

บทที่ 2

แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดหลักจาก 2 สาขาวิชามาเป็นกรอบในการวิจัย สาขาแรก คือ ด้านสื่อสารมวลชน โดยศึกษาในเรื่องการบริหารองค์กรสื่อมวลชน มุ่งเน้นเฉพาะการบริหารธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์เป็นหลัก ส่วนอีกสาขาหนึ่ง คือ ทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเน้นในส่วนของกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้สำรวจงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อนำมาประกอบการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง โดยใช้แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางสำหรับการตั้งคำถาม ดังจะได้อธิบายในเรื่องของระเบียบวิธีวิจัยในบทถัดไป

เพื่อให้เห็นความชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้นำรายละเอียดข้างต้นมาอธิบาย โดยแยกหัวข้อต่างๆ ที่จะนำเสนอ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารองค์กรสื่อมวลชน ประกอบด้วย
 - 1.1 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรสื่อมวลชน
 - 1.2 ปัจจัยแวดล้อมสื่อวิทยุ-โทรทัศน์
 - 1.3 โครงสร้างการบริหารงานสถานีวิทยุ-โทรทัศน์
 - 1.4 ระดับผู้บริหารงานสถานีวิทยุ-โทรทัศน์
2. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
 - 2.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.2 บทบาทในการบริหารกลยุทธ์
 - 2.3 วิธีการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.4 กระบวนการบริหารกลยุทธ์
 - 2.5 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
 - 2.6 กลยุทธ์ระดับองค์กร
3. แนวคิดการบริหารงานด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบด้วย
 - 3.1 ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ
 - 3.2 รูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ
 - 3.3 แนวคิดในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

- 3.4 หลักสำคัญในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ
- 3.5 แนวคิดในการร่วมทุน (Joint Venture)
- 3.6 แนวคิดการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition)
- 3.7 แนวคิดทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย
 - 4.1 งานวิจัยของต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิดการบริหารองค์กรสื่อมวลชน

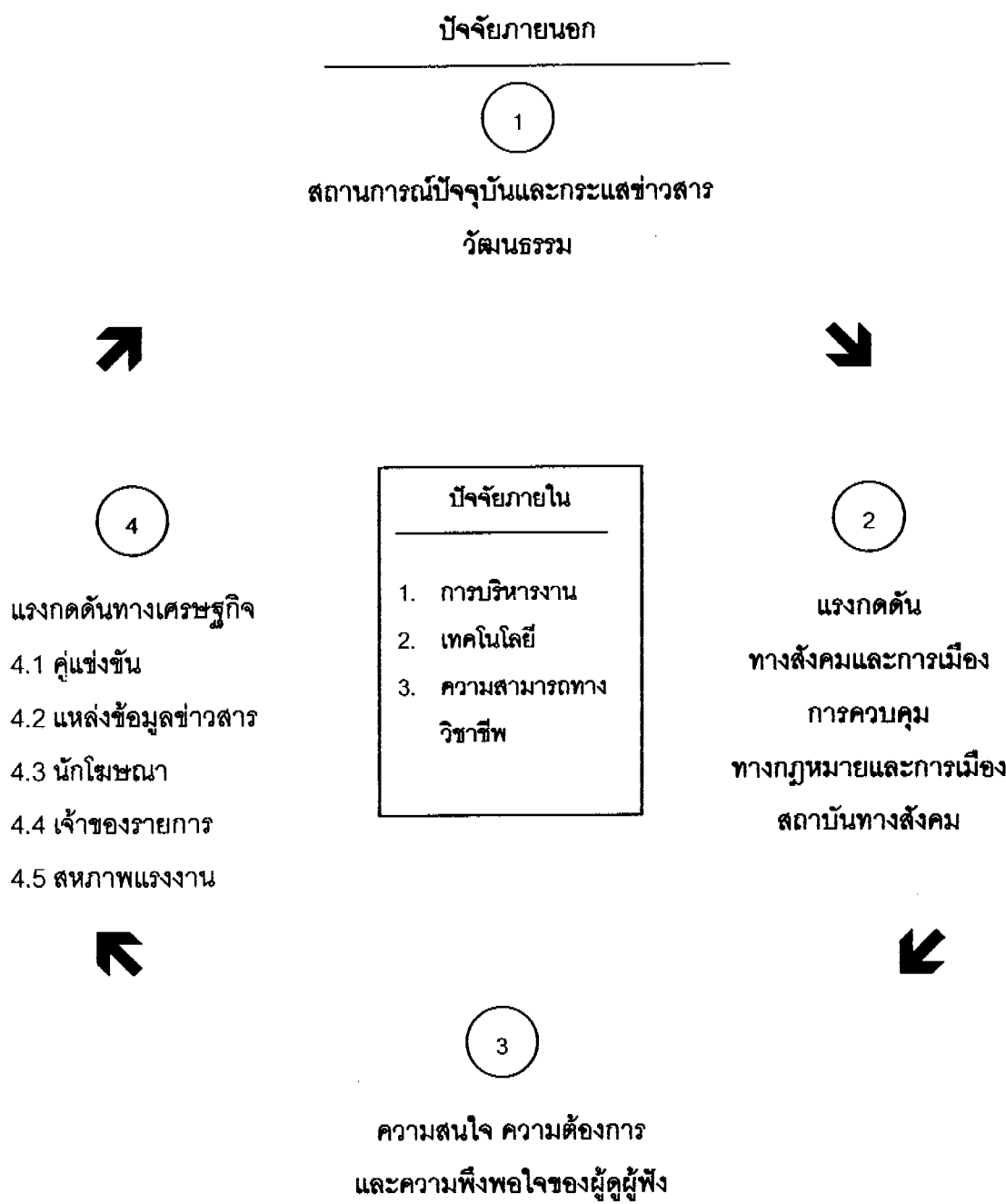
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรสื่อมวลชน

ย้อนหลังไปช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ซึ่งถือเป็นปีที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรธุรกิจไว้อย่างมากมาย ไม่เว้นแม้แต่ธุรกิจสื่อมวลชน ที่ต่างต้องยอมรับสภาพของตนเอง ด้วยการปรับลดขนาดองค์กร บางแห่งจำเป็นต้องปลดพนักงานออกเพื่อความอยู่รอด และสำหรับองค์กรที่กำลังมีแผนในการขยายธุรกิจก็ต้องกลับกลายเป็นยุติโครงการ หลายองค์กรต่างเฝ้ารอเวลาให้พิษร้ายของเศรษฐกิจจางลง และเตรียมพร้อมที่จะตืนขึ้นมาอีกครั้ง หากสังเกตจากพัฒนาการขององค์กรสื่อมวลชนตั้งแต่ปี 2540 จะพบว่า แต่ละองค์กรกำลังค่อยๆ พ้นจากอาการบาดเจ็บและเริ่มก้าวสู่การเติบโตที่พร้อมด้วยประสบการณ์

อีกสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นในปี 2540 เช่นกัน นั่นคือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับ พ.ศ. 2540 ซึ่งถือเป็นการพลิกประวัติศาสตร์แห่งอิสรภาพ ด้วยข้อกำหนดหลายมาตราที่กำหนดขึ้น เพื่อรองรับสิทธิและเสรีภาพของสื่อมวลชน โดยเฉพาะมาตรา 40 ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์โดยตรง เนื่องจากเป็นข้อกำหนดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคลื่นความถี่ ที่ใช้ในการส่งสัญญาณออกอากาศ

ที่กล่าวมาเป็นเพียงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและกฎหมายเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมากที่มีผลกระทบต่อองค์กรสื่อมวลชน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.1

ภาพประกอบที่ 2.1
แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรสื่อมวลชน¹



¹ดวงทิพย์ วรพันธุ์, “เอกสารประกอบการเรียนวิชา วบ.607 การบริหารงานวิทยุโทรทัศน์ และภาพยนตร์,” (กรุงเทพมหานคร: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), น. 11, (อัดสำเนา)

ปัจจัยแวดล้อมสื่อวิทยุ-โทรทัศน์

ในส่วนของการทำงานในธุรกิจกระจายเสียงหรือวิทยุ-โทรทัศน์นั้น นอกจากจะต้องพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรสื่อมวลชนแล้ว ผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจอีกทางหนึ่งด้วย โดยภาพประกอบที่ 2.2 ในหน้าถัดไปเป็นการแสดงถึงปัจจัยแวดล้อมสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย

1. การควบคุม เนื่องจากวิทยุ-โทรทัศน์ถือเป็นสื่อที่มีอิทธิพลต่อผู้รับสาร ไม่ว่าจะเป็นพลังในการดึงดูดความสนใจด้วยภาพและเสียง หรือแม้กระทั่งการก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ที่ลอกเลียนแบบมาจากสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ดังนั้น การควบคุมจึงต้องอยู่ภายใต้กฎหมายบ้านเมืองมาโดยตลอด ซึ่งในปัจจุบันนี้สื่อวิทยุ-โทรทัศน์กำลังอยู่ระหว่างช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่กลายเป็นสุญญากาศ จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 40 ที่กำหนดให้ดำเนินการจัดสรรคลื่นโดย “คณะกรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์แห่งชาติ” หรือ “กสทช.” โดยการจัดตั้งคณะกรรมการดังกล่าวยังคงอยู่ในระหว่างการคัดเลือก จึงส่งผลให้การบริหารจัดการของผู้ประกอบการไร้เสถียรภาพ

