด เสนอแทนนายอมเรศ ศิลาอ่อน ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายการเงิน ซึ่งอยู่ระหว่างการลาพักผ่อน

"โครงการนี้เป็นโครงการต่อเนื่องจากการที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมกับบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด จัดตั้งบริษัทเยื่อกระดาษไทย จำกัด ขึ้น เพื่อทำการผลิตเยื่อกระดาษโดยใช้ชานอ้อยเป็นวัตถุดิบหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนการขยายกิจการเยื่อและกระดาษอันสมบูรณ์แบบ (Integrated) ในอนาคต และเป็นโอกาสที่จะเจาะเข้าสู่ตลาดกระดาษพิมพ์เขียนคุณภาพสูงได้ด้วย ดังนั้นในช่วงนี้จึงเสนอขออนุมัติในหลักการเพื่อร่วมกับบริษัท Yuen Foong Yu ซึ่งเป็นบริษัทเยื่อและกระดาษรายใหญ่ของไต้หวันจัดทำ Feasibility Study และขออนุมัติในหลักการร่วมทุนกับบริษัทดังกล่าวโดยเครือซิเมนต์ไทยจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หากผลการศึกษาโครงการเหมาะสมที่จะลงทุนต่อไป"

รายงานการประชุมครั้งที่ 84 วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ.2525

การดำเนินการเรื่องนี้ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว เพียงครึ่งปีจากนั้น บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ก็เกิดขึ้น

"บริษัทนี้ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ.2526 โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด และบริษัท Yuen Foong Yu Paper Manufacturing Company Limited ของไต้หวัน เพื่อผลิตกระดาษพิมพ์เขียนคุณภาพสูงออกสู่ตลาด โรงงานของบริษัทนี้จะก่อสร้างในบริเวณเดียวกับโรงงานของบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด และบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด ที่บ้านโป่ง โดยมีกำลังผลิตในระยะแรกประมาณปีละ 16,500 ตัน"

รายงานประจำปี พ.ศ.2526 ระบุไว้

หากจะศึกษาจากรายงานประชุมของคณะกรรมการได้มีการหารือเรื่องนี้เป็นขั้นเป็นตอนอย่างน่าสนใจ รายงานการประชุมครั้งที่ 90 วันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ.2526

ตามที่คณะกรรมการได้อนุมัติในหลักการให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมกับบริษัทผลิตเยื่อและกระดาษในไต้หวัน จัดทำ Feasibility Study การผลิตกระดาษพิมพ์เขียน หากผลการศึกษานี้เหมาะสมจะได้ลงทุนร่วมกันต่อไปนั้น บัดนี้การศึกษาโครงการใกล้จะเสร็จแล้ว และมีความจำเป็นต้องตั้งชื่อบริษัทขึ้นไว้ก่อน ดังนั้นฝ่ายจัดการได้ดำเนินการจดทะเบียนตั้งบริษัทเพื่อเตรียมไว้ก่อนโดยเรียกชื่อว่า"บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด"

รายงานการประชุมครั้งที่ 91 วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2526

โครงการผลิตกระดาษพิมพ์เขียน ที่ประชุมพิจารณาแล้วมีมติดังนี้

การอนุมัติการร่วมลงทุนกับบริษัท Yuen Foong Yu Paper Manufacturing โดยจัดตั้งบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (Thai Paper Co., Ltd.) ให้ความเห็นชอบในการกำหนดตัวแทน 4 นาย เข้าร่วมเป็นกรรมการในบริษัทดังกล่าวดังนี้ นายจรัส ชูโต นายอมเรศ ศิลาอ่อน นายชุมพล ณ ลำเลียง และ นายชำนาญ สุนทรวัฒน์

ซื้อกิจการโรงงานกระดาษสหไทย

> "บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้เริ่มผลิตและจำหน่ายกระดาษพิมพ์เขียนคุณภาพสูงมาได้เพียงปีเศษ แต่มีสามารถสร้างความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพให้กับผู้ใช้ได้เป็นอย่างดี จนเป็นผู้นำด้านคุณภาพอยู่ในตลาดขณะนี้ ในรอบปีที่ผ่านมา บริษัทมีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ"
>
> รายงานประจำปี พ.ศ.2528

สรุปผลการดำเนินของธุรกิจกระดาษพิมพ์เขียนไว้ ซึ่งตามคำอรรถาธิบายที่สอดคล้องกันนี้ เป็นที่มาของการเข้าซื้อกิจการโรงงานกระดาษสหไทยซึ่งเป็นคู่แข่งรายสำคัญของธุรกิจในประเทศไทย

> "เราก็ทำกระดาษพิมพ์เขียนออกมาเองหมด ทำมาได้ 1 ปี ปรากฏว่า 5 เสือตกใจ เพราะว่าเขามาดูปั๊บ เขารู้ว่าเขาไม่มีทางสู้เรา ทั้งด้าน Cost ทั้งด้านคุณภาพ เพราะ Acid Process มันสู้ไม่ได้ แล้วก็เรื่องของ Quality Control เขาไม่แข็งเหมือนเรา เขาก็เริ่มถอดใจ แล้ว 5 เสือมีหลาย Partner ถ้าจะสู้เรา เขาต้องลงทุน ลงทุนอีกเป็นพันล้าน ซึ่ง Partner 5 คนก็ไม่ค่อยอยากลงเท่าไร ลงไปแล้วจะได้เงินคืนหรือเปล่า เพราะมาสู้โรงปูน มันไม่ใช่ของง่าย ๆ นะ เขาก็เลยมาคุยกับเรา คุยไปคุยมา เราก็ร่วมมือกับเขา ในที่สุดเราก็ซื้อเขาเลย"
>
> ตอนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ นายอมเรศ ศิลาอ่อน
>
> (VDO ซื้อกิจการกระดาษสหไทย - นายอมเรศ ศิลาอ่อน)

รายงานการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 117 (วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2528) ได้หารือการซื้อหุ้นบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด โดยมีการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการทาบทามจากบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด เสนอขายหุ้น 51% ให้แก่เครือซิเมนต์ไทย จึงเสนอขออนุมัติในหลักการเพื่อดำเนินการตามแนวทางดังนี้

- การถือหุ้น 51% นั้น อาจกระทำโดยบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด หรือบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมกับ YFY (Yuen Foong Yu, Taiwan) ซึ่งจะได้เจรจากับ YFY ต่อไป
- การเข้าถือหุ้นจะเป็นการซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นเดิมในราคาที่จะได้ตกลงกันต่อไป
- คณะกรรมการชุดใหม่ กลุ่มของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รวมกับ YFY จะมากกว่าฝ่ายผู้ถือหุ้นเดิม 1 คน
- กลุ่มบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด จะเข้าบริหารงานทั้งหมด ผู้บริหารงานเดิมจะพิจารณาตามความเหมาะสม

ต่อมาใน การประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 118 (วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2528) รายงานความคืบหน้าเรื่องนี้ไว้ว่าได้เจรจาในเงื่อนไขต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง โดยได้ร่างสัญญาซื้อขายกันแล้ว มีสาระสำคัญเกี่ยวกับจำนวนหุ้นและราคาที่เสนอขาย การชำระเงินค่าหุ้นซึ่งแบ่งเป็นสองงวด การแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท การบริหารงาน การปลดภาระค้ำประกันและข้อจำกัดในการประกอบธุรกิจ ทั้งนี้ได้ชี้แจงให้ที่ประชุมทราบถึงผลตอบแทนจากการซื้อหุ้นบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด ด้วย

เมื่อที่ประชุมได้พิจารณาและรับฟังคำชี้แจงต่าง ๆ เป็นที่พอใจแล้ว ได้อนุมัติให้ดำเนินการต่อไปได้ตามที่เสนอ และให้ความเห็นชอบในการให้มีผู้มีนามต่อไปนี้ เป็นตัวแทนของบริษัทในการเข้าร่วมเป็นกรรมการในบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด คือ

1. นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา
2. นายชุมพล ณ ลำเลียง
3. นายชำนาญ สุนทรวัฒน์
4. นายอุเทน พิสุทธิพร
5. นายอดุล อุดล

> "ประมาณปี พ.ศ.2528 เราเริ่มเข้าในอุตสาหกรรมกระดาษสีขาว กระดาษพิมพ์เขียน ก็ไปชนกับของ 5 เสือ หลังจากรบกันอยู่สักปีเห็นจะได้ ต้องชมว่าเขา Keen มากตรงที่ว่า เขาขายหุ้นใหญ่เลย พอเขาขายหุ้นใหญ่ปุ๊บ เราเข้าไปบริหาร บริษัทก็ไป Turn around พอ Turn around เสร็จ หุ้นมันขึ้นจาก 70 เป็น 700 เพราะฉะนั้นเจ้าของเดิมก็ขายอีก การที่เขาขายหุ้นใหญ่ไป เขาปลดภาระค้ำ

ประกันส่วนตัวหมดเลย ทางเขาก็ถอนภาระการเป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้ทั้งหมด เพราะฉะนั้นผู้ถือหุ้นเดิมนี่ หนึ่ง ขายหุ้นได้เงิน สอง ตอนที่ตลาดหุ้นมันดี ขายได้เงินอีก อันที่สาม ภาระค้ำประกันถูกปลดหมด เขาก็มีไปเงินลงทุนเพิ่มเติมอย่างอื่น"

นายสมบูรณ์ ซัซวาลย์ ซึ่งมีบทบาทในการฟื้นฟูกิจการกระดาษสหไทยกล่าวไว้ว่า ในบทเรียนนั้นมีบทเรียนการเข้าซื้อกิจการที่ว่าด้วยการแก้ปัญหาสภาพแรงงานด้วย

Reference and Timeline

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2532</u>

สำหรับบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ก็มีโครงการขยายการผลิตหลายโครงการ อาทิ โครงการขยายกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกของบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรมจำกัด ได้เริ่มการผลิตในปี พ.ศ.2532 คาดว่าจะสามารถผลิตได้เต็มกำลังผลิตในปี พ.ศ.2534 และโครงการขยายกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกของบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ราชบุรี (1989) จำกัด คาดว่าจะสามารถเปิดดำเนินการได้ในปี พ.ศ.2534

บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ดำเนินการติดตั้งเครื่องจักรผลิตกระดาษเครื่องที่ 3 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2533 ส่วนบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด มีโครงการขยายกำลังผลิตกล่องขาวเคลือบ โดยจะเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2534 นอกจากนั้นยังมีโครงการเพิ่มผลผลิตกระดาษอาร์ตอีกด้วย

