

คุณสมบัติ 3 ประการ

‘องค์กรยั่งยืน’ เอสซีจี

▶คิดแบบธุรกิจ เศรษฐกิจพอเพียง

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี เป็นกลุ่มของบริษัทในเครือ-ปูนซิเมนต์ไทยที่ดำเนินธุรกิจหลักใน 5 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจซีเมนต์ไทย ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ธุรกิจเคมีภัณฑ์ ธุรกิจกระดาษและธุรกิจจัดจำหน่าย โดย เอสซีจี เป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทชั้นนำขนาดใหญ่ในประเทศไทย ดำเนินธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาล และแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและบริการ กระบวนการทำงานและรูปแบบธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในอาเซียนและเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันระดับโลก

“เป็นที่ทราบกันดีว่าโลกของเรา กำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม”

กานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี กล่าวในงาน Thailand Sustainable Development Symposium 2011 ซึ่งจัดขึ้นเป็นปีที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่ กานต์ กล่าวถึง

และชวนให้ทุกคนได้ตระหนัก มีตั้งแต่จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยผู้สูงอายุมีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้น การบริโภคเพิ่มสูงขึ้น และเมืองใหญ่ขยายตัวมากขึ้น

การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพิ่มสูงมากขึ้น สิ่งแวดล้อมถูกทำลายจากการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง แม้แต่การพัฒนาเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นทุกวันแต่ยังไม่สามารถวิ่งตามความต้องการที่พุ่งสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็นำไปสู่สงครามการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติ และความเหลื่อมล้ำทางสังคม ปรากฏการณ์จากภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง นับวันมีแต่จะทวีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งการเปลี่ยนแปลงของอากาศ พายุที่มีความรุนแรง สร้างความเสียหายให้กับหลายพื้นที่

สิ่งเหล่านี้ เป็นเรื่องที่หลายภาคส่วนต้องร่วมมือกันปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น แนวคิดเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน จะต้องนำมาปรับใช้ เพื่อช่วยขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจให้เจริญก้าวหน้าด้วยความโปร่งใส มีจริยธรรม สร้างความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



กานต์ ตระกูลฮุน

คุณสมบัติครบ 3 ประการ

คณะวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธรงค์ กันตบุตร และทีมวิจัยจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย หรือ สกว. ทำการศึกษาแนวทางการดำเนินงานของเอสซีจี ซึ่งพบว่ามีแนวทางที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง จึงได้มีการศึกษาในเบื้องต้นและถอดออกมาเป็นบทเรียนกรณีศึกษาถึงรูปแบบในการดำเนินงานขององค์กรแห่งนี้

คุณสมบัติประการแรก ในการเป็นองค์กรธุรกิจยั่งยืนที่ เอสซีจี มีคือ มีผลการดำเนินงานที่ดี มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการบริหารงานอย่างชัดเจนและคล่องตัว จึงสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของการแข่งขัน

คุณสมบัติประการที่สอง คือ เอสซีจี มีความสามารถที่จะทนทานต่ออุปสรรคทางเศรษฐกิจและสังคมจากวิกฤติเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งในขณะนั้นเอสซีจี มีเงินกฐินเพิ่มขึ้นจาก 119,000 เป็น 243,000 ล้านบาท หลังจากการปล่อยค่าเงินลอยตัวในขณะนั้น ส่งผลให้ เอสซีจี มีหนี้เพิ่มขึ้นถึงสองเท่าตัวในเวลาแค่ข้ามคืน

แต่หลังจากการปรับทิศทางในการดำเนินธุรกิจโดยประยุกต์แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงโดยเฉพาะในเรื่องของความพอประมาณมาปรับใช้ ซึ่งทำให้เอสซีจี หันมาพักการลงทุนเฉพาะในธุรกิจที่มีความชำนาญ พร้อมกันนี้ก็ได้ทำการปรับโครงสร้างธุรกิจจากเดิม 10 กลุ่มธุรกิจเหลือเพียง 5 กลุ่มธุรกิจหลักในปัจจุบัน ขณะเดียวกันได้ตัดขายกิจการบริษัทร่วมทุนที่ไม่ได้อยู่ในธุรกิจหลักจาก 52 บริษัทลง

นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการตามมาตรการทางการเงินและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอีกหลายประการเช่น การติดตามและตรวจสอบสถานะทรัพย์สินของตัวเองอย่างใกล้ชิด การเพิ่มสัดส่วนการส่งออกซึ่งทำให้มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศถือเป็นการทำประกันความเสี่ยงจากอัตราและเปลี่ยนแปลงเงินตราต่างประเทศรูปแบบหนึ่ง ตลอดจนมีการ

บริหาร Account Receivable และ Account Payable เพื่อให้ได้เงินสดเร็วที่สุด การดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดดังกล่าวทำให้เอสซีจี ผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจได้ด้วยดี จากที่ต้องประสบภาวะขาดทุนถึง 52,551 ล้านบาท ในปีพ.ศ. 2540 กลับมามีกำไรมากกว่า 30,000 ล้านบาทต่อปีในช่วง 2-3 ปีถัดมา โดยในปี พ.ศ. 2547 ผลกำไรสุทธิของเอสซีจี สูงถึง 36,483 ล้านบาท ในขณะที่เงินกฐินลดลงเหลือ 105,512 ล้านบาท และมีฐานะการเงินที่เข้มแข็ง มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจ ทำให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

คุณสมบัติประการที่สาม ของการเป็นองค์กรยั่งยืน ซึ่งก็พบว่า เอสซีจี มีความสามารถที่รักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 5 กลุ่มธุรกิจหลักทั้ง 5 ด้าน รวมถึงการบริหารธุรกิจด้วยความรู้และคุณธรรมจากการเข้าไปศึกษาองค์กรของเอสซีจี อย่างลึกซึ้งโดยย้อนไปตั้งแต่จุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งนี้จนถึงปัจจุบันพบว่า เอสซีจี เป็นองค์กรที่มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบายมุ่งหวังกำไรระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว แต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว โดยมีความระมัดระวังมีการวางแผนอย่างชัดเจน โดยรวมถึงโครงสร้างของการบริหารจัดการในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการด้วย

มองลึกเข้าไปในส่วนของคุณสมบัติทางการเงินแล้วก็พบว่า เอสซีจี ไม่ได้พยายามที่จะสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้นแต่ตรงกันข้ามกลับพยายามสร้างกำไรเพิ่มขึ้นอย่างระมัดระวังในระยะยาว

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีการส่งเสริมการเพิ่มความรู้และทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น ผ่านรูปแบบการฝึกอบรมหรือ E-learning การให้ทุนการศึกษาเพื่อศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาโทและเอก โดยตั้งเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรแห่งความรู้ มีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม

ทิศทางการลงทุนที่เน้นการกระจายความเสี่ยงโดยได้มีการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์ และตลาดให้มีความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของศักยภาพในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายที่จะเป็น Regional Player ของอาเซียน

นอกจากจะมีแนวทางการดำเนินธุรกิจโดยยึดเรื่องของความมั่นคงและทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ เอสซีจี ยังยึดในเรื่องของคุณธรรมโดยตระหนักถึงการกิจสำคัญในโครงการที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศทั้งด้าน การศึกษา กีฬา สิ่งแวดล้อม และ ชุมชน

จากการดำเนินธุรกิจตามแนวทางพัฒนาอย่างยั่งยืน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งผลให้ในปี 2554 นี้ เอสซีจี ได้รับการประเมินจาก Dow Jones Sustainability Indexes หรือ DJSI ให้เป็นองค์กรอันดับ 1 ของโลก หรือ World Sector Leader ในธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ...องค์กรใดที่ดำเนินธุรกิจโดยขาดการยอมรับจากชุมชน องค์กรนั้นจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้อย่างยั่งยืนถึงวันนี้ และอนาคต เอสซีจี ยังคงเดินหน้าทำธุรกิจบนความเชื่อนี้ 