2. แหล่งผลิตรายการ ด้วยการประกอบกิจการวิทยุ-โทรทัศน์ เป็นสื่อที่มีค่าใช้จ่ายสูง และมีขั้นตอนที่มีความซับซ้อน ดังนั้น ทางสถานีจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาผู้ร่วมดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทผลิตรายการ สำนักข่าว สถานีเครือข่าย สถานีพันธมิตร และสื่อมวลชนอื่นๆ

3. ความสนับสนุน นอกจากผู้ร่วมดำเนินการแล้วในธุรกิจวิทยุและโทรทัศน์ยังต้องการผู้สนับสนุนอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้อุปถัมภ์รายการหรือบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ถือเป็นแหล่งเม็ดเงินมหาศาล อีกทั้งค่าเช่าเวลาของสถานี รายได้จากธุรกิจโฆษณาและเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เป็นต้น

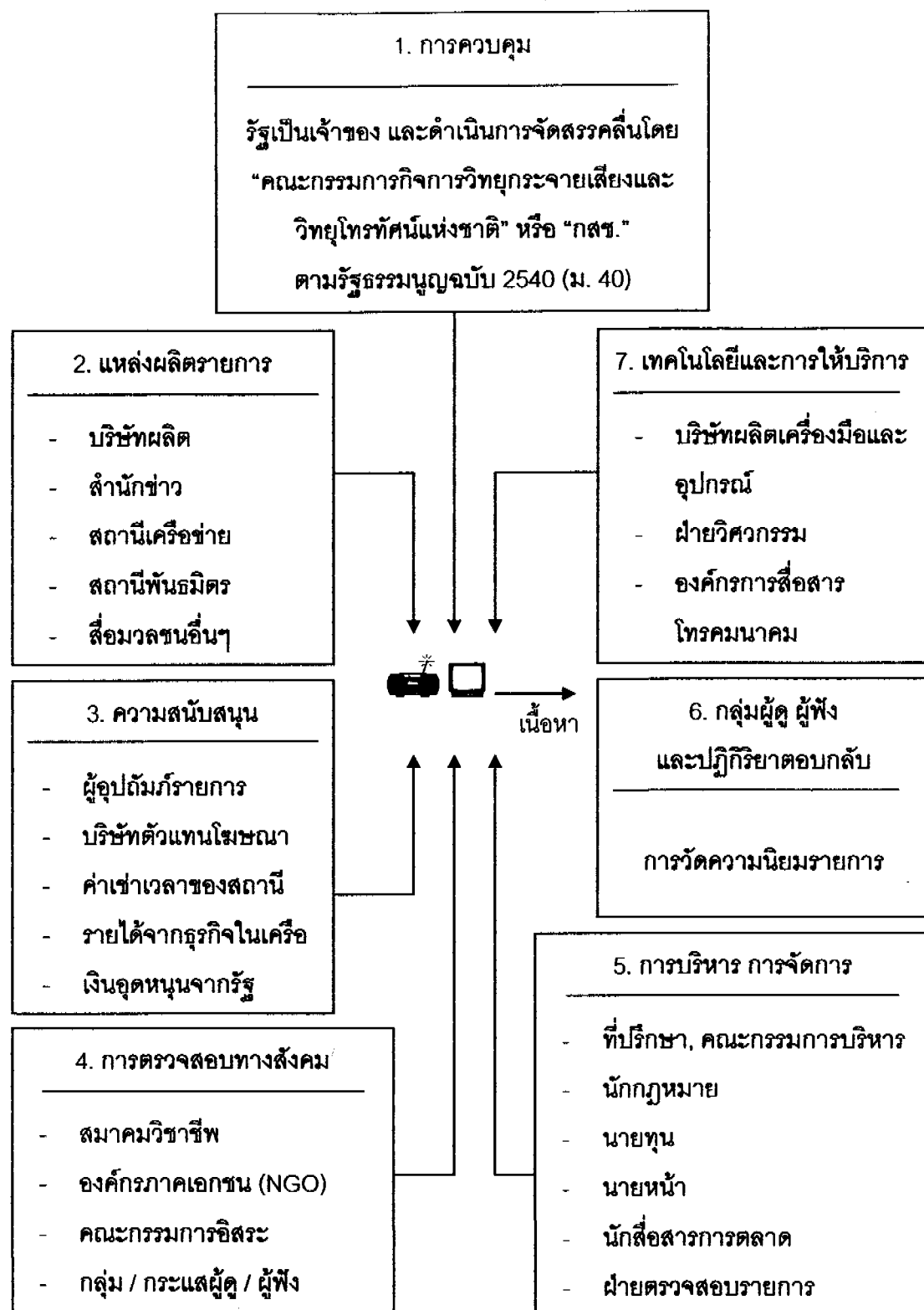
4. การตรวจสอบทางสังคม โดยทั่วไปแล้วจะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร อย่างเช่น สมาคมวิชาชีพ องค์กรภาคเอกชน (NGO) คณะกรรมการอิสระต่างๆ และกลุ่มผู้ดูผู้ฟังรายการ ก็ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทั้งสิ้น

5. การบริหารและการจัดการ ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ที่มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. กลุ่มผู้ดู ผู้ฟัง และปฏิกิริยาตอบกลับ ในกลุ่มนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชื่อมโยงไปสู่ปัจจัยในข้อที่ 3 โดยเฉพาะการวัดความนิยมของรายการ (Rating) จะเป็นตัวชี้ถึงแหล่งรายได้

7. เทคโนโลยีและการให้บริการ ผู้ประกอบการไม่สามารถปฏิเสธปัจจัยนี้ได้ เนื่องจากถือเป็นสิ่งที่คอยกำหนดการเปลี่ยนแปลง และสร้างการแข่งขันเพื่อช่วงชิงความทันสมัย

ภาพประกอบที่ 2.2
แสดงปัจจัยแวดล้อมสื่อวิทยุ-โทรทัศน์²



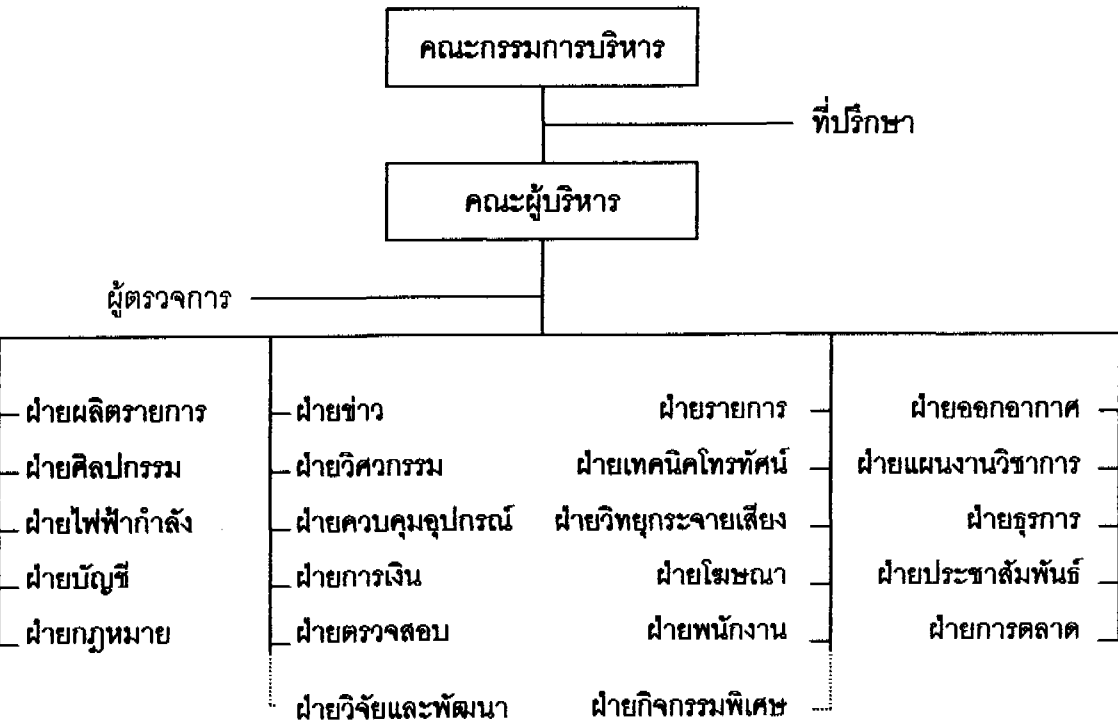
² เรื่องเดียวกัน, น. 12.

