

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการศึกษาซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารกลยุทธ์ระดับบริษัท
2. บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-level Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์ที่บริษัทจะเลือกการดำเนินการแข่งขันในหลาย ๆ อุตสาหกรรมหรือหลาย ๆ ตลาดซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ว่าบริษัทจะดำเนินธุรกิจกลุ่มใดและจะดำเนินธุรกิจกลุ่มนั้นอย่างไรจึงจะได้เปรียบในการแข่งขันผู้บริหารระดับสูงต้องเลือกและบริหารงานที่เพิ่มธุรกิจให้มากกว่าธุรกิจที่ดำเนินอยู่หรือจะต้องผสมผสานการดำเนินงานในหลายธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับบริษัท กลยุทธ์ระดับบริษัทจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะกำหนดว่าขอบเขตหรือกลุ่มธุรกิจใดจึงจะทำให้บริษัทมีกำไรระยะยาวสูงสุด การเลือกธุรกิจหลาย ๆ ธุรกิจจะต้องทำให้บริษัทได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานมากกว่าผลตอบแทนการดำเนินงานที่ไม่ใช้กลยุทธ์

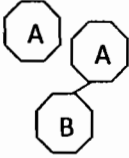
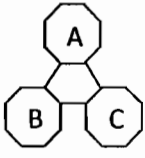
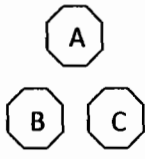
แนวทางที่สำคัญของการบริหารกลยุทธ์ระดับบริษัทคือ การกระจาย (Diversification) หรือการสร้างกลยุทธ์หลายธุรกิจไปพร้อม ๆ กัน กลยุทธ์การกระจายจะส่งผลให้บริษัทต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความยุ่งยากซับซ้อนและความเสี่ยงสูงในสภาพของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ดังนั้น แนวคิดในการบริหารได้ระบุว่าบริษัทกระจายธุรกิจได้ก็ต่อเมื่ออยู่ในสภาพที่มีทรัพยากรมาก มีความสามารถสูงและมีพลังมากพอที่จะใช้กลยุทธ์นี้ในหลายธุรกิจได้ การกระจายธุรกิจเพื่อสร้างความมั่นคง ความเข้มแข็งหรือสร้างอำนาจการแข่งขันให้บริษัทอยู่ได้ในระยะยาว หากกลยุทธ์นี้สำเร็จจะส่งผลให้บริษัทมีกำไรโดยเฉลี่ยสูงกว่าคู่แข่ง การกระจายธุรกิจอาจกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันก็ได้

การกระจายธุรกิจ (Diversification) สองประเภทคือการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน และการกระจายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน การกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน (Concentric/ Related Diversification) จะเป็นการกระจายไปสู่ธุรกิจใหม่ที่ถูกระบุเชื่อมโยงกับธุรกิจที่มีอยู่ของบริษัท โดยปกติการเชื่อมโยงเหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของการผลิต การตลาด หรือเทคโนโลยีร่วมกัน

การกระจายธุรกิจของฟิลิป มอร์ริสไปสู่อุตสาหกรรมเบียร์โดยการซื้อมิลเลอร์ บริวอิง จะเป็นตัวอย่างหนึ่งของการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันเนื่องจากพวกเขาจะมีการร่วมกันทางการตลาดระหว่างธุรกิจเบียร์และธุรกิจบุหรี (ทั้งสองจะเป็นธุรกิจเพื่อการบริโภคที่ความสำเร็จของการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถของการวางตำแหน่งตราสินค้า) การกระจายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Conglomerate/ Unrelated Diversification) จะเป็นการกระจายไปสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่มีการเชื่อมโยงกับธุรกิจที่มีอยู่ของบริษัท