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2533</u>

โครงการขยายใหม่ ๆ ที่เริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2533 ได้แก่โครงการขยายกำลังผลิตกระดาษพิมพ์เขียนเครื่องที่ 3 ของบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด

สำหรับโครงการที่คาดว่าจะสามารถผลิตได้ในปี พ.ศ.2534 มี 4 โครงการ คือ

1. โครงการผลิตเยื่อกึ่งเคมีของบริษัทไทยซีทีเอ็มพี จำกัด
2. โครงการขยายกำลังผลิตกระดาษคราฟท์ของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษคราฟท์ไทย จำกัด
3. โครงการขยายกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกของบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ราชบุรี (1989) จำกัด
4. โครงการผลิตกล่องกระดาษแข็งของบริษัทสยามการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำกัด

นอกจากนี้ ยังมีโครงการขยายที่คาดว่าจะเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2535 อีก 3 โครงการ คือ โครงการผลิตเยื่อจากไม้ยูคาลิปตัสและไม้ไผ่ของบริษัทสยามเซลลูโลส จำกัด โครงการขยายกำลังผลิตกระดาษคราฟท์ของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษคราฟท์ไทย จำกัด และโครงการผลิตกระดาษกล่องชนิดเคลือบผิวและกระดาษสำหรับแผ่นยิปซัมของบริษัทกระดาษสหไทยอุตสาหกรรม จำกัด

รายงานประจำปี พ.ศ.2534

ในรอบปี พ.ศ.2534 โครงการของกลุ่มเยื่อและกระดาษที่เริ่มดำเนินการผลิตได้แล้วประกอบด้วย โครงการผลิตเยื่อกึ่งเคมีของบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด โครงการขยายกำลังการผลิตกระดาษคราฟท์ของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษคราฟท์ไทย จำกัด สำหรับบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ราชบุรี (1989) จำกัด ซึ่งเป็นกิจการใหม่ของกลุ่ม ก็เริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2534 เช่นกัน

ส่วนโครงการขยายกำลังการผลิตที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน ประกอบด้วยโครงการสนับสนุนการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเยื่อกระดาษ โครงการขยายกำลังการผลิตกระดาษคราฟท์และกระดาษพิมพ์เขียน และโครงการติดตั้งเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ซึ่งโครงการทั้งหมดนี้ จะแล้วเสร็จและเริ่มผลิตได้ระหว่างปี พ.ศ.2535 - 2537

สำหรับความคืบหน้าของบริษัทใหม่ในกลุ่มเยื่อและกระดาษ ได้แก่โครงการผลิตเยื่อฟอกจากไม้ยูคาลิปตัสและไม้ไผ่ของบริษัทสยามเซลลูโลส จำกัด ได้ติดตั้งเครื่องจักรแล้วเสร็จและจะเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2535 และบริษัทกระดาษสหไทยอุตสาหกรรม จำกัด ก็จะเริ่มผลิตกระดาษกล่องขาวเคลือบ (MC Duplex Board) และกระดาษแผ่นยิปซัม (Gypsum Liner Board) ได้ในปี พ.ศ.2535 เช่นกัน

รายงานประจำปี พ.ศ.2535

กลุ่มเยื่อและกระดาษได้ลงทุนเปลี่ยนเครื่องกำเนิดไอน้ำและกระแสไฟฟ้าใหม่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และแก้ปัญหามลภาวะ ทดแทนเครื่องกำเนิดไอน้ำเดิม ขณะนี้อยู่ระหว่างการติดตั้งเครื่องจักร คาดว่าจะแล้วเสร็จและดำเนินการได้ในปี พ.ศ.2536

รายงานประจำปี พ.ศ.2536

บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษคราฟท์ไทย จำกัด มีปริมาณการผลิตกระดาษคราฟท์เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ทั้งยังได้มีการปรับปรุงกระบวนการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง บริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด ยังได้ติดตั้งเครื่องกำเนิดไอน้ำและกระแสไฟฟ้า (Power Boiler)

ทดแทนเครื่องเดิม แล้วเสร็จตั้งแต่กลางปี พ.ศ.2536 โดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

ทางด้านบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด กำลังดำเนินโครงการขยายกำลังผลิตกระดาษพิมพ์เขียนอีกปีละ 96,000 ตัน มีกำหนดแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2537 สำหรับบริษัทกระดาษสหไทยอุตสาหกรรม จำกัด ได้เริ่มผลิตกระดาษทำแผ่นยิปซัมและกระดาษทำกล่องแข็งชนิดเคลือบผิวเมื่อกลางปี พ.ศ.2536 ส่วนบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด ได้ขยายกำลังการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกอีกปีละ 60,000 ตัน ซึ่งแล้วเสร็จในช่วงปลายปี พ.ศ.2536

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2538</u>

กิจการสวนป่า บริษัทสยามฟอเรสทรี จำกัด ได้ดำเนินการขยายศูนย์เพาะพันธุ์กล้าไม้และพัฒนาสายพันธุ์เพิ่มขึ้นอีก 1 แห่ง ที่อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ในเนื้อที่ประมาณ 400 ไร่ คาดว่าจะสามารถผลิตกล้าไม้เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเท่าภายในปี พ.ศ.2539

กิจการเยื่อกระดาษ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) กำลังดำเนินโครงการขยายกำลังผลิตเยื่อกระดาษกึ่งเคมีเป็นปีละ 50,000 ตัน พร้อมทั้งติดตั้งเครื่องปอกเปลือกไม้และเครื่องผลิตภัณฑ์ชิ้นไม้สับ เพื่อเพิ่มผลผลิตและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต

กิจการกระดาษคราฟท์ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษคราฟท์ไทย จำกัด ได้ดำเนินการติดตั้งเครื่องผลิตกระดาษคราฟท์เครื่องที่ 6 และ 7 คาดว่าจะมีผลผลิตออกสู่ตลาดได้ในปลายปี พ.ศ.2539 และต้นปี พ.ศ.2540 ตามลำดับ

กิจกรรมกระดาษพิมพ์เขียน บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ลงนามในสัญญาสั่งซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ผลิตกระดาษพิมพ์เขียนเครื่องที่ 5 จากผู้ผลิตชั้นนำในยุโรปและอเมริกา เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2538 เพื่อเพิ่มกำลังผลิตกระดาษพิมพ์เขียนอีกปีละประมาณ 100,000 ตัน คาดว่าจะเริ่มผลิตได้กลางปี พ.ศ.2540

กิจการกระดาษแข็งชนิดเคลือบผิวและกระดาษยิปซัม ได้เร่งผลิตกระดาษแข็งชนิดเคลือบผิวในช่วงไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ.2538 เนื่องจากมีความต้องการเพื่อการส่งออกเป็นจำนวนมาก

กิจการบรรจุภัณฑ์ บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ชลบุรี จำกัดซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อกลางปี พ.ศ.2538 ได้เริ่มดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตแผ่นลูกฟูกและกล่องลูกฟูก ขนาดกำลังผลิตปีละ 45,000 ตัน เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดกล่องลูกฟูกในภาคตะวันออก คาดว่าจะสามารถเริ่มผลิตได้ประมาณต้นปี พ.ศ.2540 ในขณะที่ บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์สงขลา (1994) จำกัด จะสามารถเปิดดำเนินการได้ในต้นปี พ.ศ.2539 กิจการกล่องออฟเซ็ต ได้ดำเนินมาตรการตามระบบของ Toppan Printing Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับบริษัทสยามการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำกัด เพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับได้ติดตั้งเครื่องไดคัทเครื่องที่ 5 ขนาดกำลังผลิตปีละ 3,000 ตัน สำหรับผลิตกล่องไดคัท และติดตั้งเครื่องขึ้นรูปกล่องเพื่อพัฒนากล่องติดกาวให้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น กล่องแฮมเบอร์เกอร์ และถาดกระดาษ เป็นต้น

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2539</u>

กิจการสวนป่า ได้ส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้ยูคาลิปตัสได้ประมาณ 28,000 ไร่ รวมทั้งจัดทำแปลงสาธิตและตั้งสำนักงานส่งเสริมการปลูกไม้ยูคาลิปตัสเพิ่มขึ้น

กิจการบรรจุภัณฑ์ ก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ที่จังหวัดชลบุรี พร้อมทั้งมีโครงการตั้งโรงงานแห่งที่ 6 ที่อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี คาดว่าจะเริ่มดำเนินการได้ต้นปี พ.ศ.2541

กิจการกล่องอ๊อฟเซ็ท ได้ติดตั้งเครื่องพิมพ์ 5 สี พร้อมเครื่องเคลือบและเครื่องตัดไดคัทใหม่

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2540</u>

กิจการพัฒนาและผลิตกล้าไม้ ได้พัฒนาพันธุ์ไม้ยูคาลิปตัสให้ได้ผลผลิตสูงเฉลี่ยถึง 18 – 20 ตันต่อไร่ และมีพื้นที่ส่งเสริมรวมทั้งสิ้นประมาณ 150,000 ไร่

กิจการกระดาษคราฟท์ เครื่องจักรผลิตกระดาษคราฟท์ใหม่ 2 เครื่องได้เริ่มผลิตออกสู่ตลาด ทำให้มีกำลังผลิตเป็นปีละ 820,000 ตัน ด้านการส่งออก ได้ส่งกระดาษคราฟท์ประมาณ 90,000 ตันไปจำหน่ายยังประเทศต่าง ๆ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ จีน เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ อ่องกง และบางประเทศในยุโรป

สำหรับโครงการร่วมทุนกับ United Pulp & Paper Co.,Inc. ผู้ผลิตกระดาษคราฟท์รายใหญ่ของฟิลิปปินส์เพื่อขยายกำลังผลิตอีก 150,000 ตันต่อปี อยู่ระหว่างก่อสร้างโรงงานและติดตั้งเครื่องจักร

กิจการกระดาษพิมพ์เขียน ยอดจำหน่ายกระดาษพิมพ์เขียนต่ำกว่าเป้าหมาย แต่สูงกว่าปีก่อนประมาณร้อยละ 20 การแข่งขันด้านราคารุนแรงจากสภาวะตลาดที่ชะลอตัวในประเทศ กิจการฯ จึงเน้นการส่งออก โดยมีเป้าหมายคือประเทศลูกค้ารายเดิมในกลุ่มอาเซียน ญี่ปุ่น ฮ่องกง และเร่งหาตลาดใหม่ เช่น สหรัฐอเมริกา และยุโรป ซึ่งประสบความสำเร็จพอสมควร

