

บริษัทเอกชน ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงอย่างไร

*นพพร ศรีวรวิไล

ในอดีต เมื่อเอ่ยถึงชื่อกลุ่มบริษัทเช่น กลุ่มเครือซีเมนต์ไทย กลุ่มบริษัทแพรร่าจิ๋วเวลรี่ และกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ คนในสังคมธุรกิจมักจะคิดถึงบริษัทที่มีชื่อเสียง มีผลประโยชน์ที่ดี มีผู้บริหารที่มีความสามารถ มีตราสินค้าที่แข็งแกร่ง มีประวัติที่ยาวนาน และมีหลักทรัพย์ที่คุ้มค่าต่อการลงทุน อย่างไรก็ตาม ถ้าหากให้วงการธุรกิจของประเทศไทยอธิบายลักษณะของบริษัทเหล่านี้สักครั้งหนึ่งในปัจจุบัน เราอาจจะได้รับคำตอบเพิ่มเติมว่าบริษัทเหล่านี้ดำเนินธุรกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือเป็นตัวอย่างของบริษัทที่เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

คำตอบที่อาจจะได้รับมานี้ดูเหมือนเป็นคำตอบที่หาหลักฐานหรือตัวอย่างวิธีการดำเนินงานมาแสดงให้เห็นได้ยากเพราะมีความเป็นนามธรรมสูง และถึงแม้จะยกตัวอย่างกิจกรรมการดำเนินงานแบบพอเพียงได้ บางครั้งตัวอย่างเหล่านั้นก็ดูไม่แตกต่างจากวิธีการดำเนินงานของบริษัทอื่นๆ ทั่วไปเลย

ดังนั้นกองบรรณาธิการของวารสารสุทธิปริทัศน์จึงขอเสนอบทวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจเอกชนในประเทศไทยเพื่อช่วยให้ผู้อ่านได้เข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้นว่าลักษณะของการทำธุรกิจที่จัดว่าเป็นแนวเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างไร โดยผ่านการวิเคราะห์กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัทเครือซีเมนต์ไทย บทความนี้จะเริ่มต้นด้วยการนำเสนอประวัติความเป็นมาของเครือซีเมนต์ไทยอย่างย่อและวิเคราะห์แนวทางการทำธุรกิจตั้งแต่ช่วงปีพ.ศ. 2539 (ก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ) จนถึงปัจจุบันพร้อมทั้งนำเสนอความท้าทายที่กลุ่มบริษัทเอกชนอาจจะประสบในการใช้แนวคิดพอเพียงในการดำเนินงาน

1. ประวัติเครือปูนซีเมนต์ไทย¹

เครือซีเมนต์ไทยหรือ Siam Cement Group (SCG) ได้รับการก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพุทธศักราช 2456 ตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวซึ่งได้ทรงเล็งเห็นถึงความ

¹ กองบรรณาธิการ

¹ ข้อมูลประวัติทั้งหมดได้เรียบเรียงจาก <http://www.scg.co.th>

ต้องการใช้ปูนซีเมนต์เพื่อการพัฒนาบ้านเมืองของประเทศไทยในอนาคตและทรงเห็นว่าคนไทยจำเป็นต้องมีบริษัทผลิตปูนซีเมนต์เป็นของตัวเอง ทั้งนี้บริษัทที่ถูกจดทะเบียนขึ้นเป็นบริษัทแรกของเครือคือบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(ส.ช.) โดย มีท่านเจ้าพระยาบรมราช (ปั้น สุขุม) เสนาบดีกระทรวงนครบาลในสมัยนั้นพร้อมทั้งข้าราชการบริวารชั้นผู้ใหญ่อีกหลายท่านและชาวต่างประเทศคือ นาย อี.จี. โกลโลและนาย.ท. ดับบลิว แอล กรูต เข้าร่วมในการดำเนินการจัดตั้งด้วย