นอกจากนี้ ภาพประกอบข้างต้นยังชี้ให้เราเห็นถึงพันธมิตรทางธุรกิจของสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ได้อีกด้วย โดยเฉพาะปัจจัยในข้อ 2 แหล่งผลิตรายการ และข้อ 3 ความสนับสนุน ซึ่งถือเป็นพันธมิตรที่คอยเกื้อหนุนกันในการดำเนินธุรกิจที่มีเงินไหลเวียนมากที่สุดในวงการสื่อสารมวลชน

โครงสร้างการบริหารงานสถานีวิทยุ-โทรทัศน์

ในการดำเนินธุรกิจของสื่อวิทยุ-โทรทัศน์นั้น จะมีโครงสร้างและระดับการบริหารงานที่คล้ายคลึงกัน แต่จะมีพันธกิจและจุดมุ่งหมายของการบริหารงานที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะการแพร่ภาพและการกระจายเสียง รวมถึงพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารหรือสื่ออื่นๆ ขององค์กรหรือสถานี

ภาพประกอบที่ 2.3
แสดงโครงสร้างการบริหารงานสถานีวิทยุ-โทรทัศน์³



³ เรืองเดียวกัน, น. 13.

จากผลการวิจัยของสุภัทวดี อภินันท์⁴ เรื่อง “โครงสร้างการบริหารงานองค์กรสื่อวิทยุกระจายเสียง” ยังได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างของสถานีวิทยุส่วนใหญ่เป็นระบบสายงาน ที่มีการแบ่งเป็นส่วน / ฝ่ายต่างๆ มีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนตามสายงาน และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างการบริหารงาน คือ นโยบายของสถานี กระบวนการทางการเมือง ผู้ฟัง และเทคโนโลยีใหม่ๆ

สำหรับสื่อโทรทัศน์ ดวงทิพย์ วรพันธุ์⁵ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โครงสร้างการบริหารงานองค์กรสื่อวิทยุโทรทัศน์” พบว่า สื่อวิทยุโทรทัศน์ไทยมีโครงสร้างการบริหารงาน 3 ลักษณะ คือ

1. มีคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหาร กำหนดนโยบายและควบคุมการบริหารงาน อำนาจสั่งการสูงสุดของสถานีอยู่ที่กรรมการผู้จัดการ หรือรองประธานฝ่ายบริหาร ซึ่งจะมีกรรมการรองผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ที่ปรึกษา ผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ช่วยดำเนินงานตามลำดับชั้น ได้แก่ ช่อง 3 ไอทีวี และ UBC

2. มีคณะกรรมการบริหาร อำนาจสูงสุดอยู่ที่ผู้อำนวยการสถานี ซึ่งมีรองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก ช่วยดำเนินงานตามลำดับชั้น ได้แก่ ช่อง 5 และช่อง 9

3. ไม่มีคณะกรรมการบริหาร ในการบริหารงานต่างๆ จะขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการสถานีเพียงผู้เดียว มีรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก หรือหัวหน้าฝ่าย ช่วยดำเนินงานตามลำดับชั้น ได้แก่ ช่อง 7 และช่อง 11 (สำหรับ “ช่อง 7 สี” มีประธานกรรมการเพียงท่านเดียว ส่วน “ช่อง 11” ขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมประชาสัมพันธ์)

นอกจากนี้ ยังพบว่า ทุกสถานีมีการแบ่งส่วนงานใหญ่ๆ คล้ายคลึงกัน คือ ฝ่ายผลิตรายการ, ฝ่ายรายการ, ฝ่ายออกอากาศ, ฝ่าย/สำนักวิศวกรรม และฝ่ายบริหารสำนักงาน/องค์กร

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อโครงสร้างการบริหารงานมากที่สุด แม้จะไม่ส่งผลโดยตรง ก็คือ จำนวนผู้ดูและรายได้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากเนื้อหารายการที่ออกอากาศ รองลงมาคือ เทคโนโลยีในการแพร่ภาพออกอากาศ ส่วนปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญ มาตรา 40 ผู้บริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์มีความเห็นว่า ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน แต่ยังไม่ประมาณการไม่ได้ เพราะยังไม่มีผู้ใดคาดเดาได้ชัดเจน

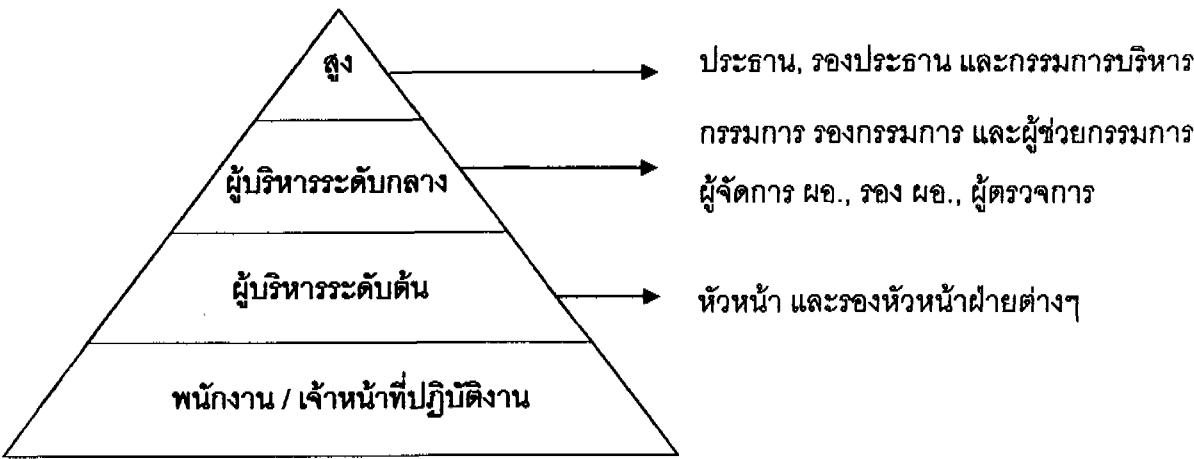
⁴ดวงทิพย์ วรพันธุ์ และคณะ. “รายงานการวิจัยโครงสร้างการบริหารงานองค์กรสื่อสารมวลชน: หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์,” (กรุงเทพมหานคร: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), น. 54.

⁵เรื่องเดียวกัน, น. 9.

ระดับผู้บริหารงานสถานีวิทย์-โทรทัศน์

จากโครงสร้างการบริหารงานสถานีวิทย์-โทรทัศน์ข้างต้น จะเห็นได้ว่า คณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงของสถานีวิทย์-โทรทัศน์ คือ ผู้ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร จากนั้น จึงทำการถ่ายทอดให้กับคณะผู้บริหารได้ปฏิบัติตามเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งเมื่อได้ทำการเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานกับองค์กรธุรกิจทั่วไปแล้ว จะมีความคล้ายคลึงกัน คือ มีการแบ่งระดับของผู้บริหารออกเป็นระดับชั้น ดังแสดงในภาพประกอบด้านล่าง

ภาพประกอบที่ 2.4
แสดงระดับผู้บริหารงานสถานีวิทย์-โทรทัศน์⁶



แนวคิดต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น เป็นแนวคิดด้านการบริหารองค์กรสื่อสารมวลชน โดยมุ่งเน้นในส่วนของสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ ต่อไปจะเป็นการนำเสนอเนื้อหาทางด้านการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นหัวใจของงานบริหาร ด้วยเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ จากนั้นจึงเป็นเรื่องของการบริหารงานด้วยกลยุทธ์พันธมิตธุรกิจ

⁶ดวงทิพย์ วรพันธุ์, “เอกสารประกอบการเรียนวิชา วบ.607 การบริหารงานวิทยุโทรทัศน์ และภาพยนตร์,” (กรุงเทพมหานคร: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), น. 13, (อัดสำเนา)

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์”⁷ นั้น เริ่มแรกเป็นคำที่ใช้ในทางทหาร ซึ่งหมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยการกำลังทหาร (Art and Science of Directing Military Force) อันเป็นการใช้แผนรวมและการดำเนินการรบขนาดใหญ่ ส่วนความหมายของกลยุทธ์ในทางธุรกิจได้มีนักวิชาการด้านการบริหารกลยุทธ์ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

Alfred Chandler⁸ ได้อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ส่วน James B. Quinn⁹ กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักขององค์กร นโยบายและการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมดอย่างที่ต้องการและ William F. Glueck¹⁰ ยังได้ให้นิยามที่มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กลยุทธ์เป็นแผนหลักขององค์กรที่ได้วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่า จะเป็นแนวทางทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายหลักที่ต้องการได้

Michael A. Hitt¹¹ และคณะ อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือองค์กรอื่น

จากคำนิยามข้างต้น สามารถแบ่งความหมายของ “กลยุทธ์” ออกเป็นระดับแคบและกว้าง กล่าวคือ ในระดับแคบนั้น จะเน้นอธิบายถึงวิธีการ (Means) ที่สำคัญที่จะใช้ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายหลักที่วางไว้ ส่วนในระดับกว้าง จะให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดย

⁷ เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), น. 1.

⁸ Alfred Chandler, อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), น. 8.

⁹ เรื่องเดียวกัน, น. 8.

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, น. 8.

¹¹ เรื่องเดียวกัน, น. 8.

พิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย แต่โดยทั่วไปมักใช้คำว่ากลยุทธ์ในความหมายของเครื่องมือ หรือวิธีการเป็นส่วนใหญ่

นอกจากนี้ ยังพบว่านิยามต่างๆ ที่ได้กล่าวมา จะมีคำที่แต่ละนิยามต่างมุ่งเน้นเป็นสำคัญ นั่นคือ คำว่า “เป้าหมาย” หากกล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ จึงหมายถึง การกำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการเลือกใช้ทรัพยากรและวิธีการที่เหมาะสม

ความหมายของการบริหารกลยุทธ์¹²

สำหรับความหมายของการบริหารกลยุทธ์นั้น จะกว้างกว่าคำว่า “กลยุทธ์” โดยทั่วไป การบริหารกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว ซึ่งจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าว จะนำไปเพื่อปรับองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ

หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์กรโดยภาพรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การบริหารกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ทางธุรกิจของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและถือเป็นการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

อาจกล่าวได้ว่า นัยที่สำคัญของการบริหารกลยุทธ์ คือ

- เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างอนาคตในระยะยาว

¹² เรืองเดียวกัน, น. 9.

- เป็นการบริหารที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญ
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว

บทบาทในการบริหารกลยุทธ์

สำหรับบทบาทการบริหารกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารทุกระดับควรมีส่วนร่วมวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกัน แต่ในบางองค์กรอาจทำการกำหนดกลยุทธ์ด้วยความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน โดยทั่วไปแล้ววิธีการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปใช้นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 4 วิธีการ¹³ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พัฒนาและใช้กลยุทธ์ (The Master Strategist Approach) คือ ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและใช้กลยุทธ์ ในฐานะเป็นผู้ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือก และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้วยตนเอง โดยสามารถแยกเป็นบทบาทย่อยๆ ได้ดังนี้¹⁴

- 1.1 เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร (Chief Direction Setter)
- 1.2 เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Chief Objective Setter)
- 1.3 เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร (Chief Strategy-Maker Setter)
- 1.4 เป็นผู้ก่อให้เกิดการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Chief Implementer)

2. มอบหมายให้ผู้อื่นเป็นผู้กำหนดและใช้กลยุทธ์ (The Delegate – It – To Other Approach) วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงจะมอบหมายงานแต่ละงานให้แต่ละคนดำเนินการ หรือมอบอำนาจให้กลุ่ม หรือหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน แต่ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงยังคงติดตามความก้าวหน้า และแก้ไขเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง โดยผู้บริหารระดับสูงจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ประสานงาน

3. ร่วมมือกันกำหนดและใช้กลยุทธ์ (The Collaborative Approach) วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดตัวบุคคลสำคัญ ทั้งเพื่อนร่วมงานและพนักงานในการร่วมกันคิด เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กลยุทธ์ที่ได้ถือเป็นการร่วมมือกันของทุกฝ่าย โดยมีผู้บริหาร

¹³ เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารกลยุทธ์, น. 15-17.

¹⁴ สุพานี สฤณภูวนิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี, น.10.

ระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีการนี้มีความเหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในสถานการณ์ที่กำหนด ด้วยการอาศัยผู้ร่วมงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน (Cross Functional Team) ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานความคิด ความเชี่ยวชาญ และเป้าหมายในงานแตกต่างกัน ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเป็นไปได้สูง

4. สนับสนุนให้ผู้อื่นจัดทำและใช้กลยุทธ์ (The Champion Approach) วิธีนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถเข้าไปดูแลในรายละเอียดได้ทั้งหมด จึงส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานร่วมกันคิดและระดมสมอง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะทำการพิจารณา และให้ความเห็นชอบเท่านั้น

วิธีการวางแผนกลยุทธ์ (Approach for Strategic Planning)

หลังจากที่ทราบแล้วว่าใครคือผู้กำหนดกลยุทธ์แล้ว จากนั้นเป็นวิธีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 วิธีการ¹⁵ คือ

1. วิธีการวางแผนจากบนลงล่าง (Top-down Strategic Planning)

เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงร่วมกันกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร แล้วจึงมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงไปกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้างาน และแผนงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. วิธีการวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Strategic Planning)

วิธีนี้จะเริ่มจากการรวบรวมแผนงานในระดับหน้างาน (Functions) จากฝ่ายต่างๆ เพื่อนำไปเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit) และในระดับองค์กรเป็นภาพรวมต่อไป วิธีการเช่นนี้จะพบมากในองค์กรที่มีหน่วยธุรกิจเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomous Division) หรือเป็นศูนย์กำไร (Profit Centers) ที่ชัดเจน

3. วิธีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Approach)

วิธีนี้จะเป็นวิธีผสมระหว่างวิธีที่ 1 และ 2 คือ จะเป็นการวางแผนร่วมกัน โดยมีการริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายหลักขององค์กรก่อน แต่ก็กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูล ความเข้าใจ และการยอมรับในแผนงานมากขึ้นด้วย

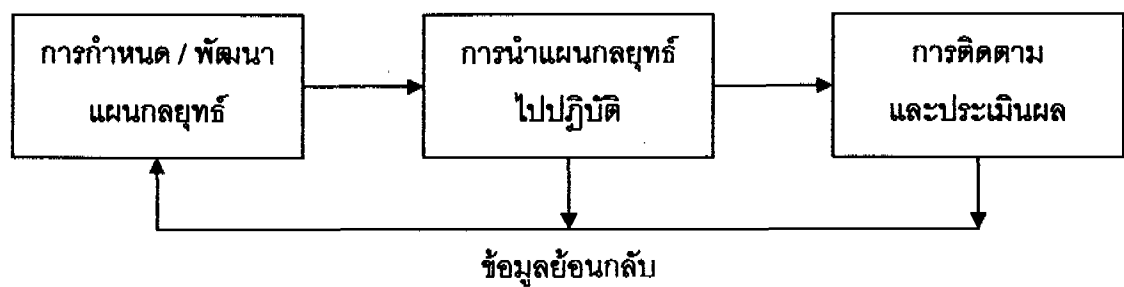
¹⁵ เรื่องเดียวกัน, น. 13-14.

กระบวนการบริหารกลยุทธ์

งานบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนเพียง 3 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนนั้นถือว่ามีความสำคัญอย่างมาก และหัวใจการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจึงอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอน¹⁶ อันประกอบไปด้วย

- 1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือเรียกว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่บอกทิศทางขององค์กร และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน
- 2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ในขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ ที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ นั่นคือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร และระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่ เพื่อจะได้ทำการแก้ไขให้เหมาะสม

ภาพประกอบที่ 2.5
แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารกลยุทธ์



¹⁶ เรื่องเดียวกัน, น. 14-15.

จากภาพประกอบที่ 2.5 จะแสดงขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น แต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์กัน มีผลกระทบต่อกัน เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์หรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ในขั้นของการพัฒนาหรือสร้างแผนกลยุทธ์จะต้องนำขั้นตอนของการปฏิบัติมาพิจารณาาร่วมด้วย เช่น ปัญหาในเรื่องความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ทำการป้องกันหรือลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตลงได้ ทำให้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ลดน้อยลงในเวลาที่ได้มีการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ และมีระบบการติดตามและประเมินผล เพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับให้สามารถปรับหรือพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

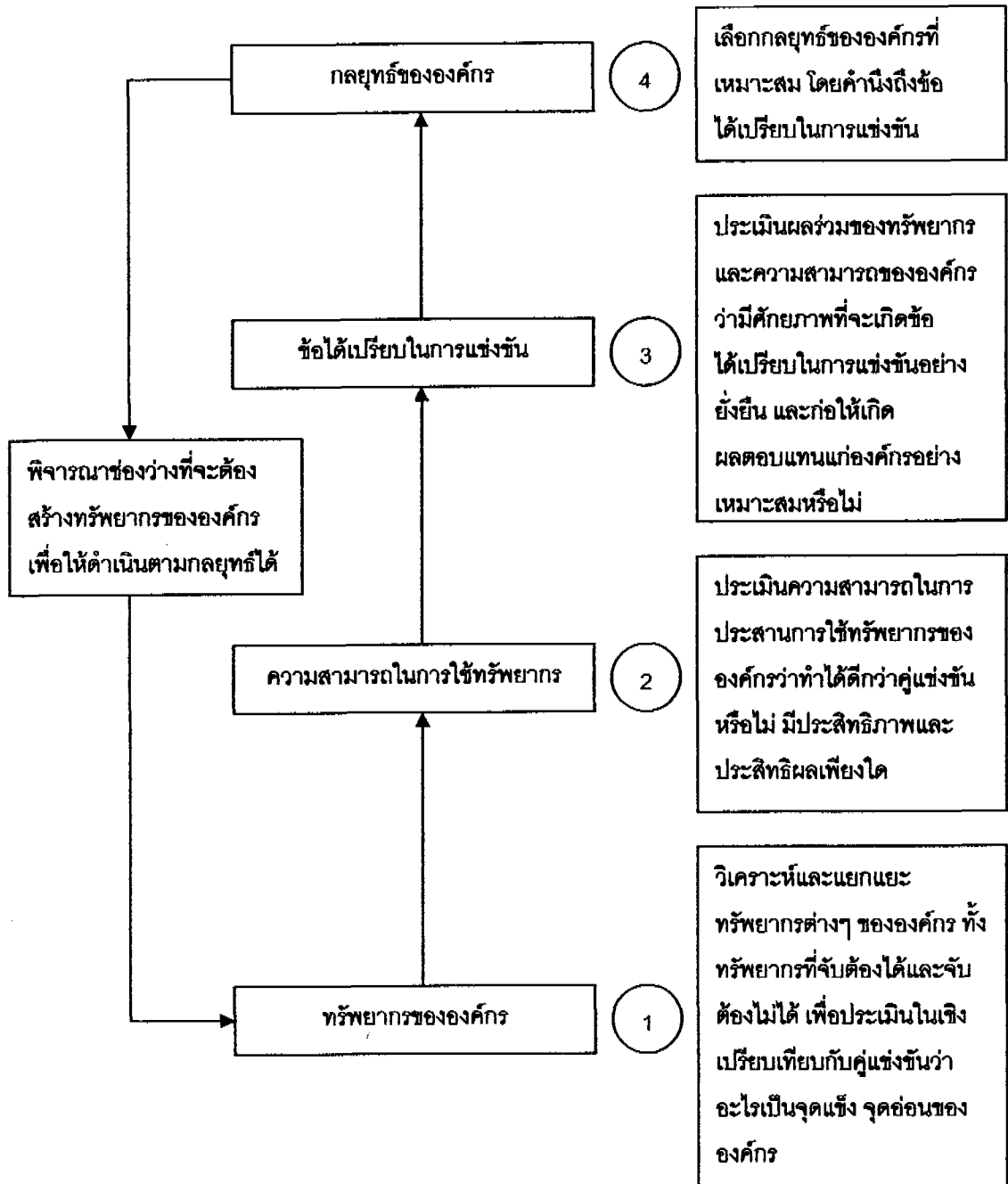
การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ให้เหมาะสมนั้น จะเริ่มจากการนำข้อมูลฝ่ายต่างๆ มารวบรวมเพื่อทำการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากนั้น จึงวิเคราะห์ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เพื่อประเมินในเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันว่าอะไรเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