โครงการขยายกำลังผลิตกระดาษพิพม์เขียนเครื่องที่ 5 ซึ่งมีกำลังผลิตปีละ 92,000 ตันของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ติดตั้งเสร็จและทดลองเดินเครื่องแล้ว สำหรับโครงการปรับปรุงระบบบำบัดน้ำทิ้ง ช่วงที่ 2 และโครงการนำน้ำที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ ก็เสร็จแล้วเช่นกัน

กิจการได้ขยายกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกเพิ่มขึ้นอีกปีละ 60,000 ตัน โดยก่อสร้างบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ชลบุรี (1995) จำกัด ขึ้นเป็นโรงงานแห่งที่ 5 ในจังหวัดชลบุรี ทำให้มีกำลังผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกรวมทั้งสิ้นปีละ 300,000 ตัน

การปรับโครงสร้างธุรกิจ

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2541</u>

การปรับโครงสร้างธุรกิจ

ธุรกิจกระดาษเป็นอีกหนึ่งในสามธุรกิจหลักของเครือซิเมนต์ไทย อยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ กระดาษคราฟท์ กระดาษยิปซัม กระดาษลูกฟูกและกล่องกระดาษลูกฟูก

ภาพรวมของธุรกิจ

ปี พ.ศ.2541 ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจยังคงเป็นไปอย่างต่อเนื่องจากปี พ.ศ.2540 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมกระดาษ ทำให้ความต้องการกระดาษลดลงมาก อย่างไรก็ตาม ธุรกิจฯ ได้พยายามขยายตลาดต่างประเทศเพื่อส่งออกมากขึ้น โดยสามารถส่งออกกระดาษพิมพ์เขียนและกระดาษอุตสาหกรรมไปจำหน่ายยังประเทศต่าง ๆ มากกว่า 40 ประเทศ ในปริมาณที่น่าพอใจ และสามารถใช้กำลังผลิตเครื่องจักรได้อย่างเต็มที่ ทำให้มีผลดำเนินงานก่อนรวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับใกล้เคียงกับในปี พ.ศ.2540

กระดาษอุตสาหกรรม

ความต้องการกระดาษคราฟท์ในปี พ.ศ.2541 ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 17 อย่างไรก็ตาม กิจการฯ สามารถใช้กำลังผลิตของเครื่องจักรปีละ 820,000 ตันได้อย่างเต็มที่ โดยเพิ่มการส่งออกไปต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ทั้งด้านมูลค่าและปริมาณ

โครงการร่วมทุนกับ United Pulp and paper Co.,Inc. ผู้ผลิตกระดาษคราฟท์รายใหญ่ของประเทศฟิลิปปินส์ เพื่อขยายกำลังผลิตอีกปีละ 150,000 ตันนั้น โรงงานสามารถเริ่มทดลองเดินเครื่องจักรผลิตกระดาษคราฟท์ได้เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2541

สำหรับความต้องการกระดาษแข็งชนิดเคลือบผิวและกระดาษยิปซัมในปี พ.ศ.2541 ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 10 และร้อยละ 32 ตามลำดับ

กล่องกระดาษลูกฟูก

ปริมาณความต้องการของตลาดลดลงจากปี พ.ศ.2540 ร้อยละ 17 โรงงานผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกซึ่งปัจจุบันมีอยู่ทั้งหมด 5 แห่ง ตามภูมิภาคต่าง ๆ ในประเทศ ได้เน้นการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างดีเยี่ยม ทั้งด้านการออกแบบและการพิมพ์ด้วยระบบ Halftone Printing ซึ่งทำให้ได้ภาพพิมพ์บนบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามด้วยต้นทุนที่แข่งขันได้ในตลาด สามารถบรรจุสินค้าเพื่อส่งออก สร้างความโดดเด่นให้สินค้าที่บรรจุอยู่ภายใน

กิจการอื่น ๆ

ปี พ.ศ.2541 กิจการเยื่อกระดาษสามารถเริ่มการผลิตเยื่อซีทีเอ็มพีส่วนเพิ่ม ซึ่งมีกำลังผลิตปีละ 55,000 ตัน เป็นวัตถุดิบทดแทนการนำเข้ากระดาษที่ใช้แล้วเพื่อนำมาผลิตกระดาษคราฟท์ นอกจากนี้ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด และบริษัทสยามเซลลูโลส จำกัด ผลิตเยื่อใยสั้นเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถลดการนำเข้าเยื่อกระดาษได้ส่วนหนึ่ง สำหรับกิจการพัฒนาและผลิตกล้าไม้ บริษัทสยามฟอเรสทรี จำกัด ยังคงส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพันธุ์ไม้ยูคาลิปตัส รวมพื้นที่ที่ได้รับการส่งเสริมจนถึงปัจจุบันกว่า 160,000 ไร่ ส่วนกิจการกระดาษพิมพ์เขียนภายใต้บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด และบริษัทกระดาษสหไทย จำกัด ได้เน้นการส่งออก ทำให้โรงงานสามารถใช้กำลังผลิตได้ในอัตราที่เกือบเต็มที่ สำหรับกิจการกล่องออฟเซ็ต ความต้องการของตลาดลดลงจากปีก่อนร้อยละ 10 กิจการฯ จึงได้เน้นการเพิ่มผลผลิต ลดการสูญเสียในการผลิต รวมทั้งลดต้นทุนการแปรรูปในกระบวนการผลิต

2) ธุรกิจเคมีภัณฑ์

1 แนวความคิดหลักและความเป็นมา

แนวความคิดหลัก

"เมื่อพิจารณาถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ซึ่งได้เริ่มนำออกใช้ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ.2524 รัฐบาลได้ลดการลงทุนในโครงการสาธารณูปโภคลง โดยหันมาส่งเสริมการผลิตเพื่อการส่งออกและมุ่งความสนใจไปที่การพัฒนาแหล่งพลังงานในประเทศเพื่อทดแทนน้ำมันในอดีต จึงคาดว่าจะมีโครงการขนาดใหญ่ เช่น การพัฒนาชายฝั่งทะเลด้านตะวันออกของอ่าวไทย การพัฒนาเกี่ยวกับก๊าซธรรมชาติ การก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่และท่าเรือน้ำลึก ซึ่งจะมีผลให้ความต้องการวัสดุก่อสร้างเพิ่มขึ้น สำหรับการลงทุนทางภาคเอกชนยังมีแนวโน้มว่าจะเจริญเติบโตต่อไปในระยะยาว ดังนั้นในฐานะที่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมของคนไทยที่ใหญ่ที่สุดในประเทศและถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะต้องให้การสนับสนุนต่อความเจริญเติบโตนี้ บริษัทจึงได้มีนโยบายที่จะขยายแนวทางการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ โดยจะพิจารณาโครงการที่ให้ผลตอบแทนการลงทุนที่เหมาะสมและเป็นผลดีต่อประเทศ เช่น โครงการเหมืองโปแตชเพื่อใช้ในการทำปุ๋ย โครงการเอททีลีนและโครงการผลิตไฮ-เดนซิตี้โพลีเอททีลีน เพื่อเป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตภัณฑ์พลาสติกต่าง ๆ ซึ่งมีความต้องการภายในประเทศอยู่มาก"

(นายพูนเพิ่ม ไกรฤกษ์ ประธานกรรมการ กรุงเทพมหานคร

1 เมษายน พ.ศ.2525)

"บริษัทได้รับการทาบทามจากทางราชการในโครงการร่วมทุนระหว่างภาครัฐบาลและภาคเอกชนเพื่อผลิต Ethylene และฝ่ายจัดการได้พิจารณาเห็นว่า Ethylene เป็นผลิตภัณฑ์พื้นฐานที่พวก Down Stream Industry จะนำไปผลิตสิ่งต่าง ๆ เช่น เส้นใยสังเคราะห์ พลาสติก และอื่น ๆ ซึ่งหากบริษัทเข้าร่วมทุนดำเนินการแล้วมีทางที่จะหากำไรได้มาก บริษัทจึงได้มีหนังสือแสดงความสนใจไป"

(นายชุมพล ณ ลำเลียง) ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายการเงิน ขณะนั้นรายงานให้ที่ประชุมรับทราบ

"เนื่องจากในปัจจุบันการประกอบธุรกิจอยู่ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ดังนั้นนโยบายของบริษัทที่เคยยึดมั่นอยู่กับธุรกิจประเภทวัสดุก่อสร้างแต่เพียงอย่างเดียว คงไม่สามารถจะช่วยให้บริษัทอยู่รอดไปได้ ควรจะเปิดทางให้มีการ Diversification ได้ด้วย" บันทึกที่ประชุมมีความเห็นซึ่งถือเป็นการแสดงแนวความคิดหลักในการริเริ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์

(รายงานการประชุมครั้งที่ 67 วันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ.2524)

<u>ความเป็นมา</u>

หนังสือ The Siam Cement 1998 ซึ่งจัดทำเพื่อเสนอแผนการปรับโครงสร้างธุรกิจครั้งสำคัญต่อนักลงทุนต่างประเทศนั้น ได้สรุปความเป็นมาของธุรกิจไว้สั้น ๆ อย่างได้ใจความ (แปลและเรียบเรียงมาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ)

"หลังจากที่การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้พบและพัฒนาแหล่งก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทย เมื่อปี พ.ศ.2523 ก็ได้ตั้งโรงงานแยกก๊าซเพื่อผลิตก๊าซปิโตรเลียมเหลวและเป็นโอกาสให้ไทยเริ่มการผลิตอีเธนและโพรเพน ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมปลายทาง (Downstream) และนำไปใช้ในโรงงานโอเลฟินส์ได้ ต่อมาในปี พ.ศ. 2529 การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ตั้งบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (NPC) ซึ่งเป็นโรงงานโอเลฟินส์แห่งแรกของประเทศไทย ทั้งนี้เครือซิเมนต์ไทยได้รับเชิญให้เป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้นตั้งต้น และนับเป็นจุดเริ่มต้นของการเข้าสู่ธุรกิจด้านปิโตรเคมี ซึ่งกลายมาเป็นธุรกิจหลักแขนงหนึ่งของเครือซิเมนต์ไทยในปัจจุบัน

เครือซิเมนต์ไทยเข้าสู่อุตสาหกรรมปลายทางเมื่อมีการจัดตั้งบริษัทไทยโพลีเอททิลีน จำกัด (Thai Polyethylene TPE) และเริ่มผลิตโพลีเอททิลีนชนิด HDPE ในปี พ.ศ.2532 และปีถัดมาก็ตั้งโรงงานผลิตโพลีเอททิลีนชนิด LLDPE ตามมาด้วยโรงงานอีก 2 แห่ง ซึ่งผลิตโพลีโพรพิลีน (PP) และโพลีเอททิลีนชนิด LDPE เมื่อตลาดในภูมิภาคนี้มีปริมาณความต้องการใช้โพลีเอททิลีนและโพลีโพรพิลีน