เครือฯ เริ่มทำการผลิตปูนซีเมนต์ได้ในปี พ.ศ. 2458 ที่โรงงานบางซื่อโดยมีกำลังการผลิตปีละประมาณ 2 หมื่นตัน จากนั้นจึงเพิ่มปริมาณการผลิตที่โรงงานบางซื่อเรื่อยมาจนมีกำลังการผลิตสูงถึงประมาณปีละ 1 แสนตันในปีพ.ศ. 2472 ในระยะแรกของการดำเนินกิจการ บริษัทต้องฝ่าฟันสถานการณ์สงครามใหญ่ถึงสองครั้งในช่วงแรกของการดำเนินงานคือสงครามโลกครั้งที่หนึ่งในช่วงปีพ.ศ. 2457 และสงครามโลกครั้งที่สองในช่วงปีพ.ศ. 2488 ซึ่งสถานการณ์สงครามดังกล่าวต่างส่งผลทั้งดีและเสียต่อการดำเนินงานของเครือฯ กล่าวคือ ผลของภาวะสงครามได้ส่งผลให้การคมนาคมขนส่งสินค้านำเข้าจากต่างประเทศเป็นไปได้โดยลำบาก ต้นทุนในการขนส่งสูง ดังนั้นคนในประเทศไทยจึงหันมาซื้อปูนซีเมนต์จากผู้ผลิตในประเทศเป็นหลักและเริ่มให้ความเชื่อถือในผลิตภัณฑ์นับแต่นั้นมา ในขณะที่เดียวกัน โรงงานของเครือฯได้รับความเสียหายจากการโจมตีของฝ่ายพันธมิตรซึ่งส่งผลให้กำลังการผลิตรวมลดลงและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตั้งโรงงานในที่สุด

เมื่อเครือฯได้ดำเนินการผลิตมาจนถึงปี พ.ศ. 2472 เครือฯได้เริ่มขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างเช่น ธุรกิจกระเบื้องมุงหลังคาและธุรกิจเหล็กโดยตั้งโรงงานแรกอยู่ในบริเวณบางซื่อเช่นเดียวกับโรงงานปูนซีเมนต์ ต่อมาในช่วงปีพ.ศ. 2491 การก่อสร้างโรงงานปูนซีเมนต์ของเครือฯนอกกรุงเทพมหานครได้เสร็จสิ้นและเริ่มเปิดดำเนินการเพื่อรองรับความต้องการปูนซีเมนต์ที่เพิ่มขึ้นมาก

ในช่วงทศวรรษ 2490 เครือฯได้ทยอยพัฒนาการผลิตในส่วนของบริษัทเหล็กจนสามารถผลิตเหล็กกล้า เหล็กเหนียวแท่งและเหล็กหล่อในประเทศไทยได้รวมทั้งก่อตั้งบริษัทใหม่คือบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้างเพื่อผลิตสินค้าเพื่องานก่อสร้างเช่น อิฐทนไฟ คอนกรีตเสริมเหล็ก คอนกรีตสำเร็จรูป และคอนกรีตอัดแรง เป็นต้น ทั้งนี้สินค้าดังกล่าวถือว่าเป็นสินค้าพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศโดยตรงและยังคงเป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์หลักกลุ่มหนึ่งของเครือฯมาจนถึงปัจจุบัน

จุดเปลี่ยนของการบริหารงานของเครือซีเมนต์ไทยได้เริ่มต้นขึ้นในสองทศวรรษต่อมาคือระหว่างปี พ.ศ. 2500 ถึง 2520 โดยในสองทศวรรษดังกล่าวมีเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงสำคัญอยู่หลายประการเช่น การได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้บริษัทปูนซีเมนต์ไทยเป็นบริษัทในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานโดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทยได้รวบรวมบริษัทลูกและบริษัทที่เกี่ยวข้องมาจัดตั้งเป็นเครือซีเมนต์ไทยเมื่อปี พ.ศ. 2515 และได้เริ่มใช้สัญลักษณ์ใหม่ร่วมกันเป็นรูปช้างเผือกในทศวรรษ

เหลียม นอกจากนี้เครือายังได้แต่งตั้งคนไทยเป็นผู้จัดการใหญ่เป็นครั้งแรก² ในปี พ.ศ. 2517 โดยผู้ที่เข้ารับตำแหน่งนี้คือคุณบุญมา วงศ์สวรรค์ อดีตข้าราชการชั้นผู้ใหญ่และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและต่อจากนั้นมาเครือฯได้แต่งตั้งผู้บริหารชาวไทยเป็นผู้จัดการใหญ่โดยตลอดจนถึงปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่น คุณสมหมาย สุนทระกุล (พ.ศ. 2519–2523) คุณจรัส ชูโต (พ.ศ. 2523–2527) และคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (พ.ศ. 2527–2535) เป็นต้น