ต่อมาจึงทำการประเมินความสามารถขององค์กรว่ามีความถนัดและเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร หากนำทรัพยากรและความสามารถมาประสานประโยชน์ร่วมกัน จะทำให้เกิดกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมอย่างไรบ้าง ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ที่เลือกสรรแล้วก็จะเป็นตัวกำหนดให้องค์กรต้องเสริมสร้างทรัพยากร หรือความสามารถขององค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ด้วย เช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากภาพประกอบที่ 2.6

ภาพประกอบที่ 2.6

แสดงความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ทรัพยากร, ความสามารถ และกลยุทธ์ขององค์กร¹⁷



¹⁷ เรืองदैยวกัน, น. 137.

ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใดต่างก็มีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วยกันทั้งสิ้น โดยทั่วไปแล้ว ในองค์กรขนาดใหญ่จะมีการกำหนดกลยุทธ์และนำไปใช้อย่างเป็นทางการ มีกระบวนการและรูปแบบในการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถเลือกใช้นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ¹⁸ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกิจการ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์การบริหารระดับสูง ปกป้องถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงอุตสาหกรรมที่จะทำการแข่งขัน รวมทั้งแนวทางหลักที่องค์กรจะยึดถือปฏิบัติ

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือ กลยุทธ์การบริหารระดับกลาง ถือเป็นกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นวิธีที่กิจการจะทำการแข่งขันในอุตสาหกรรม

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์การบริหารระดับต้น ที่แสดงถึงกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรว่าจะต้องมีการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ในองค์กรใหญ่ๆ (Corporate) จะสามารถแบ่งแยกกลยุทธ์ทั้งสามระดับได้อย่างชัดเจนกว่าองค์กรขนาดเล็ก (Company) แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรทั้งสามระดับจะมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันเสมอ

นอกจากนี้ ยังต้องทำการพิจารณาอีกด้วยว่ากลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและดีนั้น เป็นอย่างไร เพื่อนำมาใช้กับองค์กรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งมีหลักในการพิจารณา 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรธุรกิจในขณะนั้น ทั้งปัจจัยภายนอก (External Environment) และปัจจัยภายใน (Internal Environment)

2. กลยุทธ์ที่ดีนั้น จะต้องนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ (Competitive Advantage)

3. กลยุทธ์ที่ดีจะต้องส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการเพิ่มขึ้นของกำไร (Profit) และความสามารถในการแข่งขันในระยะที่เข้มแข็งขึ้นหรือเรียกว่า การได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในระยะยาว (Sustainable Competitive Advantage) นั่นเอง

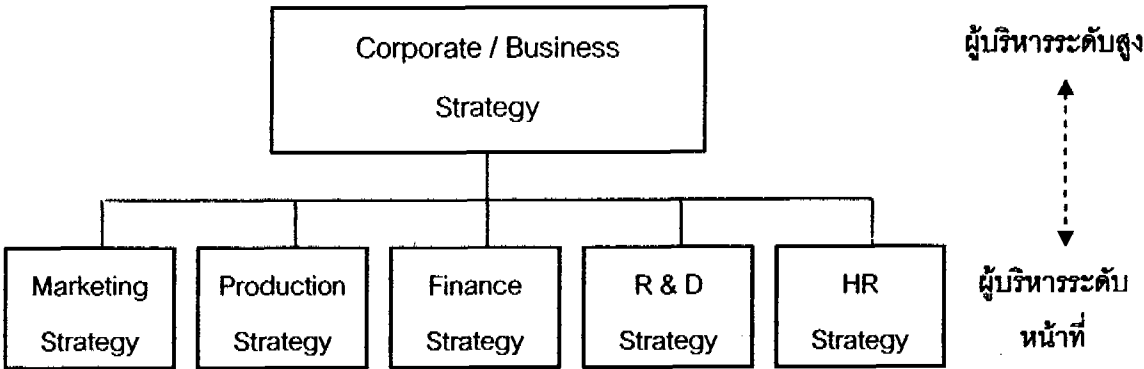
¹⁸ เรื่องเดียวกัน, น. 137-138.

ในส่วนของการศึกษาเรื่อง “การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ” นี้ จัดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกิจการ (Corporate Strategy) ดังนั้น ในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะเน้น ในการนำเสนอแนวคิดของกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นหลัก ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

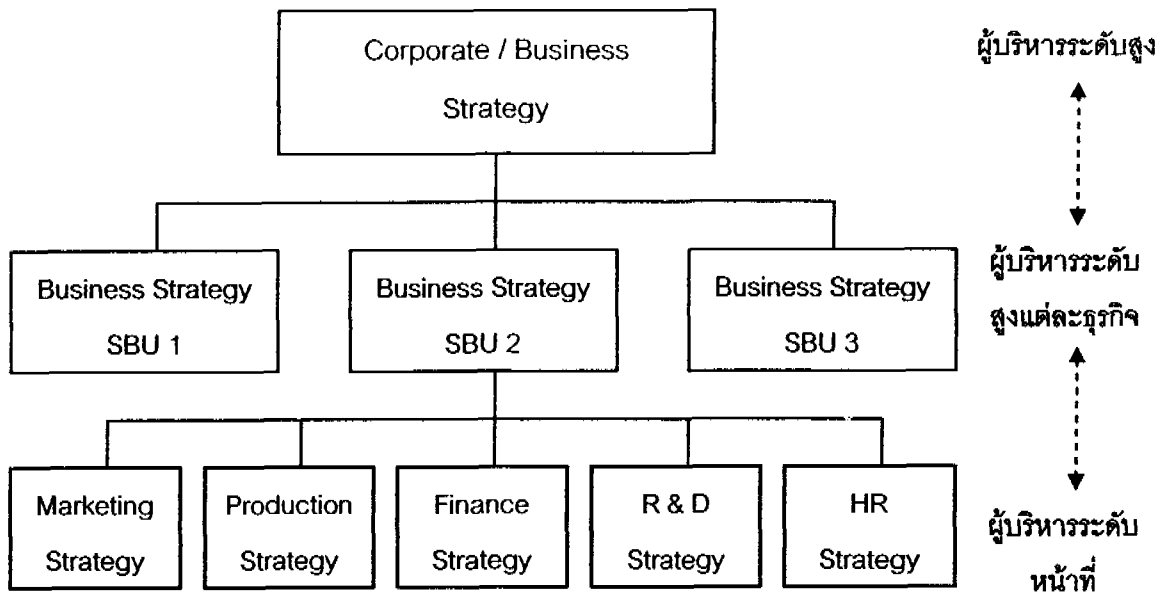
กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมที่ควรจะดำเนินการหรือเข้าไปลงทุน เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน และนำไปสู่ผลกำไรในระยะยาว ลักษณะของกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้จะเป็นหน้าที่ ของผู้บริหาร หรือทีมผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธุรกิจ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวาง ตำแหน่งขององค์กรว่าจะมีรูปแบบหรือลักษณะการดำเนินธุรกิจในกลุ่มธุรกิจ (Corporate Theme) อย่างไร เช่น เน้นให้ความสำคัญกับการดำเนินการในธุรกิจเดียว (Single Business Concentration) เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากความประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) หรือ จะเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification) เพื่อแสวงหาและได้รับประโยชน์จาก ความประหยัด ในขอบเขต (Economies of Scope)

ภาพประกอบที่ 2.7
แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กรในธุรกิจเดียว (Single Business)¹⁹



¹⁹ธนชัย ยมจินดา, “การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และการตัดสินใจ เพื่อวางแผนกลยุทธ์,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนและควบคุมการบริหาร, หน่วยที่ 2 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526), น. 63.