เพิ่มขึ้น เครือซิเมนต์ไทยจึงเพิ่มกำลังผลิต โดยตั้งโรงงานเพิ่มอีก 2 แห่งคือ HDPE–2 และ PP โรงงานปิโตรเคมีทั้งหมดตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง"

"เมื่อ 20 ปีก่อนสมัยป๋าเปรม ตอนไปเจอใหม่ ๆ ก็มีการพูดถึงว่า โอ้โห โชติช่วง ชัชวาลย์ รัฐบาลเองก็มีการตั้งคณะขึ้นมาดูแล บริษัทปูนซิเมนต์ไทยเองก็มีความสนใจและมีความจำเป็นจริง ๆ เราสนใจเรื่องก๊าซ ตอนแรกรัฐบาลก็บอกว่ามีโครงการให้เอกชนใช้ก๊าซ เพราะนึกว่าจะมีมากมาย เมื่อเขามีโครงการที่จะเดินท่อ แต่ไม่พร้อมที่จะลงทุนต่อท่อ ปูนซิเมนต์ไทยบอกไม่เป็นไร ต่อให้ ก็ต่อท่อจากมาบตาพุดถึงสระบุรี หลังจากต่อเสร็จก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้น คือ ราคาก๊าซก็ขึ้นไปเยอะ รัฐบาลก็บอกว่าลดให้ไม่ได้ เนื่องจากก๊าซไม่ได้ผลิตเองต้องซื้อจาก Unocal เราบอก อ้าว เลยหันไปใช้ถ่านหินแทนเพราะถูกกว่าก๊าซและสุดท้ายก็ขายท่อออกไป"

นายชุมพล ณ ลำเลียง ในฐานะผู้มีบทบาทอย่างมากในการริเริ่มธุรกิจ กล่าวถึงจุดเริ่มต้นที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เกี่ยวข้องกับก๊าซธรรมชาติ และหลังจากนั้นจึงมีโอกาสเข้าร่วมในอุตสาหกรรมนี้อย่างเต็มตัว โดยใช้คำว่า "คิดด้วย ชวนด้วย"
(อ่าน บทสัมภาษณ์ นายชุมพล ณ ลำเลียง เกี่ยวกับธุรกิจเคมีภัณฑ์)

นอกจากนี้ได้มีเรื่องราวบทสรุปสั้น ๆ เกี่ยวกับเริ่มต้นธุรกิจนี้ไว้ใน พ.ศ.2526 ธุรกิจเคมีภัณฑ์

"การเกิดขึ้นของธุรกิจปิโตรเคมีของเครือซิเมนต์ไทยสอดรับกับแผนแม่บทโครงการปิโตรเคมีของรัฐ ซึ่งสถาปนาบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (National Petrochemical Corporation Ltd.- NPC) เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ.2526 โดยมีเป้าหมายสร้าง Petrochemical Complex ขั้นต้นของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีไทย เพื่อผลิต Feed Stock ที่ใช้ในการผลิต HDPE และ Downstream อื่น ๆ โดยนำก๊าซธรรมชาติที่เพิ่งถูกขุดขึ้นจากอ่าวไทยมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในยุครัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์

โครงการปิโตรเคมีแห่งชาตินี้มี ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม ขณะนั้นเป็นประธานคณะอนุกรรมการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีผลักดันอย่างแข็งขัน โดยคณะอนุกรรมการฯ ขณะนั้นได้คัดเลือกผู้ร่วมทุนฝ่ายเอกชนที่บุกเบิกทางการค้าและการผลิตในอุตสาหกรรมนี้ขึ้นมา 4 ราย ได้แก่ บริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด ของตระกูลเอื้อชูเกียรติ กลุ่มศรีกรุงวัฒนาในฐานะผู้นำเข้าเม็ดพลาสติกโดยมีธนาคารกรุงเทพสนับสนุน กลุ่มทีพีไอ และบริษัทไทยโพลิเอททีลีน จำกัด ในเครือซิเมนต์ไทยเข้าร่วมโครงการปิโตรเคมีแห่งชาติตามข้อผูกพันที่ร่วมถือหุ้นเบื้องต้น 13.8572% โดยนายอมเรศ ศิลาอ่อน ในฐานะกรรมการบริษัทไทยโพลิเอททีลีน จำกัด เป็นผู้ลงนามและเข้าร่วมเป็นกรรมการบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติขณะนั้น"

"พิมพ์เขียวใหญ่ของชาติที่ว่าถูกร่างขึ้นเกือบ 20 ปีมาแล้ว ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสำคัญ ในขณะนั้นเป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม และเป็นประธานคณะอนุกรรมการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีผลักดันอย่างแข็งขัน แต่ขณะนี้ ดร.จิรายุฯ คือผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และเป็นประธานกรรมการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ยุคใหม่ที่ประธานและกรรมการผู้จัดการมีความคิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวมากที่สุด มีวัยใกล้เคียงกันมากที่สุด"

เดือนมิถุนายน พ.ศ.2526 คณะอนุกรรมการนี้เสนอรายงานถึงความพร้อมของประเทศไทยในการดำเนินโครงการ และผลตอบแทนที่คุ้มค่าพร้อมเสนอรูปแบบการลงทุน ที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชนในการลงทุนผลิตภัณฑ์ขั้นต้น (Upstream) และให้เอกชนลงทุนในอุตสาหกรรมต่อเนื่อง คณะอนุกรรมการฯ ชุดเดียวกันนั้นก็ได้คัดเลือกผู้ร่วมทุนฝ่ายเอกชนขึ้นมา 4 ราย บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ ถูกสถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ.2526 อย่างเป็นรูปเป็นร่าง ด้วยการลงนามร่วมทุนฝ่ายรัฐและเอกชน และอีกประมาณ 2 เดือนต่อมา ซึ่งเข้ามาปี พ.ศ.2527 แล้วบริษัทดังกล่าวถึงจดทะเบียนเบื้องต้น 70 ล้านบาท

"ในบรรดาผู้ร่วมทุนฝ่ายเอกชนนั้นล้วนทรงอิทธิพลในทางธุรกิจอย่างมาก อย่างน้อย 3 ราย ที่คลุกคลีเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมนี้มาในฐานะผู้บุกเบิกทางการค้าและการผลิตง่าย ๆ (บริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด ของตระกูลเอื้อชู

เกียรติ กลุ่มศรีวัฒนา ในฐานะผู้นำเข้าเม็ดพลาสติกโดยมีธนาคารกรุงเทพสนับสนุน และกลุ่มทีพีไอ) มีเพียงรายเดียวเท่านั้นที่เกิดใหม่ในระยะเดียวกับบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ ไม่ใช่ใครที่ไหน บริษัทไทยโพลิเอททิลีน จำกัด ในเครือซิเมนต์ไทย"

ประวัติศาสตร์เวอร์ชั่นของผู้คนนอกวงการโดยเฉพาะสื่อมวลชนได้เขียนเรื่องนี้ไว้ เมื่อพิจารณาจากรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัดในช่วงนี้ มีการหารือเรื่องนี้กันอย่างต่อเนื่อง ศึกษาเพิ่มเติม (Reference and Timeline - ความเป็นมาของธุรกิจเคมีภัณฑ์)

ธุรกิจเคมีภัณฑ์

ถาม อยากให้เล่าเรื่องการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ จริงๆ ก็เล่าไปแล้วส่วนหนึ่ง อยากให้เล่าเรื่องปิโตรเคมี

ตอบ ปิโตรเคมี เมื่อ 20 ปีก่อนสมัยป๋าเปรม ตอนไปเจอใหม่ ๆ ก็มีการพูดถึงว่า โอ้โห โชติช่วงชัชวาลย์ รัฐบาลเองก็มีการตั้งคณะขึ้นมาดูแล บริษัทปูนซิเมนต์ไทยเองก็มีความสนใจและมีความจำเป็นจริง ๆ เราสนใจเรื่องก๊าซ ตอนแรกรัฐบาลก็บอกว่า มีโครงการให้เอกชนใช้ก๊าซ เพราะนึกว่าจะมีมากมาย เมื่อเขามีโครงการที่จะเดินท่อ แต่ไม่พร้อมที่จะลงทุนต่อท่อ ปูนซิเมนต์ไทยบอกไม่เป็นไร ต่อให้ ก็ต่อท่อจากมาบตาพุดถึงสระบุรี หลังจากต่อเสร็จก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้น คือ ราคาก๊าซก็ขึ้นไปเยอะ รัฐบาลก็บอกว่าลดให้ไม่ได้เนื่องจากก๊าซไม่ได้ผลิตเอง ต้องซื้อจาก Unocal เราเลยหันไปใช้ถ่านหินแทนเพราะถูกกว่าก๊าซและสุดท้ายก็ขายท่อออกไป

ถาม แผนการที่จะตั้ง Downstream มีที่มาอย่างไร

ตอบ มีโครงการตั้ง Condensate Cracker เกิดขึ้นไล่เลี่ยกันกับก๊าซ แต่ก๊าซมาก่อนไม่นานเป็นเฟส 2 เขาก็มีการประกาศให้ส่งเสริมโดยแบ่งโครงการ Downstream .....โดยรัฐบาลจะทำเรื่องCracking

ถาม ถูกชวนหรือคิดว่าธุรกิจนี้จะเป็นอนาคต

ตอบ คิดด้วย ชวนด้วย โดยทั่วไป ทุก ๆ คนก็คิดว่าเรามีวัตถุดิบเราเอง แล้วก็จริงตอนนั้นก็คิดว่า คงจะเจออีกตั้งเยอะแยะ แต่สรุปแล้วเจออีกนิดเดียว เจอแรกนี่ใหญ่ที่สุดแล้ว กลุ่มเอราวัณ

ถาม แสดงว่าที่ผ่านมาหลวมตัว ก็เลยทำมาต่อเนื่อง เลยขยายตัว?