หลังช่วงปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา เครือฯได้เริ่มลงทุนขยายกิจการในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตให้มากขึ้นและยังได้ทยอยเพิ่มสายผลิตภัณฑ์เช่น เครื่องจักรกลเพื่อการเกษตร (พ.ศ. 2521) เชื้อกระดาศ (พ.ศ. 2522) ยางรถยนต์ (พ.ศ. 2525) ปีโตรเคมี (รับการลงทุนเสริมการลงทุนในปี พ.ศ. 2526 และเริ่มผลิตและจำหน่ายในปีพ.ศ. 2530) หลอดภาพโทรทัศน์สี (พ.ศ. 2530) เป็นต้น จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2536 เครือฯได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานอีกครั้งหนึ่งภายหลังการเข้ามารับตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ของคุณชุมพล ณ ลำเลียง โดยเครือฯได้แบ่งบริษัทออกเป็น 4 กลุ่มคือ กลุ่มซีเมนต์ กลุ่มวัสดุก่อสร้าง กลุ่มเครื่องจักรกลและไฟฟ้า และกลุ่มกระดาศและปีโตรเคมี และบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัดได้ถูกนำเข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เมื่อปีพ.ศ. 2537

หลังปี พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา ผู้บริหารของเครือฯได้เริ่มนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารธุรกิจของเครือฯมากยิ่งขึ้นเช่น การ

นำหลักการบริหารคุณภาพงานทั่วทั้งองค์กร (หรือ Total Quality Management) มาใช้เป็นนโยบายหนึ่งในการบริหารธุรกิจของเครือฯ นอกจากนี้เครือฯยังได้เร่งขยายขอบข่ายทางธุรกิจไปยังต่างประเทศ (เช่น อินโดนีเซีย จีน สหรัฐอเมริกา) ในช่วงปีพ.ศ. 2536–2540 นี้เองนับเป็นช่วงที่เครือฯมีการขยายตัวอย่างมากและมีความเคลื่อนไหวในด้านกิจกรรมเพื่อชุมชนและสังคมอย่างชัดเจนหลังจากเริ่มต้นวางรากฐานความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในปี พ.ศ. 2530 โดยกิจกรรมเด่นของเครือฯคือการเข้าร่วมโครงการปลูกป่าเฉลิมพระเกียรติและกิจกรรมเพื่อการศึกษาและการกีฬาของเยาวชน

หลังจากเครือฯประสบความสำเร็จในการขยายตัวมาหลายปี ในปีพ.ศ. 2541 เครือฯต้องประสบกับปัญหาด้านการเงินครั้งรุนแรงที่สุดครั้งหนึ่งเนื่องจากการได้รับผลกระทบจากค่าเงินบาทที่อ่อนค่าลงและจากภาวะความตกต่ำทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยและประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียน เครือซีเมนต์ไทยรับแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยเริ่มจากการปรับโครงสร้างหนี้ (โดยเฉพาะหนี้ต่างประเทศที่มูลค่าเพิ่มเป็นเกือบสองเท่าในเวลาชั่วข้ามคืน) การขายธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของบริษัทและธุรกิจที่บริหารจัดการได้ยาก รวมไปถึงการปรับระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาปรับโครงสร้างธุรกิจใหม่โดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีสถานะเป็นบริษัทแม่ที่คอยให้การสนับสนุนแก่บริษัทหลักของเครือฯ พร้อมทั้งกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจให้ด้วย หลังจากการปรับตัว

²ในช่วง 6 ทศวรรษแรกบริษัทได้ว่าจ้างชาวต่างประเทศมาเป็นผู้จัดการใหญ่ของบริษัทโดยตลอด โดยผู้จัดการใหญ่คนแรกคือนายออสการ์ ชูลท์ซ ชาวเดนมาร์ก