ระดับของการกระจายธุรกิจ (Levels of Diversification) บริษัทที่มีการกระจายธุรกิจจะแตกต่างกันตามระดับของการกระจายธุรกิจ และการเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจ รูปที่ 2 จะแสดงให้เห็นการแยกประเภทของบริษัทตามระดับของการกระจายธุรกิจนอกเหนือจากบริษัทที่มีธุรกิจอย่างเดี่ยวและบริษัทที่มีธุรกิจสำคัญแล้ว บริษัทที่มีการกระจายธุรกิจมากขึ้นจะถูกแยกประเภทเป็นบริษัทที่มีการกระจายธุรกิจแบบเกี่ยวข้องกันและบริษัทที่มีการกระจายธุรกิจแบบไม่เกี่ยวข้องกัน

ตารางที่ 1 ระดับและประเภทของการกระจายธุรกิจ

ระดับของการกระจายธุรกิจที่ต่ำ		
ธุรกิจอย่างเดี่ยว	: มากกว่า 95% ของรายได้จะมาจากธุรกิจอย่างเดี่ยว	
ธุรกิจที่สำคัญ	: ระหว่าง 70-95% ของรายได้จะมาจากธุรกิจอย่างเดี่ยว	
ระดับของการกระจายธุรกิจปานกลางถึงสูง		
ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน	: น้อยกว่า 70% ของรายได้จะมาจากธุรกิจสำคัญ และมีการเชื่อมโยงร่วมกันระหว่างผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีและการจัดจำหน่าย	
ระดับของการกระจายธุรกิจที่สูงมาก		
ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน	: น้อยกว่า 70% ของรายได้จะมาจากธุรกิจสำคัญ และการเชื่อมโยงร่วมกันระหว่างธุรกิจจะไม่มี	

การศึกษาวิจัยเรื่องการขยายธุรกิจ มีอย่างแพร่หลายในปัจจุบันและเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไปทั้งผู้ประกอบการในประเทศและผู้ประกอบการในต่างประเทศ นักลงทุน นักศึกษา เนื่องจากเป็นทางเลือกที่สำคัญในการดำเนินต่อของธุรกิจ ทำให้มีงานวิจัยและบทความกล่าวถึงการขยายตัวทางธุรกิจมากมาย อย่างไรก็ตามงานวิจัยและบทความที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

การกระจายธุรกิจ (Diversification) ถือเป็นกลยุทธ์การสร้างความเติบโตแก่ธุรกิจประเภทหนึ่ง โดยลงทุนทำธุรกิจใหม่ที่มีลักษณะแตกต่างจากธุรกิจเดิม สำหรับกลุ่มเป้าหมายใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมก็ได้ เจ้าของธุรกิจทุกประเภทล้วนแล้วแต่มุ่งหวังการเติบโตที่ให้ผลกำไร (Profitable Growth) การกระจายธุรกิจอาจทำได้ 2 วิธี คือ การกระจายธุรกิจออกจากแกนธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) และการกระจายธุรกิจแยกจากธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification)

การกระจายธุรกิจออกจากแกนธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) เป็นการกระจายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่ยังมีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมเป็นความสัมพันธ์ในเรื่อง รูปแบบของสินค้า ตลาดลูกค้าเป้าหมาย หรือ เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้ สำหรับข้อดีของการกระจายธุรกิจแบบนี้คือ เจ้าของสินค้าสามารถกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ และการเริ่มธุรกิจใหม่ไม่ยากนัก เพราะสามารถใช้ความรู้ความชำนาญเดิมที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ได้

การกระจายธุรกิจแยกจากธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification) เหตุผลหลักที่เจ้าของธุรกิจเลือกการกระจายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่มีความสัมพันธ์ใดๆกับธุรกิจเดิมเลย คือ การเห็นแนวโน้มในการทำกำไรที่ดึงดูดใจอย่างมากจากธุรกิจใหม่ เห็นช่องทางสร้างรายได้จากกลุ่มเป้าหมาย การลงทุนเพิ่มมีไม่สูงนัก ในปัจจุบันวิธีการกระจายธุรกิจลักษณะนี้ไม่เป็นที่นิยมนัก นักการตลาด ชี้แนะเห็นว่าเป็นการกระจายธุรกิจในลักษณะที่กว้างเกินไป สินค้าหรือธุรกิจใหม่ที่เข้าไปทำต้องใช้ความรู้ความชำนาญในการบริหารที่แตกต่างจากเดิม หากกระจายไปทำธุรกิจใหม่มากเกินไปอาจทำให้ธุรกิจหลักเสียศูนย์ไปเลยก็ได้

แม้ว่าการกระจายธุรกิจจะเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความเติบโตแก่ธุรกิจ แต่การที่อาณาจักรธุรกิจใหญ่โตแต่ไม่สร้างผลกำไร ก็เหมือนคนที่ตัวใหญ่แต่สุขภาพอ่อนแอ การกระจายในลักษณะที่กว้างเกินไป หรือกระจายมากเกินไป แทนที่จะเป็นการกระจายความเสี่ยง อาจกลายเป็นการเพิ่มความเสี่ยงทางธุรกิจก็ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริรักษ์ ชลารักษ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายการลงทุนกับผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลจากการศึกษาพบว่า สัดส่วนของการกระจายการลงทุนของบริษัทในกลุ่มธุรกิจผลิตและกลุ่มธุรกิจบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวคือ บริษัทที่มีสัดส่วนการกระจายการลงทุนที่สูงขึ้นจะมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ส่วนระดับของการกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจที่สัมพันธ์กันพบว่า ในกลุ่มธุรกิจบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นอกจากนี้ยังพบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งหมด ส่วนใหญ่มีการกระจายการลงทุนในสัดส่วนที่ต่ำ เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีขนาดเล็กถึงกลาง ทำให้มีข้อจำกัดในด้านเงินทุน บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะมีระดับของการกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจที่สัมพันธ์กันสูงกว่าธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กัน เนื่องจากการกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กันนั้น ถ้าผู้บริหารไม่มีความชำนาญจะมีความเสี่ยงมากกว่าเดิมและเป็นการยากที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นวกาญจน์ จำแบ่ง (2543) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายการลงทุนและความเป็นเจ้าของของเจ้าหน้าที่บริหารของกิจการในประเทศไทย

ผลจากการศึกษาพบว่า ให้ผลเช่นเดียวกับงานศึกษาของประเทศที่พัฒนาแล้ว กล่าวคือ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ดำเนินกลยุทธ์กระจายการลงทุนมักประสบกับมูลค่าความสูญเสียต่อกิจการโดยเฉลี่ยแล้วมากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์ แต่อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษายังไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการกระจายการลงทุนกับระดับความขัดแย้งของตัวแทนและเจ้าของของกิจการ (Agency Problem) เพียงแต่มีหลักฐานระบุว่า มูลค่าความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการกระจายการลงทุนนี้มีสาเหตุหลักสืบเนื่องมาจากต้นทุนความขัดแย้งระหว่างตัวแทนและเจ้าของ (Agency Costs)

สันติ ธีรพัฒน์ (2546) ได้ศึกษาเรื่องการกระจายการลงทุนทางธุรกิจในประเทศไทย

ผลจากการศึกษาพบว่า โดยเฉลี่ยบริษัทที่มีการกระจายการลงทุนมีผลทำให้มูลค่าของบริษัทลดลงเมื่อเทียบกับบริษัทที่ทำธุรกิจเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตามการศึกษานี้ยังไม่พบความสัมพันธ์ของระดับการกระจายการลงทุนกับอัตราผลตอบแทนจากราคาหุ้นสามัญ แต่พบว่าจำนวนหน่วยของธุรกิจ (Business Segment) มีผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพของบริษัท และผู้บริหารจะเพิ่มระดับการกระจายการลงทุนเพื่อเพิ่มผลตอบแทนให้กับตนเอง

ศุภชัย ศุภชลาศัย (2535) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมกระจายการลงทุนของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