ตอบ ไม่ได้หลวมตัว ต่อมาดูแล้วเป็นธุรกิจใหญ่ ธุรกิจดี เป็นช่องทางลงทุนที่น่าจะมีผลตอบแทนดีก็เลยทำไป

Reference and Timeline

รายงานการประชุมครั้งที่ 68 วันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2524

โครงการร่วมลงทุนผลิต Ethylene และ High Density Polyethylene บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะเข้าร่วมในโครงการทั้งสองนี้โดยถือหุ้นประมาณ 10-20% เป็นเงิน 115-230 ล้านบาท และ 30% เป็นเงินประมาณ 140-170 ล้านบาท ตามลำดับ

รายงานการประชุมครั้งที่ 71 วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ.2524

โครงการ High Density Polyethylene ที่ประชุมให้ดำเนินการต่อไปได้ กล่าวคือร่วมกันกับภาครัฐบาลทำการศึกษารายละเอียด การยื่นขอส่งเสริมการลงทุนไว้ก่อนและการติดต่อผู้ที่จะร่วมลงทุนต่างประเทศ

รายงานการประชุมครั้งที่ 85 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2526

โครงการผลิต High Density Polyethylene (HDPE) ชี้แจงความคืบหน้าของโครงการทั้งในด้านของรัฐบาลและการดำเนินงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งเสนอมาเพื่อขออนุมัติเสนอโครงการ HDPE ตามหนังสือชี้ชวนของคณะอนุกรรมการอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

นอกจากนี้ ที่ประชุมได้หารือกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับปริมาณก๊าซทั้งที่จะมีให้กับโครงการนี้และที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต้องการใช้ที่โรงงานท่าหลวงและแก่งคอยเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตในการผลิตกระแสไฟฟ้าซึ่งอาจจะเป็นปัญหายุ่งยากเกิดขึ้น เพราะการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยไม่สามารถจ่ายก๊าซให้ได้ตามปริมาณที่ต้องการ ดังนั้นที่ประชุมจึงขอให้ฝ่ายจัดการ ติดตามเรื่องนี้อย่างใกล้ชิด

รายงานการประชุมครั้งที่ 87 วันที่ 30 มีนาคม พ.ศ.2526

โครงการผลิต HDPE ที่ประชุมรับทราบ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และผู้ร่วมลงทุนอื่น ๆ เสนอขอรับการส่งเสริมต่อคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

รายงานการประชุมครั้งที่ 92 วันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ.2526

การลงทุนโครงการผลิต High Density Polyethylene(HDPE) ได้เสนอเงื่อนไขการลงทุน และขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งในขั้นแรกเริ่มนี้ขออนุมัติจัดตั้ง บริษัทไทยโพลิเอททีลีน จำกัด (Siam Polyethylene Co., Ltd.) มีทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท เรียกชำระ 25% โดยเป็นส่วนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 6.9 ล้านบาท

ที่ประชุมพิจารณาแล้วให้ความเห็นชอบตามที่เสนอพร้อมทั้งแต่งตั้งนายจรัส ชูโต นายชุมพล ณ ลำเลียง และนายอมเรศ ศิลาอ่อน เป็นผู้แทนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมเป็นกรรมการในบริษัทที่จะจัดตั้งขึ้น ส่วนการแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการตามสิทธิของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
อีกตำแหน่งจะได้พิจารณาในโอกาสต่อไป

รายงานการประชุมครั้งที่ 95 วันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ.2526

ความคืบหน้าโครงการ HDPE รายงานถึงการจัดตั้งบริษัทไทยโพลิเอทีลิน จำกัด และการลงนามในบันทึกความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับเงื่อนไขการลงทุนกับคณะอนุกรรมการปิโตรเคมีเมื่อวันที่ 9 กันยายน พ.ศ.2526 รวมทั้งการดำเนินการเพื่อจัดตั้งบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด

รายงานการประชุมครั้งที่ 97 วันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ.2526

บริษัทไทยโพลิเอททิลีน จำกัด ร่วมลงนามใน Shareholder Agreement จัดตั้งบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (National Petrochemical Corporation Limited) ได้ตามรายละเอียดที่ได้รายงานให้ทราบแล้ว โดยมีนายอมเรศ ศิลาอ่อน ในฐานะกรรมการของบริษัทเป็นผู้ลงนามและเข้าร่วมเป็นกรรมการในบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด ในการนี้จะมีภาระผูกพันเงินลงทุนในโครงการระยะแรก 9.7 ล้านบาท (13.81% ของทุนจดทะเบียน 70 ล้านบาท) สำหรับการทำ Final Feasibility Study ของโครงการและการออกแบบขั้นต้น ซึ่งจะทะยอยชำระตามความจำเป็น

2 โมเดลธุรกิจเคมีภัณฑ์

กรณีธุรกิจเคมีภัณฑ์ถือเป็นการตกผลึกสำคัญของการลงทุนธุรกิจอุตสาหกรรมขนานใหญ่ที่ต่อเนื่องจากยุคคลาสสิก (ปูนซีเมนต์) เมื่อราวศตวรรษที่ผ่านมาไปสู่อุตสาหกรรมยุคใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ว่านี้ได้ศึกษาบทเรียนในอดีตมาด้วย จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม และจากนั้นก็พัฒนาแนวทางใหม่เพิ่มด้วย การเริ่มต้นธุรกิจใหม่ ด้วยความพร้อมเช่นนี้ถือเป็นโมเดลเฉพาะของเครือซิเมนต์ไทยที่น่าศึกษาอย่างมาก

ประการแรก มีหลักประกันในเรื่องวัตถุดิบอย่างแน่นอน นั่นคือโครงการร่วมทุนในบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติในการผลิตวัตถุดิบพื้นฐานในโครงการต่อเนื่องที่เครือซิเมนต์ไทยเป็นเจ้าของและบริหารโดยตรง

ประการที่สอง การคัดเลือกเทคโนโลยีในการผลิตของอุตสาหกรรมนี้เป็นเทคโนโลยีระดับโลกที่มาพร้อมกับเครื่องจักร ที่ปรึกษา เช่นกรณีดั่งเดิมของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับ F.L. Smidth แต่ได้รับการพัฒนาด้วยความพร้อมด้านบุคลากรที่บริหารโดยคนของเครือซิเมนต์ไทยเอง ที่สำคัญเทคโนโลยีเหล่านี้เป็นเทคโนโลยีพื้นฐาน ผลิตสินค้าขั้นต้นและกลาง ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแบรนด์สินค้า

กรณีเคมีภัณฑ์ได้รับการพัฒนาโมเดลมาอย่างน้อยสองรุ่น

รุ่นแรก กรณีการตั้งโรงงานซีเมนต์แห่งแรกในประเทศไทย (อ่าน อุตสาหกรรมไทยเริ่มต้นขึ้น)

รุ่นที่สอง การเรียนรู้จากปัญหาอย่างเข้มข้น กรณีธุรกิจกระดาษที่พัฒนาโมเดลต่อเนื่องมาจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งกล่าวมาแล้วข้างต้น ไม่ว่าการ
บริหาร การแสวงหาเทคโนโลยี และความพยายามขยายกิจการครบวงจร

ขั้นที่หนึ่ง ลงทุนต้นธาร

ตามที่กล่าวข้างต้นในระยะแรกของโครงการปลายน้ำนั้น มาจากการร่วมทุนที่จัดการและจัดสรรภายใต้การควบคุม โดยรัฐบาลให้เอกชนที่กล่าวในตอนความเป็นมา โดยเฉพาะในช่วงต้น (โปรดพิจารณาตารางข้างล่างนี้ในช่วง พ.ศ.2533 - 2539) การลงทุนทั้งสามโครงการนี้ เพื่อมีส่วนร่วมและหลักประกันในเรื่องวัตถุดิบพื้นฐาน ซึ่งผู้ผลิตปลายทางถือหุ้นหลายราย ดังนั้นในยุทธศาสตร์ข้อนี้ ย่อมมีผลดีสองประการในเรื่อง

หลักประกันวัตถุดิบในการดำเนินธุรกิจเคมีภัณฑ์สำคัญของเครือซิเมนต์ไทย อีกประการหนึ่งเป็นการลงทุนที่คาดหมายว่าจะได้ผลตอบแทนที่ดี

Status	Company	Plant	Technology	Equity	Start up Year
Investment					
	Natinal Petrochemical	Ethylene	ABB Lumina	17	1990
		Propylene			
	Thai Olefins	Ethylene	Stone & Webster	17	1994
		Propylene			
	Thai Aromatic	Benzene		15	1996
		Toluene			

Status	Company	Plant	Technology	Equity	Start up Year
Managed by SCC					
	Rayong Olefins	Ethylene	ABB Lumina	51	1999
		Propylene			
		Mixed C4			

เมื่อสถานการณ์เริ่มเปลี่ยนแปลง "จากการลงนามเห็นชอบในการจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) โดยรัฐบาลไทยกับประเทศในกลุ่มอาเซียนอีก 5 ประเทศในเดือนมกราคม พ.ศ.2535 เพื่อส่งเสริมการค้าภายในเขตอาเซียนและดึงดูดการลงทุนจากภูมิภาคอื่น โดยการปรับลดอัตราภาษีศุลกากรภายในกลุ่มลงนั้น ประเทศไทยได้จัดกลุ่มผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีเป็นกลุ่มสินค้าที่ต้องลดภาษีเหลือร้อยละ 0-5 ในปี พ.ศ.2543 และ พ.ศ. 2546 สำหรับผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีขั้นปลายและขั้นต้นตามลำดับ ซึ่งทำให้ความคุ้มครองทางภาษีแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในประเทศที่เคยมีอยู่ค่อย ๆ หมดไป และผู้ประกอบการต้องเผชิญกับการแข่งขันจากผู้ผลิตในต่างประเทศที่มีความพร้อมมากกว่า" รายงานประจำปี พ.ศ.2542 บริษัทปิโตรเคมีคัลไทย (ทีพีไอ) จำกัด ระบุไว้

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้โอกาสเช่นนี้จึงเข้าสู่การผลิตวัตถุดิบพื้นฐานด้วย ตามโครงการของบริษัทระยองโอเลฟินส์ จำกัด (ตามตารางปี พ.ศ.2542)

ขั้นที่สอง ควบคุมการผลิตสินค้าพื้นฐาน

จากตารางข้างล่างนี้แสดงให้เห็นพัฒนาการของธุรกิจเคมีภัณฑ์ของเครือซิเมนต์ไทย เริ่มจากการบริหารกิจการหลักที่ผลิตสินค้าขั้นต้นและขั้นกลาง
เพื่อตอบสนองการผลิตสินค้ามูลค่าเพิ่มในขั้นต่อไปในวงจรอุตสาหกรรมที่มีลักษณะบูรณาการ