ในครั้งนีทางเครือฯยังได้ทยอยปรับโครงสร้างการดำเนินงานทางธุรกิจอีกจนกระทั่งในปัจจุบันเครือฯ เหลือกลุ่มธุรกิจหลักจำนวนทั้งสิ้น 5 กลุ่มคือกลุ่มธุรกิจซีเมนต์ กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมี กลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย

ปัจจุบันเครือซีเมนต์ไทยซึ่งอยู่ภายใต้การนำของ คุณกานต์ ตระกูลสุน ผู้จัดการใหญ่คนล่าสุด กำลังเข้าสู่ยุคของการแข่งขันที่ขอบเขตมิได้อยู่เพียง

แค่ตลาดภายในประเทศแต่ยังมีคู่แข่งในตลาดต่างประเทศอีกด้วย เครือฯอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องปรับตัวเพื่อรักษาตำแหน่งทางการตลาด รักษาฐานะด้านการเงิน และรักษาเอกลักษณ์รวมทั้งภาพพจน์ที่ดีของเครือที่ได้สร้างสะสมมากกว่า 90 ปี สำหรับตารางที่ 1 ด้านล่างเป็นตารางที่แสดงให้เห็นผลประกอบการของเครือฯในช่วง 3 ปีล่าสุดซึ่งเป็นตัวบ่งบอกได้อย่างดีถึงสถานะทางธุรกิจของเครือฯในปัจจุบัน

ตารางที่ 1 : ผลประกอบการทางการเงินของเครือซีเมนต์ไทยปีพ.ศ. 2547-2549 (ล้านบาท)

รายการ	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547
ขายสุทธิ	258,175	218,265	192,395
กำไรสุทธิ	29,451	32,236	36,483
รายได้ของธุรกิจซีเมนต์	44,123	41,630	36,658
รายได้ของธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง	22,746	22,227	20,542
รายได้ของธุรกิจจัดจำหน่าย	81,519	76,070	68,558
สินทรัพย์	221,897	199,370	191,081

ที่มา: รายงานประจำปีของเครือซีเมนต์ไทยปีพ.ศ. 2549 และพ.ศ. 2548

2. แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของเครือซีเมนต์ไทย

"...การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐานคือ ความพอมี พอกิน พอใช้ ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อนโดยใช้วิธีการและใช้อุปกรณ์ที่ประหยัดแต่ถูกต้องตามหลักวิชาการ เมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้วจึงค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป..."

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์เมื่อ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2517

แนวความคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้ทรงพระราชทานเป็นครั้งแรกแก่ประชาชนชาวไทยในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ครั้งที่ได้อัญเชิญมาแสดงไว้ด้านบนหลังจากที่ได้พระราชทานพระราชดำรัสในพิธีดังกล่าวแล้ว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาพระราชทานคำอธิบายเกี่ยวกับแนวทาง

เศรษฐกิจพอเพียงในอีกหลายโอกาสโดยเฉพาะเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2541 ซึ่งพระองค์ได้ทรงแนะนำแนวทางในการฟื้นฟูประเทศหลังภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจโดยได้ทรงย้ำถึงความพอมีพอกิน การพึ่งตนเอง และการหาประโยชน์จากสิ่งที่เหลือจากการสนองความต้องการของตนเองดังพระราชดำรัสที่ได้ อัญเชิญมาดังต่อไปนี้

"...ความจริงเคยพูดเสมอในที่ประชุมอย่างนี้ว่า"การเป็นเสือนั้นไม่สำคัญ สำคัญที่เรามีเศรษฐกิจแบบพอมีพอกิน แบบพอมีพอกินนั้นหมายความว่า อิ่ม खुตัวเองได้" ให้มีพอเพียงกับตัวเอง อันนี้ก็เคยบอกว่าความพอเพียงนี้ไม่ได้หมายความว่า ทุกครอบครัวจะต้องผลิตอาหารของตัว จะต้องทอผ้าใส่เอง อย่างนั้นมันเกินไป แต่ว่าในหมู่บ้านหรือในอำเภอจะต้องมีความพอเพียงพอสมควร บางสิ่งบางอย่างที่ผลิตได้มากกว่าความต้องการก็ขายได้ แต่ขายในที่ไม่ห่างไกลเท่าไร ไม่ต้องเสียค่าขนส่งมากนัก..."