ภาพประกอบที่ 2.8
แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กรในกลุ่มธุรกิจ (Multiple Business)²⁰



จากภาพประกอบที่ 2.7 แสดงถึงประเภทขององค์กรที่ประกอบธุรกิจเดียว ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะแยกกันไม่ออกและจะเป็นสิ่งเดียวกัน โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะรวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันด้วย และถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือทีมผู้บริหารระดับสูง ในทางตรงกันข้ามตามภาพประกอบที่ 2.8 องค์กรจะประกอบธุรกิจที่มีลักษณะกระจายและหลากหลาย กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นเรื่องของการกำหนด “รูปแบบ” หรือ “ลักษณะการดำเนินธุรกิจในกลุ่มธุรกิจ” (Corporate Theme) โดยผู้บริหารหรือทีมผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางให้กับธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มว่าควรจะเป็นอย่างไร หรือควรมีภาพลักษณ์ของการดำเนินธุรกิจทั้งกลุ่มอย่างไร นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าธุรกิจแต่ละตัวในกลุ่มธุรกิจขององค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขัน (Business Strategy) ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ (Strategy Business Unit; SBU) อาจกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่แตกต่างกัน ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารของหน่วยงานตามหน้าที่ในแต่ละหน่วยธุรกิจ (SBU) ก็จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กร

²⁰ เรื่องเดียวกัน, น. 64.

กรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

Michael E. Porter²¹ ได้เสนอแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรว่าควรพิจารณาในกรอบงานที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การบริหารกลุ่มกิจการ (Portfolio Management) เป็นการบริหารโดยคำนึงถึงหน่วยธุรกิจต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ให้มีสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจอย่างเหมาะสม โดยองค์กรจะต้องพยายามสร้างกลุ่มกิจการให้มีคุณค่ามากขึ้น เพื่อเพิ่มมูลค่ากับกลุ่มกิจการ โดยเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและอาจซื้อหรือควบรวมกิจการที่น่าสนใจและมีศักยภาพดีเข้ามาสู่กลุ่มกิจการ โดยใช้ความชำนาญ (Expertise) และ/หรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นที่น่าสนใจแก่กิจการที่จะถูกซื้อหรือถูกรวมเข้ามาสู่องค์กร โดยกิจการอาจมีความสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีเงื่อนไขดี หรือพัฒนาเสริมความสามารถในการจัดการแบบมืออาชีพให้แก่กิจการที่ถูกซื้อ มา เมื่อองค์กรได้กิจการที่ดีแต่มีมูลค่าต่ำกว่าความเป็นจริงและยังใช้ความสามารถและทรัพยากรต่างๆ ที่มีเพื่อการบริหารกิจการใหม่ให้เพิ่มคุณค่าขึ้นมาได้มูลค่ากิจการโดยรวมสำหรับผู้ถือหุ้นก็ควรจะสูงขึ้น

2. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ (Restructuring) องค์กรอาจมองหาธุรกิจอื่นๆ ที่มีปัญหาในการดำเนินงาน หรือยังไม่มีการพัฒนาขอบเขตธุรกิจอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะสามารถเข้าไปมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเดิม เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือนำวิทยาการใหม่ๆ ไปสู่ธุรกิจนั้น โดยหวังว่าจะเกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและอาจยุบส่วนของธุรกิจที่ไม่มีผลกำไรหรือผลการดำเนินงานไม่ดีออกไป

3. การถ่ายทอดทักษะ (Transferring Skills) ด้วยความมุ่งหวังจะให้เกิดพลังผนึก (Synergy) ดังนั้น องค์กรต้องพยายามวิเคราะห์ดูว่าจะสามารถถ่ายทอดทักษะหรือความชำนาญระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันได้หรือไม่ เช่น ถ้าหน่วยงานใหม่สามารถเรียนรู้หรือได้รับประโยชน์จากความชำนาญทางด้านการตลาดของหน่วยงานเดิมได้มากจะทำให้หน่วยงานใหม่นั้น มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูง องค์กรโดยรวมก็จะได้รับประโยชน์ด้วย

4. การใช้ประโยชน์จากกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน (Sharing Activities) พลังผนึก (Synergy) นั้น นอกจากจะได้มาด้วยการถ่ายทอดทักษะระหว่างกันแล้ว การใช้ประโยชน์จากกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ก็จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวมได้ แต่ในทางกลับกันองค์กรจะต้องมีต้นทุนของการประสานงานเพิ่มมากขึ้นด้วย

²¹ สุพานี สฤษฏีวานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี, น. 139-140.

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร²²

แนวทางโดยทั่วไปที่ควรใช้ในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร คือ

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจ (SBUs) ขององค์กรควรศึกษาเพื่อดูถึงโอกาสในการทำกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกัน หรือเพื่อการถ่ายทอดทักษะในการทำงานในกลุ่มธุรกิจเหล่านี้ ซึ่งจะช่วยให้กิจการโดยรวมมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงขึ้น และยังสามารถเห็นช่องทางที่จะขยายขอบเขตธุรกิจออกไปได้

2. เลือกธุรกิจหลัก (Core Businesses) ที่จะป็นฐานสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งการจะขยายขอบเขตการดำเนินงาน (Diversification) ให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องเริ่มต้นจากความเข้าใจในธุรกิจหลักขององค์กรเสียก่อน โดยปกติธุรกิจที่จะเป็นหลักนั้น มักจะเป็นธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่น่าสนใจและเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในการรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้ รวมทั้งมีความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวพันที่สำคัญกับหน่วยธุรกิจอื่นๆ ที่จะสามารถใช้เป็นฐาน (Base) ในการขยายทักษะและกิจกรรมต่างๆ เพื่อการขยายธุรกิจออกไปได้

3. พิจารณาแนวทางการสร้างกลไกต่างๆ ในแนวนอน เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจหลักและธุรกิจอื่นๆ ตลอดจนเพื่อเป็นฐานสำหรับการขยายงานในอนาคตด้วย โดยผู้บริหารต้องพยายามสร้างกลไกเพื่อการทำงานร่วมกัน ประสาน และเชื่อมโยงกันในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดกลุ่มงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Term) การปรับเปลี่ยนรางวัลจูงใจใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงและประสานงานกัน เป็นต้น

4. ดำเนินการขยายงานตามโอกาสที่เปิดให้ จะทำให้กิจการสามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกันได้ (Share Activities) โดยองค์กรอาจเลือกการก่อตั้งธุรกิจใหม่ หรือเลือกการไปซื้อและควบรวมกิจการ แต่เป็นกิจการที่สามารถทำกิจกรรมร่วมกันได้

5. ถ้าไม่สามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้ หรือยังมีข้อจำกัดอยู่ ก็อาจจะพิจารณาการขยายงานจากโอกาสในการถ่ายทอดทักษะ (Transfer Skills) แต่การขยายงานโดยมีข้อพิจารณาว่าสามารถถ่ายทอดทักษะเพียงเหตุผลเดียวนั้น จะทำให้มีความเสี่ยงมากเกินไป ดังนั้น จึงควรใช้เป็นมาตรการขั้นต้นในการพิจารณา หลังจากนั้นควรจะสามารถทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกันได้ จึงจะเหมาะสมต่อการขยายงาน

6. ดำเนินกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้าง (Restructuring) หากได้กิจการที่สอดคล้องกับทักษะของผู้บริหาร คือ ทักษะในการมองธุรกิจอย่างถูกต้อง แล้วเลือกซื้อธุรกิจนั้น เพื่อมาปรับ

²² เรื่องเดียวกัน, น. 140-141.

โครงสร้างแล้วขายออกไป หรือเมื่อกิจการได้หน่วยธุรกิจใหม่ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ และยังมีโอกาสในการพัฒนาการบริหารให้ดีขึ้น หรือเป็นธุรกิจที่ไม่มีความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่นๆ กิจการจึงควรทำการปรับโครงสร้างก่อนแล้วจึงขายธุรกิจนั้นออกไปเมื่อมีกำไร

แนวคิดการบริหารงานด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่ได้อธิบายไปแล้วนั้น สามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy), กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) และกลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy) โดยการบริหารกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น มีกลยุทธ์หนึ่งที่ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ตามที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว นั่นก็คือ “กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ” (Strategic Alliances) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy) ขององค์กรที่ส่งผลให้ต้นทุนลดต่ำลงและสร้างความคล่องตัวได้เป็นอย่างดี รวมถึงยังเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาทางด้านเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถเลือกที่จะร่วมมือเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่นได้หลายแห่งอีกด้วย

ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ

ในส่วนของคำจำกัดความของ “พันธมิตรทางธุรกิจ” นั้น มีผู้เสนอแนวความคิดเอาไว้มากมาย ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างคำนิยามต่างๆ ไว้ดังนี้

“พันธมิตรทางธุรกิจ” คือ ความร่วมมือกันในระยะยาวขององค์กรธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไป โดยมีการนำเอาจุดแข็งของทุกๆ ฝ่ายมารวมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์²³

อีกความหมายหนึ่ง ได้กล่าวว่า “พันธมิตรทางธุรกิจ”²⁴ หมายถึง ความสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมมือร่วมแรงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรสององค์กรหรือมากกว่า โดยทั้ง

²³ธีรกิตติ นวรัตน์ ณ อยุธยา, “พันธมิตรทางธุรกิจ: ทางเลือกใหม่ของธุรกิจไทยในยุคโลกาภิวัตน์,” วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 19 (มิถุนายน 2540):1.