Status	Company	Plant	Technology	Equity	Start up Year
Managed by SCC					
	Thai Polyethylene	HDPE-1	Mitsui Chemicals	100	1989
		LLDPE-1	BP		1990
	Thai Polypropylene	PP-1	Mitsui Chemicals	100	1993
	Thai Polyethylene	LDPE(1993)	ICI	100	1995
		HDPE-2	Mitsui Chemicals		1997
	Thai Polypropylene	PP-2	Mitsui Chemicals	100	1997
	Rayong Olefins	Ethylene	ABB Lumina	51	1999
			Propylene		
			Mixed C4		

ขั้นที่สาม ร่วมมือพันธมิตรระดับโลกพัฒนาสินค้า

Status	Company	Plant	Technology	Equity	Start up Year
Joint Venture with Dow Chemical					
	Pacific Plastics (Thai)	Polyol	Dow Chemicals	48	1993
	Siam Synthetic Latex	Latex		50	
	Siam Polystyrene	Polystyrene		50	1995
	Siam Styrene Monomer	Styrene Monomer		50	1997
	Siam Polyethylene	LLDPE-2		50	1999
Joint Venture with Mitsui Chemicals					
	Grand Siam Composite	PP Compound Composite	Mitsui / UBE	46	1997
	Siam Mitsui PTA	Purified Terepthalic Acid	Mitsui / AMOCO	50	1999

บทเรียนที่น่าสนใจในเรื่อง ซึ่งจะขอยกขึ้นมาคือความร่วมมือกับ Dow Chemical เริ่มต้นจากรายงานประจำปี พ.ศ.2530 ได้รายงานว่า "ได้เข้าซื้อหุ้น 48% ในบริษัทแปซิฟิคพลาสติคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตโพลิสไตรีนรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย" ซึ่งเป็นที่ทราบกันว่า บริษัทถือหุ้นใหญ่โดย Dow Chemical U.S.A ทั้งนี้โดยเงื่อนไขของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนของไทยกำหนดหุ้นต่างชาติมีจำนวนน้อยลงตามลำดับ พัฒนาการความสัมพันธ์นี้ใช้เวลาระยะหนึ่งก็เริ่มเป็นระบบมากขึ้น Reference and Timeline - ความร่วมมือกับ Dow Chemical

ขั้นที่สี่ แสวงหาพันธมิตรในการสร้างสินค้ามูลค่าเพิ่ม

(ศึกษาเพิ่มเติมจาก Reference and Timeline - แสวงหาพันธมิตรในการสร้างสินค้ามูลค่าเพิ่ม)

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2530</u>

ได้เข้าซื้อหุ้น 48% ในบริษัทแปซิฟิคพลาสติคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตโพลิสไตรีน รายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2532</u>

บริษัทไทยโพลิเอททีลีนจำกัดไ ด้เริ่มผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2532 เครือซิเมนต์ไทยได้ขยายขอบข่ายการดำเนินธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม นับเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศในอีกรูปแบบหนึ่งโดยได้ก่อตั้งบริษัทไทยโพลิเอททีลีน จำกัดขึ้นและได้สร้างโรงงานที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง เพื่อผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนด้วยการนำก๊าซธรรมชาติมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แทนการนำไปเผาผลาญเป็นเชื้อเพลิง ธุรกิจใหม่นี้คาดว่าจะช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศได้เกือบปีละ 3,000 ล้านบาท และยังก่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสูงจากต่างประเทศทั้งเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงแก่อุตสาหกรรมต่อเนื่องอีกด้วย

ปี พ.ศ.2532 ยังคงอยู่ในช่วงการก่อสร้าง การเตรียมตลาด และการฝึกอบรมพนักงาน อย่างไรก็ตามส่วนของโรงงานไฮเดนซิตี้โพลิเอททีลีน (HDPE) ได้ติดตั้งเครื่องจักรเรียบร้อยและเริ่มผลิตตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2532 ขณะเดียวกัน ได้แต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศเรียบร้อยแล้ว

สำหรับโรงงานลีเนียร์ โลว์เดนซิตี้โพลิเอททีลีน (LLDPE) อยู่ระหว่างการก่อสร้างและติดตั้งเครื่องจักร คาดว่าจะสามารถผลิตและจัดจำหน่ายได้ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ.2533 เป็นต้นไป

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2533</u>

ในปี พ.ศ.2533 บริษัทไทยโพลิเอททีลีน จำกัด ได้เริ่มผลิตและจำหน่ายไฮเดนซิตี โพลิเอททีลีนตั้งแต่ต้นปี และได้เริ่มผลิตลิเนียร์ โลว์เดนซิตี โพลิเอททีลีน เมื่อตอนปลายปี จากการที่ได้ให้ความสำคัญต่อคุณภาพ

ของผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมาก ทำให้เม็ดพลาสติกไฮเดนซิตี โพลิเอททีลีนที่ผลิตได้รับเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมในปีแรกที่เริ่มผลิต นอกจากนี้ บริษัทยังได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนให้ขยายกำลังผลิตจากปีละ 137,500 ตัน เป็นปีละ 160,000 ตัน โดยจะเริ่มดำเนินการ ตั้งแต่กลางปี พ.ศ.2534 และจะแล้วเสร็จประมาณกลางปี พ.ศ.2535

สำหรับบริษัทแปซิฟิคพลาสติคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับ Dow Chemical ประเทศสหรัฐอเมริกานั้น สามารถผลิตโพลิสไตรีนได้เกือบเต็มกำลังผลิตในปี พ.ศ. 2533

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2534</u>

บริษัทไทยโพลิเอททีลีนจำกัด ได้ขยายกำลังผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูง (HDPE) คาดว่าจะแล้วเสร็จและเริ่มผลิตได้ประมาณกลางปี พ.ศ.2535 และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด เช่น HDPE เกรดท่อ รวมถึงการพัฒนาการใช้งาน
เม็ดพลาสติกในรูปแบบใหม่ ๆ เช่นแผ่นพลาสติกปูบ่อน้ำ เป็นต้น

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2535</u>

บริษัทไทยโพลิเอททีลีนจำกัด สามารถผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนได้เต็มกำลังผลิต และดำเนินการขยายกำลังผลิตเม็ดพลาสติก HDPE แล้วเสร็จ และจะผลิตได้เต็มกำลังผลิตในปี พ.ศ.2536

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2536</u>

การตลาด - ธุรกิจปิโตรเคมี

ความต้องการของตลาดในปี พ.ศ.2536 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2535 ประมาณร้อยละ 11 บริษัทไทยโพลิเอททีลีน จำกัด มีปริมาณขาย มูลค่าขายและส่วนแบ่งตลาดสูงกว่าปี พ.ศ.2535 แต่มีราคาขายเฉลี่ยต่ำลง เนื่องจากปริมาณการผลิตทั่วโลกมีเกินความต้องการ อันเนื่องมาจากการขยายกำลังผลิตของประเทศเกาหลีใต้

และยังมีผู้ผลิตเกิดใหม่ในย่านอาเซียน ได้แก่ประเทศอินโดนีเซียและมาเลเซีย ประกอบกับการสั่งซื้อของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนยังไม่กระเตื้องขึ้น ทำให้ราคาในตลาดเอเชียและอาเซียนต่ำลงมาก ส่งผลให้ราคาตลาดในประเทศต่ำลงเช่นเดียวกัน

การผลิต - ธุรกิจปิโตรเคมี

บริษัทไทยโพลิเอททีลีน จำกัด มีปริมาณการผลิตสูงกว่าปีก่อน เนื่องจากได้ขยายกำลังผลิตเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่สำคัญและการที่ราคาโดยเฉลี่ยของเอททีลีนซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักลดลง ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงด้วย บริษัทกำลังดำเนินโครงการลงทุนต่าง ๆ เพิ่มเติม คือ โครงการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นต่ำ (LDPE) โครงการขยายกำลังผลิต LLDPE และโครงการผลิตผงเมลามีน

นอกจากนี้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ยังได้เข้าไปซื้อหุ้นจำนวนร้อยละ 10 ของบริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด ผู้ผลิตเม็ดพลาสติกพีวีซีรายแรกและรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย เพื่อเป็นการขยายฐานธุรกิจด้านปิโตรเคมีให้กว้างขึ้น

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2538</u>

ปริมาณความต้องการเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีน (PE) และโพลิโพรไพลีน (PP) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วงต้นปี พ.ศ.2538 ราคาสินค้าจึงอยู่ในระดับสูง ส่วนครึ่งปีหลัง กิจการนี้ประสบกับปัญหาในเรื่องราคามาก เนื่องจากประเทศจีนได้จำกัดการนำเข้า ทำให้ผู้ผลิตเม็ดพลาสติกที่เคยส่งขายให้จีนต่างพากันทุ่มตลาดมายังประเทศอื่นในเอเชียแทน ขณะเดียวกันอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาและในทวีปยุโรปชะลอตัว จึงส่งผลให้ราคาเม็ดพลาสติกปรับตัวลงอย่างรุนแรง ประกอบกับเกิดปัญหาน้ำท่วมในช่วงปลายปี ทำให้ความต้องการภายในประเทศลดน้อยลงตามไปด้วย ในปี พ.ศ.2538 ได้เริ่มวางตลาดเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นต่ำ (LDPE) ขณะเดียวกันได้ขยายฐานการค้าไปยังประเทศในภูมิภาคเอเชียและอินโดจีนเพื่อรองรับกำลังผลิตซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นในปี พ.ศ.2540

บริษัทไทยเอ็มเอ็ฟซี จำกัด ได้เริ่มผลิตและวางตลาดผลิตภัณฑ์ผงเมลามีน ในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ.2538 ซึ่งได้รับการยอมรับจากลูกค้าเป็นอย่างดีในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ส่งผลให้ช่วยลดการนำเข้าสินค้าชนิดนี้จากต่างประเทศได้ส่วนหนึ่ง และได้เริ่มผลิตสินค้าเพิ่มอีก 3 ประเภทในปี พ.ศ.2538 คือ ผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นต่ำ (LDPE) ด้วยกำลังผลิตปีละ 70,000 ตัน ผลิตผงเมลามีนด้วยกำลังผลิตปีละ 10,000 ตัน และผลิตเม็ดพลาสติกโพลิสไตรีน (PS) ด้วยกำลังผลิตปีละ 100,000 ตัน

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2539</u>

ปี พ.ศ.2539 ผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจปิโตรเคมีอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ถึงแม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่ชะลอตัว รวมทั้งประสบปัญหาด้านราคาซึ่งต้องอิงกับตลาดโลก อย่างไรก็ตาม ทุกกิจการในธุรกิจนี้สามารถจำหน่ายสินค้าเกือบทุกชนิดได้เต็มกำลังผลิต นอกจากนี้การขยายฐานการตลาดและการผลิตในภูมิภาคเอเชียก็คืบหน้าไปด้วยดี