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
เมื่อ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2541

ในช่วงหลังภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2541 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจแบบพอเพียงได้เริ่มขยายตัวอย่างจริงจังทั้งในหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา สำหรับหน่วยงานของราชการที่เป็นเสมือนคลังสมองของประเทศในด้านเศรษฐกิจและสังคมเช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ก็ได้แสดงบทบาทเป็นหน่วยงานแรกๆ ในการช่วยขับเคลื่อนแนวคิดตามพระราชดำริให้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในสังคมไทยมากขึ้น และสศช.ได้เสนอปรัชญาพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง[1] ซึ่งมีองค์

ประกอบ 5 ส่วนหลักคือ กรอบแนวคิด คุณลักษณะ ค่านิยม เจื่อนไข และแนวทางปฏิบัติ โดยปรัชญาดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือหลักสำหรับบทความนี้ในการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มบริษัทเครือซีเมนต์ไทย

ในระดับกรอบแนวคิดและคุณลักษณะ "เศรษฐกิจพอเพียง" จัดเป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็นโดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยหรือวิกฤตเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา พร้อมทั้งดำเนินการใดๆแบบ

ทางสายกลาง ซึ่งจากลักษณะของการดำเนินงานของ เครือซีเมนต์ไทย จะเห็นได้ว่าเครือฯ ได้แสดงให้เห็น ถึงกิจกรรมทางธุรกิจหลายกิจกรรมที่ค่อนข้างสอดคล้องกับคุณลักษณะความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา เช่น การบริหารองค์ความรู้และสร้างฐานความรู้ของเครือฯ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ผ่านสื่อต่างๆ เช่น บันทึกประวัติขององค์กร และการสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง[2] ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขด้านความรู้ที่งานวิจัยเก่าๆ (เช่น [3] และ [4]) ได้แนะนำไว้ว่าเป็นลักษณะที่สำคัญลักษณะหนึ่งของแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้การสร้างองค์ความรู้ การบริหารองค์ความรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นเงื่อนไขที่สำคัญเพราะ เป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันให้พนักงานหรือองค์กรเกิดความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านและจะช่วยส่งผลให้การวางแผนและการดำเนินการต่างๆ ทางธุรกิจเป็นไปได้อย่างครบถ้วน และรอบคอบมากขึ้น[5]

นอกจากนี้ เครือฯ ยังมีส่วนในการสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาให้กับผู้มีส่วนร่วมของบริษัท (Corporate Stakeholders) อื่นๆ เช่น ลูกค้า ชุมชนทั่วไป เป็นต้น อันจะเห็นได้จากกิจกรรมเพื่อสังคมของเครือฯ เช่น การทำฝายกั้นน้ำเพื่อช่วยลดปัญหาไฟไหม้ป่า การจัดส่งเสริมการกีฬาประเภท แบดมินตัน การส่งเสริมให้เยาวชนได้ไปแข่งขันประกวดหุ่นยนต์ที่ต่างประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ ความยั่งยืนของชุมชนที่เกิดขึ้นจากความช่วยเหลือของเครือฯ นั้นอาจจะกลับมาส่งอิทธิพลให้ผลประกอบการของเครือฯ ดียิ่งขึ้นในอนาคต แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือปัจจัยอื่นด้วย อย่างไรก็ตาม ในเบื้องต้นภาพพจน์ของเครือซีเมนต์ไทยดูเหมือน

จะได้รับผลกระทบในทางบวกเพราะมีหลักฐานจากสื่อหลายชิ้นที่บ่งบอกภาพความเป็น "คนเก่ง" และ "คนดี" (เช่น [6] และ [7]) โดยที่ภาพพจน์ดังกล่าว นับว่าเป็นหลักฐานของการดำเนินการแบบ เศรษฐกิจพอเพียงอย่างดีเพราะสะท้อนให้เห็นถึงเงื่อนไขคุณธรรมในการทำธุรกิจของเครือฯ ซึ่งหมายถึงการทำธุรกิจแบบคำนึงถึงผู้อื่นและมีความซื่อสัตย์สุจริตในการติดต่อธุรกิจนั่นเอง