ผลจากการศึกษาพบว่า การลดความเสี่ยงทางธุรกิจมิได้เป็นวัตถุประสงค์ของการกระจายการลงทุนของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด แต่มีปัจจัยอื่นนอกเหนือจากการลดความเสี่ยงมาเป็นแรงผลักดันให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ตัดสินใจลงทุนในอุตสาหกรรมต่าง ๆ อีกมากมายหลายประเภท การตัดสินใจลงทุนในอุตสาหกรรมใดบริษัทเลือกลงทุนแต่ใน อุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งน้อย และได้รับการคุ้มครองจากรัฐบาล ทั้งการคุ้มครองที่เป็นอัตราภาษีอากร (Tariff Barrier) และการคุ้มครองไม่ใช่ภาษีอากร (Non-tariff Barrier) กลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้หลังจากมีผู้ผลิตรายใหม่เกิดขึ้นใน อุตสาหกรรมปูนซิเมนต์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาส่วนแบ่ง ตลาดปูนซิเมนต์ของบริษัทไว้ คือ พยายามพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง (Product Differentiation) โดยอาศัยปูนซิเมนต์เป็นวัตถุดิบเพื่อแก้ปัญหา Over Supply ของปูนซิเมนต์ในขณะนั้น นอกจากนี้ในแต่ละอุตสาหกรรมที่บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ลงทุนบริษัทมีการขยายการลงทุน ในลักษณะการรวมตัวไปด้านหน้า (Forward Integration) หรือรวมตัวไปด้านหลัง (Backward Integration) หรือใช้ทั้ง 2 วิธี ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนจะเป็นในลักษณะเกี่ยว ของกับปูนซิเมนต์หรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่ออำนาจ การตลาด (Market Power) ของบริษัทให้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่สำคัญ อีกประการหนึ่ง บริษัทเลือกลงทุนแต่ในอุตสาหกรรม ที่ได้รับ การคุ้มครองจากรัฐบาล ในรูปของการคุ้มครอง ภาษีศุลกากรเหนือ ได้รับการส่งเสริมการลงทุนโดยได้สิทธิ ประโยชน์ต่าง ๆ ทางด้านการ ยกเว้นภาษีนำเข้าเครื่องจักร วัตถุดิบ ภาษีเงินได้ ภาษีการค้า เป็นต้น ซึ่งสิทธิประโยชน์ ต่าง ๆ เหล่านี้ จะช่วยให้ทาง บริษัทมีคามได้เปรียบทั้งคู่แข่ง จากภายใน และภายนอก ประเทศ รวมทั้งการที่ผู้บริหาร ระดับสูงของบริษัท มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย เศรษฐกิจของรัฐบาล ทำให้บริษัท มีความได้เปรียบเหนือ คู่แข่งอื่น ๆ ขึ้นไปอีก

สรุปแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จะเห็นว่าการกระจายธุรกิจทั้ง 2 วิธี ได้แก่ 1. การกระจายธุรกิจแบบเกี่ยวพันกัน (Concentric/ Related Diversification) คือการกระจายการดำเนินงานเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่ยังมีความสัมพันธ์กับธุรกิจหลัก มีการใช้ทรัพยากรหรือเทคโนโลยีร่วมกัน 2. การกระจายธุรกิจแบบไม่เกี่ยวพันกัน (Conglomerate/ Unrelated Diversification) คือการกระจายการดำเนินงานไปยังธุรกิจใหม่ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนกับธุรกิจปัจจุบันของบริษัทไม่ว่าจะเป็น

ตัวสินค้า ตลาด เทคโนโลยีที่มีอยู่ หรือกลุ่มเป้าหมายก็ไม่ใช่กลุ่มเดิม ซึ่งเป็นทางเลือกอิสระสำหรับบริษัทที่ต้องการลงทุนในธุรกิจใหม่ หรือต้องการขยายส่วนงาน

จากงานวิจัยและบทความในอดีตพบว่า มีการการกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันสูงกว่าธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน โดยพบว่าการกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันนั้น ถ้าผู้บริหารไม่มีความชำนาญจะมีความเสี่ยงมากกว่าเดิมและเป็นการยากที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า ผลกระทบเกี่ยวกับอัตรากำไรต่อยอดขาย อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เป็นผลกระทบของการดำเนินงานต่อการกระจายธุรกิจหรือไม่