ทางด้านการก่อสร้างโรงงานผลิตเม็ดพลาสติกโพลิโพรไพลีน (PP) แห่งที่ 2 กำลังผลิตปีละ 140,000 ตัน ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ เริ่มผลิตได้ช่วงต้นปี พ.ศ.2540 ส่วนโรงงานผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นสูง (HDPE) แห่งที่ 2 กำลังผลิตปีละ 200,000 ตัน อยู่ระหว่างการก่อสร้าง คาดว่าจะแล้วเสร็จและเริ่มผลิตได้ประมาณกลางปี พ.ศ.2540 และเพื่อเตรียมรองรับการขยายกำลังการผลิตและขยายฐานการค้าไปทั่วภูมิภาค

บริษัทค้าเคมีภัณฑ์สยาม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่บริหารงานด้านการตลาดของเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน จึงได้เข้าไปตั้งสำนักงานตัวแทนในภูมิภาคเอเชีย เช่น จีน ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย กิจการเมลามีน ได้ผลิตเต็มกำลังผลิตและจำหน่ายผงเมลามีนให้กับผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เมลามีนในประเทศแล้ว นอกจากนี้ยังได้ส่งออกสินค้าบางส่วนไปจำหน่ายที่ประเทศอินโดนีเซียและฮ่องกง

ด้านการลงทุน ธุรกิจปิโตรเคมีได้ร่วมทุนกับบริษัทมิตซูบิชิ เรยอน Mitsubishi Corporation บริษัทไทย-เอ็มซี จำกัด และบริษัทกรุงเทพซินธิติกส์ จำกัด ในโครงการผลิตเอ็ม เอ็ม เอ (Methyl Methacrylate) ซึ่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตกระจกเทียม กำลังผลิตปีละ 70,000 ตัน เพื่อป้อนอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรม

ชิ้นส่วนรถยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมสี และอุตสาหกรรมกระดาษ โครงการดังกล่าวจะเริ่มผลิตได้ในช่วงต้นปี พ.ศ.2542

นอกจากนี้ยังได้ร่วมทุนกับ Dow Chemical ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นต่ำเชิงเส้น (LLDPE) ด้วยกำลังผลิตปีละ 300,000 ตัน ซึ่งจะเริ่มผลิตได้ประมาณต้นปี พ.ศ. 2542 เช่นกัน

สำหรับการลงทุนในต่างประเทศ ได้ร่วมทุนกับ Tirtamas ซึ่งเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีรายใหญ่รายหนึ่งของประเทศอินโดนีเซีย ในโครงการปิโตรเคมีครบวงจรที่เมืองทูบัน ประเทศอินโดนีเซีย โดยจะดำเนินโครงการปิโตรเคมีขั้นต้น ได้แก่การผลิตโอเลฟินส์ อะโรเมติกส์ และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมอื่น ๆ ปิโตรเคมีขั้นกลาง ได้แก่ การผลิตสไตรีนโมโนเมอร์ และวีซีเอ็ม รวมทั้งปิโตรเคมีขั้นปลาย ได้แก่ การผลิตโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน โดยในโครงการปิโตรเคมีขั้นต้นนั้น คาดว่าจะเริ่มผลิตได้ประมาณกลางปี พ.ศ. 2542

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2540</u>

ในปี พ.ศ.2540 ธุรกิจปิโตรเคมีมียอดขายรวมสูงขึ้น แต่ผลกำไรลดลง เนื่องจากตลาดเม็ดพลาสติกในประเทศชะลอตัวและการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน อย่างไรก็ตาม การส่งออกเพิ่มขึ้นมาก เนื่องจากได้ขยายกำลังผลิตเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีน โพลิโพรไพลีน โพลิสไตรีน และสไตรีนโมโนเมอร์ ทำให้มีกำลังผลิตเหลือพอที่จะส่งออก

ด้านการลงทุนใหม่ มี 2 โครงการ คือ โครงการให้บริการท่าเทียบเรือและคลังเก็บวัตถุดิบสำหรับผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี โดยสามารถรองรับงานทางอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของเครือซิเมนต์ไทยทั้งในปัจจุบันและที่จะขยายในอนาคต อีกโครงการหนึ่งคือโครงการให้บริการเพื่อการขนส่งทางท่อ (Pipe Rack) ซึ่งจะเชื่อมโยงโครงการปิโตรเคมีของเครือซิเมนต์ไทยที่อยู่บริเวณนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง เข้าด้วยกัน

นอกจากนี้ ยังได้ลงทุนในโครงการผลิตสารโอเลฟินส์ โดยการร่วมทุนกับบริษัทที่มีชื่อเสียงในประเทศ 4 ราย คือ บริษัท เอ็ชเอ็มซีโปลีเมอส์ จำกัด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทกรุงเทพซินธิติกส์ จำกัด ซึ่งจะเริ่มผลิตได้ในราวต้นปี พ.ศ.2542 ด้วยกำลังผลิตเอททีลีน

ลีนปีละ 600,000 ตัน โพรไพลีน 300,000 ตัน มิกซ์-ซี4 180,000 ตัน เบนซีน 100,000 ตัน และแก๊สโซลีน เบลนด์ 230,000 ตัน

เครือซิเมนต์ไทยได้ร่วมทุนกับ Mitsui Petrochemical Industries จัดตั้งบริษัทแกรนด์ สยามคอมโพสิต จำกัด เพื่อดำเนินการผลิตโพลิโพรไพลีน(พีพี) คอมพาวด์ ซึ่งใช้เป็นวัตถุดิบหลักในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า จะสามารถเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2540 และจัดตั้งบริษัท สยาม มิตซุย พีทีเอ จำกัด เพื่อผลิตสารพีทีเอ ซึ่งปันวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตโพลีเอสเตอร์สำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตขวด พีอีที (PET) โดยจะเริ่มผลิตได้ราวต้นปี พ.ศ.2542 รวมทั้งยังได้ร่วมมือกับ Michelin ประเทศฝรั่งเศส ผู้ผลิตยางรถยนต์ชั้นนำของโลกตั้งโรงงานผลิตเอสเอสบีอาร์ ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในอุสาหกรรมรถยนต์ มีกำลังผลิตปีละ 40,000 ตัน ณ นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยจะเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2542

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2541</u>

การปรับโครงสร้างธุรกิจ

ธุรกิจปิโตรเคมีเป็นอีกหนึ่งในสามธุรกิจหลักของเครือซิเมนต์ไทย บริษัทต่าง ๆ ที่ดำเนินธุรกิจด้านปิโตรเคมีอยู่ภายใต้การบริหารงานอย่างเป็นเอกเทศของบริษัทเคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย จำกัด ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ โอเลฟินส์ โพลิโอเลฟินส์ ส่วนสไตรีนโมโนเมอร์และโพลิสไตรีน เป็นผลิตภัณฑ์ในกิจการร่วมทุนกับบริษัทดาว เคมิคอล สหรัฐอเมริกา

การลงทุน

ปี พ.ศ.2541 ธุรกิจปิโตรเคมีได้เริ่มดำเนินการเชิงพาณิชย์ในโครงการลงทุนดังนี้

การลงทุน - ในประเทศ

บริษัทมาบตาพุด แทงค์ เทอร์มินัล จำกัด ให้บริการท่าเทียบเรือและคลังเก็บวัตถุดิบสำหรับผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี

การลงทุน - ประเทศอินโดนีเซีย

- บริษัทสยามมาสเปี้ยนโพลิเมอร์ จำกัด ผลิตไวนิลคลอไรด์ หรือพีวีซี (PVC: Polyvinyl Chloride)

- บริษัทสยามมาสเปี้ยนเทอร์มินัล จำกัด ให้บริการท่าเทียบเรือ

โครงการที่เริ่มผลิตในช่วงต้นปี 2542 ได้แก่

- บริษัทระยองโอเลฟินส์ จำกัด ผลิตโอเลฟินส์
- บริษัทสยามมิตซุย พีทีเอ จำกัด (โดยร่วมทุนกับมิตซูบิชิ เรยอน ประเทศญี่ปุ่น) ผลิตเอ็มเอ็มเอ (MMA : Methyl Methacrylate)
- บริษัทสยามโพลิเอททีลีน จำกัด (โดยร่วมทุนกับ Dow Chemical สหรัฐอเมริกา) ผลิตโพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นต่ำเชิงเส้น (LLDPE: Linear Low Density Polyethylene)

รายงานประจำปี พ.ศ.2542

ผลการดำเนินงาน

ปี พ.ศ.2542 ธุรกิจปิโตรเคมีมียอดขายรวมและกำไรจากการดำเนินงานก่อนผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนสูงกว่าปี พ.ศ.2541 จากผลการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ ได้แก่ บริษัทระยองโอเลฟินส์ จำกัด และบริษัทสยามมิตซุย พีทีเอ จำกัด ประกอบกับสภาพตลาดปิโตรเคมีในประเทศขยายตัวตามสภาวะเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีน (PE) และโพลิโพรไพลีน (PP)

การลงทุน

โครงการที่เริ่มผลิตในปี พ.ศ.2542

- บริษัทระยองโอเลฟินส์ จำกัด เริ่มผลิตเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.2542 ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ เอททีลีนและโพรไพลีน โดยมีกำลังผลิตเอททีลีนปีละ 600,000 ตัน
- บริษัทสยามมิตซุย พีทีเอ จำกัด (ร่วมทุนกับ Mitsui Chemicals ประเทศญี่ปุ่น) เริ่มผลิตสารพีทีเอเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.22542 ด้วยกำลังผลิตปีละ 350,000 ตัน
- บริษัทไทย เอ็มเอ็มเอ จำกัด (ร่วมทุนกับบริษัทมิตซุย เรยอน ประเทศญี่ปุ่น) เริ่มผลิตเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.2542 ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ สารเอ็มเอ็มเอ กำลังผลิตปีละ 57,000 ตัน

- บริษัทสยามโพลิเอททีลีน จำกัด (ร่วมทุนกับ The Dow Chemical Company ประเทศสหรัฐอเมริกา) เริ่มผลิตเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ.2542 ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ โพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นต่ำเชิงเส้น (LLDPE: Linear Low Density Polyethylene) กำลังผลิตปีละ 300,000 ตัน