เครือซีเมนต์ไทยยังได้ดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับลักษณะหลักในคำนิยามเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยคือ เครือฯ มีความพอประมาณในการทำธุรกิจ และใช้เหตุผลในการดำเนินงานโดยเฉพาะการตัดสินใจในการขยายหรือลดขนาดธุรกิจตั้งแต่ช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจปีพ.ศ. 2541 โดยในช่วงก่อนเวลาดังกล่าวเครือฯ ได้เร่งขยายเครือข่ายธุรกิจเข้าสู่ต่างประเทศและได้กู้เงินเป็นเงินตราต่างประเทศ มากจนลักษณะการดำเนินงานถือว่าไม่ค่อยสอดคล้องกับหลักการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเอง (หรือในอีกแง่หนึ่งคือการทำธุรกิจที่ความเสี่ยงไม่ต่ำพอ) จนทำให้หนี้ต่างประเทศพุ่งเป็นจำนวน 160% ของจำนวนเงินที่เคยกู้ก่อนปีพ.ศ. 2541 อย่างไรก็ตาม เครือฯ ได้ปรับตัวอย่างรวดเร็วหลังวิกฤตเศรษฐกิจ โดยขายกิจการที่ลงทุนในจีน เม็กซิโก อเมริกาทิ้งไปหมดเพราะใช้เหตุผลพิจารณาแล้วว่า การแข่งขันสูงเกินไปและไม่ถนัดในการทำตลาดบริเวณนั้นๆ และได้ขายธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก (Non-Core Businesses) ทิ้งไปประมาณ 60 แห่ง [8] ในช่วงปีพ.ศ. 2549 ที่ผ่านมา เครือฯ ได้คิดจะกลับไปลงทุนในต่างประเทศอีกครั้งโดยประกาศแผนการลงทุนเพื่อเจาะตลาดอาเซียนอย่างจริงจังแทนการไปประเทศใหญ่ๆ อย่างเช่น จีนหรืออเมริกา ทั้งนี้เพราะ

ได้ใช้เหตุผลพิจารณาแล้วว่ามีความชำนาญในพื้นที่แถบนี้มากกว่าและมีโอกาสจะดำเนินการได้อย่างยั่งยืนมากกว่า[9], [10]

สำหรับในปัจจุบัน (นับตั้งแต่ช่วงปีพ.ศ. 2548 เป็นต้นมา) ซึ่งเป็นช่วงที่เครือฯได้เปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงเป็นชุดใหม่เกือบทั้งหมด เครือฯ ได้หันมาเน้นแนวคิดนวัตกรรมทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และแบบจำลองธุรกิจ เพื่อใช้เสริมยุทธศาสตร์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าได้มากขึ้น และที่สำคัญคือการเน้นนวัตกรรมในการทำธุรกิจนี้เองเป็นส่วนที่ช่วยในการเตรียมความพร้อมในการแข่งขันในอนาคต หรืออาจมองได้ว่าเป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันผลกระทบที่อาจมีจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพตลาดได้นั่นเอง

3. บทสรุป

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เครือซีเมนต์ไทยได้ผ่านทั้งช่วงเวลาการดำเนินธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วและช่วงเวลาที่ภาวะตลาดซบเซา จากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเหล่านี้เอง เครือฯจึงได้พยายามปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์ด้วยวิธีการหลายรูปแบบเช่น การขายธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักให้ผู้อื่นและการปรับโครงสร้างหนี้เพื่อลดความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นต้น การกระทำดังกล่าวดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่กลุ่มบริษัทอื่นทั่วไปก็ดำเนินการเช่นกัน แต่สิ่งที่ทำให้เครือฯแตกต่างจากบริษัทอื่นและได้รับการยอมรับว่าเดินตามแนวทางพอเพียงที่ชัดเจนกว่าผู้อื่นคือ ปรัชญาความเชื่อพื้นฐานของบริษัทที่แสดงออกให้สังคมธุรกิจรับทราบ และการลงมือทำตามความเชื่อพื้นฐานของตัวเองอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับแนวทางที่ผู้บริหารชุดปัจจุบันของเครือฯได้วางไว้เพื่อรองรับการแข่งขันในช่วงหลังปีพ.ศ. 2549 คือการมุ่งเน้นนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการและด้านแบบจำลองทางธุรกิจ คำถามที่น่าสนใจคือเครือฯจะยังสามารถเดินหน้าผลักดันนวัตกรรมขององค์กรโดยไม่ล้มเหลวเป็นเหตุเป็นผลและมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่มีความเสี่ยงต่ำได้หรือไม่ ทั้งนี้เพราะงานวิจัยเก่าๆในระดับนานาชาติได้แสดงให้เห็นแล้วว่านวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ในหลายประเภทอุตสาหกรรมสร้างความเสี่ยงในการดำเนินงานได้อย่างมาก (เช่น ในกรณีของบริษัทยาข้ามชาติที่ต้องทุ่มเงินลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์โดยไม่มีหลักประกันว่ายาที่กำลังพัฒนานั้นๆจะสำเร็จหรือไม่และอาจนำมาซึ่งการขาดทุนอย่างมหาศาลในบางช่วงของการดำเนินงาน)