รายงานประจำปี พ.ศ.2542

ผลการดำเนินงาน

ธุรกิจปิโตรเคมีมียอดขายรวมและกำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษีและค่าเสื่อม (EBITDA) ในปี 2000 สูงกว่าปี พ.ศ.2542 เนื่องจากบริษัทระยองโอเลฟินส์ จำกัด เริ่มดำเนินการผลิตเอททีลีนได้เต็มที่ตลอดทั้งปี ประกอบกับราคาขายของเอททีลีนโพรไพลีน และเม็ดพลาสติกปรับตัวสูงขึ้นตามราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นของต้นทุนวัตถุดิบตามราคาน้ำมันส่งผลให้กำไรต่อหน่วยลดลงจากปี พ.ศ.2542

โอเลฟินส์

ความต้องการใช้เอททีลีนและโพรไพลีนในประเทศต่ำกว่าปี พ.ศ.2542 สาเหตุเพราะผู้ผลิตเม็ดพลาสติกลดกำลังผลิตลงเนื่องจากราคาวัตถุดิบที่สูงขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม กิจการสามารถผลิตได้เต็มที่โดยส่งออกเอททีลีนและโพรไพลีนไปยังประเทศในแถบเอเชียและยุโรป

โพลิโอเลฟินส์

ปริมาณขายในประเทศเพิ่มสูงกว่าปีก่อนร้อยละ 10 ตามการขยายตัวของตลาด โดยสัดส่วนการขายในประเทศคิดเป็นร้อยละ 60 ของปริมาณการขายรวม ส่วนปริมาณส่งออกเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 13 โดยมีตลาดหลักคือ ญี่ปุ่น จีน ประเทศในแถบอินโดจีน และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

Dow Chemical

Dow Chemical ผู้ผลิตเคมีภัณฑ์อันดับ 2 ของโลกรองจาก BASF เป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการเกี่ยวกับพลาสติก เคมีภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร

ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2440 โดยนักเคมีชาวแคนาดา Herbert Henry Dow ผู้คิดค้นกรรมวิธีการสกัด โบรไมน์จาก brine ที่เมือง Midland มลรัฐมิชิแกน แรกเริ่มขายเฉพาะสารฟอกสีและโปตัสเซียมโบรไมด์ ซึ่งต้องเผชิญกับการตัดราคาจากคู่แข่ง จึงคิดขยายไปสู่ธุรกิจอื่นและได้เริ่มแผนกเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตรในปี พ.ศ. 2449

บริษัท Dow Chemical เข้าสู่ธุรกิจพลาสติกด้วยการผลิต Ethocel Ethylcellulose Resin ในปี พ.ศ. 2478 และ Polystyrene ในปี พ.ศ.2480 ธุรกิจของ Dow มีความสำคัญอย่างมากระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อแมกนีเซียมเป็นวัสดุสำคัญในการก่อสร้างเครื่องบินและในช่วงสงครามดังกล่าว Dow ได้ร่วมทุนกับ Corning จัดตั้งบริษัท Dow Corning เพื่อผลิตซิลิโคนเพื่อใช้ในกองทัพก่อนที่จะผลิตเพื่อการค้าในเวลาต่อมา

ในปี พ.ศ.2494 บริษัท Dow Chemical ได้จัดตั้ง Dow Chemical Internationals เพื่อดำเนินธุรกิจนอกทวีปอเมริกา ปัจจุบัน Dow Chemical มี

7 ธุรกิจอัน ได้แก่ Performance Plastics, Performance Chemicals, Agricultural Sciences, Basic Plastics, Basic Chemicals, Hydrocarbon and Energy และ Unallocated and Others ดำเนินธุรกิจใน 175 ประเทศทั่วโลก มีพนักงานกว่า 43,000 คน เป็นบริษัทระดับโลกอันดับต้น ๆ ที่ทุ่มเทงบประมาณให้กับการพัฒนาและการวิจัยด้วยงบประมาณมากกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์ มียอดขายในปี พ.ศ.2549 คิดเป็น 49 พันล้านดอลลาร์

Reference and Timeline

ความร่วมมือกับ Dow Chemical

รายงานการประชุมครั้งที่ 170 วันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2533

การบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding) ระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับ Dow Chemical U.S.A ที่ประชุมอนุมัติการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับ Dow Chemical เพื่อกำหนดหลักการในการร่วมทุนในอนาคต โดยแต่งตั้งให้นายชุมพล ณ ลำเลียง เป็นผู้แทนบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เข้าร่วมเป็นกรรมการใน Partners Committee ของบริษัทร่วมทุน

รายงานการประชุมครั้งที่ 171 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2533

ความคืบหน้าโครงการร่วมทุน Dow Chemical ที่ประชุมให้ความเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับโครงสร้างในการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และ Dow Chemical ได้มีมติดังนี้

1. อนุมัติการจัดตั้งบริษัทใหม่ โดยมีทุนจดทะเบียนขั้นต้น 65 ล้านบาทเพื่อทำหน้าที่เป็น Holding Company และเป็นผู้ลงทุนในที่ดินและสาธารณูปโภคที่จำเป็นแก่โครงการร่วมทุนระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย และ Dow Chemical ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

2. อนุมัติการจัดตั้งบริษัทสยามลาเท็กซสังเคราะห์ จำกัด (Siam Synthetic Latex Co.,Ltd.) ทุนจดทะเบียนขั้นต้น 1 ล้านบาท เพื่อดำเนินโครงการ SB Latex และที่ประชุมได้อนุมัติการแต่งตั้งผู้แทนบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เข้าร่วมเป็นกรรมการในบริษัทร่วมทุนข้างต้น โดยฝ่ายจัดการจะเสนอให้พิจารณากำหนดบุคคลในโอกาสต่อไป

รายงานการประชุมครั้งที่ 176 วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ.2533

โครงสร้างกิจการร่วมทุนและบันทึกความเข้าใจระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และ Dow Chemical อนุมัติโครงสร้างการร่วมทุนตามที่เสนอและให้ดำเนินการได้ตามรายละเอียด

"โครงสร้างกิจการร่วมทุนและบันทึกความเข้าใจระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับดาวเคมิคอล"

1.ความเป็นมา

ตามที่คณะกรรมการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้อนุมัติการร่วมทุนกับ Dow Chemical (สหรัฐอเมริกา) ในโครงการผลิตสไตรีนโมโนเมอร์ลาเท็กซ์สังเคราะห์ และโพลิออล และต่อมาได้อนุมัติการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน ได้แก่ บริษัทสยามสไตรีนโมโนเมอร์ บริษัทสยามลาเท็กซ์สังเคราะห์ จำกัด และ บริษัทเอสดีกรุ๊ป เซอร์วิส จำกัด ไปแล้วนั้น บัดนี้ การเจรจาในเรื่องโครงสร้างกิจการร่วมทุนและบันทึกความเข้าใจระหว่างทั้งสองฝ่ายได้เสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว

2. โครงสร้างกิจการร่วมทุน

2.1 ให้บริษัทร่วมทุนที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนทำหน้าที่เป็นบริษัทผู้ผลิต

2.2 จัดตั้งบริษัทร่วมหุ้นขึ้นใหม่ (ชื่อบริษัท เอสซีซี-ดาวเคมิคอล จำกัด) เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางบริหารงานด้านการตลาด การขาย การกระจายสินค้า การบริหารทั่วไป และการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัทผู้ผลิตทั้งหมด และเป็นผู้ลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.3 ให้บริษัทเอสดีกรุ๊ป เซอร์วิส จำกัด เป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานด้านการผลิตให้แก่บริษัทผู้ผลิตทั้งหมดที่มีโรงงานอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด สำหรับโรงงานผลิตโพลิสไตรีนของบริษัทแปซิฟิคพลาสติคส์ (ประเทศไทย) ที่อำเภอพระประแดง ให้บริษัทแปซิฟิคฯ เป็นผู้บริหารงานด้านการผลิตต่อไป

3. อัตราส่วนการถือหุ้นของ บริษัทเอสซีซี-ดาวเคมิคอล จำกัด

บริษัทเอสซีซี-ดาวเคมิคอล จำกัด จะมีอัตราส่วนการถือหุ้นเช่นเดียวกับบริษัทสยามไตรีนโมโนเมอร์ จำกัดและ บริษัทสยามลาเท็กซ์สังเคราะห์ จำกัด ดังนี้

บริษัท	ร้อยละของทุนจดทะเบียน
บริษัทปูนซิเมนต์ไทย	49
บริษัทเอสดีกรุปเซอร์วิส	2
รวมหุ้นไทยที่แท้จริง	51
Dow Chemical	49
รวม	100

4. คณะกรรมการ

คณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนทุกบริษัท (รวมทั้ง บริษัทแปซิฟิคพลาสติคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งดำเนินกิจการโพลิสไตรีนอยู่แล้ว) จะประกอบด้วยผู้แทนแต่ละฝ่ายๆ ละ 5 นาย รวม 10 นาย ดังนี้

ฝ่ายบริษัทปูนซิเมนต์ไทย	ฝ่าย Dow Chemical
1. กจญ.	President
2. ชจส. ผู้ดูแลกิจการ	Vice President (ด้านการผลิต)
3. กจก. ไทยพีอี	Vice President (ด้านธุรกิจ)
4. ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน
5. นายไพบูลย์ ไวความดี	Country Manager

การแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการ ต้องได้รับความเห็นชอบจากทั้งสองฝ่าย

5. บันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding)

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และ Dow Chemical ได้กำหนดหลักการของการร่วมมือและการร่วมทุนไว้ในบันทึกความเข้าใจ ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะยึดถือหลักการของการร่วมทุนนี้ในการทำข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholder Agreement) ของบริษัทร่วมทุนแต่ละบริษัท เอกสารแนบแสดงบท

คัดลอกจากบันทึกความเข้าใจในส่วนที่มีสาระสำคัญ

6. เรื่องที่ขออนุมัติ

6.1 บริษัทปูนซิเมนต์ไทยโดยนายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา หรือนายชุมพล ณ ลำเลียง ลงนามในบันทึกความเข้าใจและข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นในการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนกับ Dow Chemical (สหรัฐอเมริกา)

6.2 จัดตั้งบริษัทร่วมทุน (เอสซีซี-ดาวเคมิคอล) โดยใช้อัตราส่วนการถือหุ้นในข้อ 3.และทุนจดทะเบียนขั้นต้น 1 ล้านบาท

6.3 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ส่งผู้แทน 5 นายตามรายนามในข้อ 4.เข้าเป็นกรรมการในบริษัทร่วมทุนทั้งหมด