นอกจากนี้เครือฯยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาภาพลักษณ์ความเป็นคนดีให้สอดคล้องกับความเป็นจริงต่อไปอย่างสม่ำเสมอ นั่นคือเครือฯจะต้องพยายามรักษาเงื่อนไขของเศรษฐกิจแบบพอเพียงด้านคุณธรรมให้คงอยู่อย่างน้อยให้เหมือนกับที่ผ่านมามาตลอด 90 ปีของการดำเนินงาน

ประการสุดท้าย เนื่องจากเครือซีเมนต์ไทยยังถือว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของสังคมธุรกิจไทย ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่บริษัทอื่นอาจจะยังดำเนินการตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งหวังกำไรสูงสุดหรือมุ่งเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก เครือฯจะสามารถต้านทานกระแสเหล่านั้นได้หรือไม่โดยไม่ต้องถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงตัวเองไปตามกระแสในที่สุด ทั้งนี้เพราะบริษัทใด ก็ตามมิได้อยู่

ภายใต้สิ่งแวดล้อมทางด้านเศรษฐศาสตร์อย่างเดียว แต่ยังอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมเชิงสถาบัน (Institutional Environment) ด้วย และทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) [11] ได้ทำนาย

ไว้ว่าบริษัทหนึ่งๆ อาจจะต้องปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจตามบริษัทอื่นในที่สุดเพราะความจำเป็นบังคับก็ได้ (Coercive Isomorphism)

บรรณานุกรม

- [1] สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2542) "เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร?"
- [2] จุมพฏ สายหยุด (2548) "วิถีทุน: ทุนชุมชน-ทุนองค์กร" หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ, 14 เมษายน, หน้า 12
- [3] สมศักดิ์ ลาดี (2543) "การศึกษาการดำเนินงานโครงการเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- [4] ประธินพร แพทย์รังสี (2544) "การประเมินโครงการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองแบบพอเพียงตามแนวพระราชดำริในโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ ศึกษาเฉพาะกรณีเกษตรกรในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี" วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์ สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา
- [5] อ้างแล้วใน [1]
- [6] ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง (2549) "SCG ต้องการคน...ดี เก่ง ทันสมัย" หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ, ฉบับวันที่ 22-25 มิถุนายน, หน้า 21
- [7] ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง (2549) "ตามแนวศก.พอเพียง 'ปุ่นใหญ่-แพรนดำ' ไต่ย้งยืน-ร่ายอย่างผู้ให้" หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, ฉบับวันที่ 13-15 กรกฎาคม, หน้า 9
- [8] ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง (2549) "บักปุ่นแยม ยุทธศาสตร์ซีเมนต์ไทย ทำไม 'อาเชียน' ไม่ใช่จีน-อินเดีย" หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, ฉบับวันที่ 16-19 กรกฎาคม, หน้า 8-9
- [9] ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง (2549) "ปุ่นใหญ่ปิดฝุ่นลงทุนนอก ตั้งเป้าขึ้นแท่นผู้นำอาเซียน" หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, ฉบับวันที่ 4-6 พฤษภาคม, หน้า 6
- [10] อ้างแล้วใน [8]
- [11] DiMaggio, P. and W. Powell (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", American Sociological Review, 48(2), 147-160.