²⁴Robert E Spekman, Lynn A Isabella and Thomas C MacAvoy, Alliance competence: maximizing the value of your partnerships (New York: Wiley, 2000), p. 37.

สองฝ่ายมีความมุ่งหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน เนื่องด้วยเป็นการยากที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะประสบความสำเร็จได้เพียงลำพัง

จากคำนิยามข้างต้นมีคำสำคัญๆ ที่ควรพิจารณา ดังนี้

ร่วมมือ แสดงให้เห็นว่าคู่พันธมิตรทั้งสองฝ่ายมีบรรทัดฐานในการดำเนินงานร่วมกัน โดยแต่ละฝ่ายจะไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนทำให้อีกฝ่ายได้รับความเสียหาย นอกจากนี้ คำว่าร่วมมือยังแฝงนัยของการเกี่ยวพันกันโดยสมัครใจไม่ใช่การถูกบังคับ รวมไปถึงความคาดหวังว่าแต่ละฝ่ายจะคำนึงถึงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ชี้ให้เห็นว่าคู่พันธมิตรทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองภายในกรอบความร่วมมือแบบพันธมิตร

ยากที่จะประสบความสำเร็จหากทำงานเพียงลำพัง ทำให้เห็นว่าคู่พันธมิตรแต่ละฝ่ายไม่เพียงแต่ต้องพึ่งพากันและกันเท่านั้น แต่ยังรับทราบและเข้าใจว่าความอยู่รอดของพวกเขาถูกเชื่อมไว้ด้วยกัน ตัวอย่างเช่น แต่ละฝ่ายยอมรับว่าค่าใช้จ่ายไม่ควรสูงเกินไป เวลาเป็นสิ่งมีค่า ความชำนาญงานที่มีอย่างจำกัด หรือเวลาในการบริหารและทรัพยากรอื่นๆ หาได้ยากเกินกว่าที่แต่ละองค์กรจะบรรลุเป้าหมายทางพันธมิตรได้โดยไม่อาศัยพันธมิตรมาร่วมมือ

นอกจากนี้ คำจำกัดความข้างต้นยังกล่าวเป็นนัยอีกว่า พันธมิตร คือ การตกลงทำสัญญาร่วมกันโดยไม่กำหนดจุดสิ้นสุด ทั้งสองฝ่ายต้องร่วมกันตัดสินใจและควบคุมกิจการร่วมกัน สัญญาพันธมิตรซึ่งไม่กำหนดจุดสิ้นสุดนี้ สะท้อนให้เห็นว่าส่วนหนึ่งของการรวมตัวกันเป็นพันธมิตรก็เพื่อที่จะชานรับกับความไม่แน่นอน และความจริงที่ว่าองค์กรหนึ่งจะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของตนได้ ก็ด้วยการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เท่านั้น

ในบางสถานการณ์ เราสามารถมองพันธมิตรว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ทดสอบ หรือเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้องค์กรสามารถตลาดใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย และช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นได้ โดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรของตนทั้งหมด นอกจากนี้ เรายังเข้าใจได้ด้วยว่าประโยชน์ส่วนหนึ่งของพันธมิตร คือ การเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

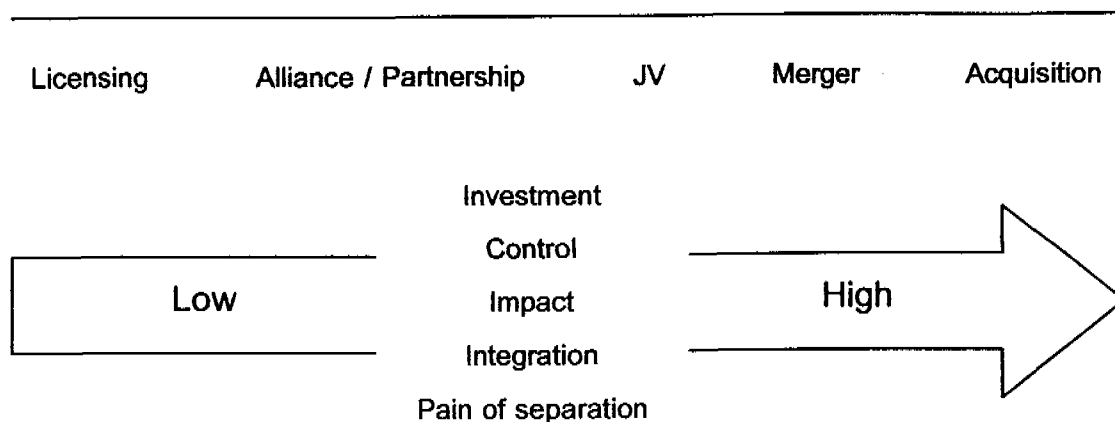
แนวคิดรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจจากบทความทางวิชาการ และจากตำราทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่า มีแนวคิดในเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตรที่หลากหลาย ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

แนวคิดแรกเป็นของ Mitchell Lee Marks และ Philip H. Mirvis²⁵ ซึ่งได้กล่าวถึง พันธมิตรทางธุรกิจในแง่ของการเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์การรวมตัวกันทางธุรกิจ (Types of Strategic Combination) ดังภาพประกอบด้านล่าง

ภาพประกอบที่ 2.9

แสดงกลยุทธ์การรวมตัวกันทางธุรกิจ (Types of Strategic Combination)



องค์กรต่างๆ สามารถเชื่อมต่อกันได้ในรูปแบบต่างๆ ตามการรวมตัวที่ชอบด้วยกฎหมาย โดยอาจเริ่มจากความสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยจะเป็นทางการเท่าใดนักแล้วจึงพัฒนาไปสู่การรวมตัวกันที่สมบูรณ์แบบระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่นๆ รูปแบบของการรวมตัวเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไปตามความซับซ้อนของพันธะสัญญาและระดับการลงทุนระหว่างองค์กรต่างๆ ที่เข้ามาร่วมกัน จากภาพประกอบที่ 2.9 ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ไม่สลับซับซ้อนขององค์กร A กับองค์กร B นั่นคือ การให้สิทธิในการดำเนินงาน (Licensing) ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสินค้า หรือบริการ หรือเครื่องหมายการค้าก็ตาม

ต่อมาเป็นการรวมตัวของพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance / Partnership) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะร่วมมือกันขององค์กรสองแห่งหรือมากกว่านั้น เพื่อที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันตั้งขึ้น ถัดมาเป็นการร่วมมือกันในระดับสูงขึ้นไปอีก คือ การร่วมทุน (Joint

²⁵ Mitchell Lee Marks and Philip H. Mirvis, Joining Forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisition, and alliances (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), pp. 10-12.

Venture; JV) โดยการสร้างองค์กรที่แยกตัวออกมาอย่างเป็นทางการ และมีความสมบูรณ์แบบด้วยโครงสร้าง, ระบบการบริหารจัดการ, กำลังการผลิต, วิธีการปฏิบัติ, นโยบาย และวัฒนธรรมของตนเอง ขณะที่บริษัทเดิมก็ยังคงดำรงอยู่

ในส่วนของความสัมพันธ์สูงสุดของภาพประกอบก็จะเป็นรูปแบบของการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions) โดยที่การควบรวมกิจการมักจะใช้เกี่ยวกับการรวมกันขององค์กรสองแห่งเป็นองค์กรใหม่ ส่วนลักษณะของการซื้อกิจการ คือการซื้อองค์กรหนึ่งเพื่อรวมเข้าเป็นบริษัทแห่งใหม่ในเครือของบริษัทแม่

ข้อแตกต่างสำคัญที่จำแนกรูปแบบเหล่านี้ คือ การลงทุนทางการเงินและความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นตามภาพประกอบ แต่อำนาจการบริหารยังคงถูกควบคุมโดยบริษัทที่เป็นผู้นำ พร้อมๆ กันนั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัทเป้าหมายหรือหุ้นส่วนที่เติบโตต่ำกว่าก็คือ การถูกควบรวม โดยจะเพิ่มขึ้นตามการเป็นหุ้นส่วน (Partnership) หรือการร่วมทุน (Joint Venture) ไปยังรูปแบบของการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions)

ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม การรวมตัวกันทางธุรกิจไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการที่คาดหวังไว้ หรือถ้าความต้องการและความปรารถนาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนไป ข้อผูกมัดในรูปแบบของการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions) จะแก้ไขได้ยากกว่าการจัดการที่ค่อนข้างเป็นอิสระอย่างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) หรือการร่วมทุน (Joint Venture) ดังนั้น รูปแบบต่างๆ ในกลยุทธ์การรวมตัวกันทางธุรกิจจึงมีความแตกต่างกันในแง่ของจิตวิทยาเท่าๆ กับในด้านของกฎหมายและการเงิน กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) จะเกี่ยวข้องกับพันธสัญญา (Commitment) และการแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ซึ่งรวมถึงเม็ดเงิน เทคโนโลยี และทรัพยากรบุคคลด้วย แต่มันจะถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ทางธุรกิจเพียงชั่วคราวท่ามกลางหุ้นส่วนแต่ละรายที่ยังคงสามารถเป็นอิสระต่อกัน สำหรับการซื้อกิจการ (Acquisitions) จะเป็นพันธสัญญาที่ค่อนข้างหนักแน่น มีสาระสำคัญและระเบียบแบบแผนมากกว่า ซึ่งจะนำไปสู่การรวมตัวกันที่สมบูรณ์แบบของหุ้นส่วนที่ก่อนหน้านี้เป็นอิสระต่อกัน

Sue Cartwright และ Cary Cooper²⁶ นักจิตวิทยา ได้เปรียบเทียบการเป็นพันธมิตรกับการแต่งงาน โดยอธิบายถึงรูปแบบที่แตกต่างกันของการรวมตัวกันระหว่างองค์กรต่างๆ ซึ่ง

²⁶Sue Cartwright and Cary Cooper, quoted in Mitchell Lee Marks and Philip H. Mirvis, *Joining Forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisition, and alliances* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), pp. 11-12.

เปรียบเทียบพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) ว่าเหมือนกับคนสองคนที่อยู่ด้วยกัน ลักษณะเฉพาะของหุ้นส่วนหรือองค์กรแบบนี้อยู่ที่การยอมรับกันและกันของแต่ละฝ่าย แต่ยังคงไว้ซึ่งอิสระในตัวเอง ยิ่งไปกว่านั้นถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือข้อตกลงใดๆ พันมิตรอีกฝ่ายหนึ่งก็จะมองความสัมพันธ์ในลักษณะของการให้ความช่วยเหลือหรือการเกื้อหนุนที่ขาดกันไม่ได้ เหตุเพราะความแตกต่างและลักษณะเฉพาะของหุ้นส่วนที่ต้องอดทนและมักถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาถึงอยู่บ่อยครั้งตามความต้องการและผลประโยชน์ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้นจากการร่วมมือกัน

หากนำลักษณะการดำเนินธุรกิจมาเปรียบเทียบในธรรมเนียมของการแต่งงาน หุ้นส่วนฝ่ายหนึ่งจะถูกสมมติให้เหนือกว่าอีกฝ่าย แม้ว่าจะมีการโต้แย้งและปฏิเสธอย่างมากกว่าหุ้นส่วนแต่ละฝ่ายต่างมีสิทธิเดิมที่และเท่าเทียมกัน ข้อแตกต่างบางประการในรูปแบบการบริหารจัดการและลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมก่อนหน้านี้ที่จะมีการรวมตัวกันมักจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นความแตกต่างและเป็นตัวเพิ่มพูนความน่าสนใจให้กับคู่แต่งงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษรให้ถูกต้องตามกฎหมาย หุ้นส่วนที่มีลักษณะเหนือกว่าก็จะเริ่มกำหนดคุณค่า ความเชื่อและทำให้สิ่งต่างๆ เป็นไปตามแบบของฝ่ายที่เหนือกว่า ในธรรมเนียมการแต่งงานขององค์กร หรือที่เรียกว่า การซื้อกิจการ (Acquisitions) ผู้ถือสิทธิ์หรือหุ้นส่วนที่เหนือกว่าจะสมมติตัวเองเป็นผู้รับผิดชอบในการถือครององค์กรและนำวัฒนธรรมขององค์กรตนเองเข้าไปแทนที่ให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้เองที่ทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหาร ดังเช่น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเมื่อคุณค่าและความเชื่อของบริษัทที่เหนือกว่าไม่ได้รับการยอมรับจากบริษัทเป้าหมาย

นอกจากนี้ Cartwright และ Cooper²⁷ ยังได้กล่าวอีกว่า การแต่งงานสมัยใหม่ หรือ "Modern Marriage" เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นได้น้อยที่สุดในการแต่งงานขององค์กร แต่มันเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการรวมตัวกัน

²⁷ เรื่องเดียวกัน.

แนวคิดที่ 2 เป็นกลุ่มแนวคิดที่มีความสอดคล้องกัน โดยกลุ่มแรกเป็นของ Peter Lorange & Johan Rooks²⁸ ได้แบ่งพันธมิตรทางธุรกิจตามพัฒนาการของโครงสร้างพันธมิตรออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

พันธมิตรเฉพาะกิจ (Ad hoc Pool Alliance) หมายถึง ความร่วมมือเป็นการชั่วคราวอย่างไม่มีสัญญาเป็นทางการ และไม่มีการลงทุน ซึ่งก่อให้เกิดส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน โดยที่องค์กรสององค์กรหรือมากกว่าตกลงจะทำงานร่วมกัน หรือเลือกดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน โดยใช้ระยะเวลาเพียงสั้นๆ

พันธมิตรสหสัมพันธ์ (Consortium Strategic Alliance) หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างมีรูปแบบระหว่างองค์กรสององค์กรหรือมากกว่า เต็มใจร่วมมือลงทุนในทรัพยากร และนำมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากการเป็นพันธมิตรกลับไป เช่น บริษัทสองแห่งร่วมมือกันโดยนำเทคโนโลยีที่ดีที่สุดของแต่ละฝ่ายมาศึกษา เพื่อค้นหาสิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะนำสิ่งที่ค้นพบไปใช้ให้เป็นประโยชน์

พันธมิตรโครงการร่วมทุน (Project-based Joint Venture) หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างมีรูปแบบระหว่างองค์กรสององค์กรหรือมากกว่า เต็มใจร่วมมือใช้ทรัพยากรของตนในโครงการ ซึ่งมูลค่าเพิ่มจากการเป็นพันธมิตรดังกล่าวจะยังคงอยู่ในโครงการความร่วมมือนั้น โดยโครงการร่วมทุนจะเป็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรแต่ละแห่งมีจุดแข็งที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน

พันธมิตรร่วมทุน (Full-blown Joint Venture) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีรูปแบบถาวรที่สุดระหว่างองค์กรสององค์กรหรือมากกว่า ซึ่งลงทุนร่วมกันและมีส่วนได้ส่วนเสียในทรัพยากร รวมทั้งการร่วมกันนำมูลค่าเพิ่มจากการร่วมทุนไปใช้เพื่อพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจใหม่ที่เกิดจากการร่วมทุนดังกล่าว เป็นการร่วมมือในระยะยาว

²⁸Peter Lorange and Johan Rooks, Strategic Alliances : Formation, Implementation and Evolution. (Massachusetts: Blackwell, 1993), อ้างถึงใน ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2545), น. 22-26.

กลุ่มต่อมาเป็นรูปแบบการร่วมมือกันหรือร่วมลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งตามปกติจะมีอยู่ 3 รูปแบบ²⁹ คือ

ตั้งเป็นกลุ่มอิสระ หรือเรียกว่า Consortium คำนี้จะเป็นที่คุ้นเคยในประเทศไทยแต่ในต่างประเทศอาจใช้คำว่า Contractual Joint Venture (CJV) เกิดจากบุคคลหรือบริษัทหลายรายมารวมกันแต่เป็นอิสระต่อกัน โดยมีสัญญาระหว่างกัน รูปแบบนี้เป็นที่นิยมมากที่สุดในบรรดาผู้รับเหมา (Independent Contractor) ทั้งงานก่อสร้างและการที่ปรึกษา และรูปแบบนี้ยังเป็นประโยชน์มากที่สุดอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นการกระจายต้นทุน (Cost Allocation) กระจายความเสี่ยง (Risk Allocation) การระดมความเชี่ยวชาญ (Pooling of Expertise) ความรับผิดชอบตามกฎหมาย (Legal Liability) การวางแผนภาษี (Tax Planning)

ตั้งเป็นกลุ่มอิสระ หรือ Consortium เกิดขึ้นโดยสัญญาระหว่างสมาชิกของกลุ่มนั้นๆ โดยจะต้องแบ่งแยกให้ชัดเจนว่าใครทำงานอะไร รับผิดชอบส่วนไหน เอกสารจะออกในนามของใคร เอกสารทางภาษีจะแยกกันอย่างไร การยื่นเสียภาษียื่นอย่างไร ความรับผิดชอบตามกฎหมายแยกกันหรือไม่ ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งทำงานอีกฝ่ายหนึ่งทั้งงานใครจะรับผิดชอบ

ห้างหุ้นส่วน (Partnership) หรือบางตำรา เรียกว่า Unincorporated Joint Venture (UJV) เป็นการร่วมมือหรือร่วมลงทุนกัน แต่ไม่ได้จัดตั้งเป็นบริษัทขึ้นมา ไม่มีการจดทะเบียนเจ้าของโครงการจะชอบโครงสร้างแบบนี้มากที่สุด แต่จะตรงข้ามกับผู้รับเหมา เพราะรูปแบบการร่วมทุนประเภทนี้สมาชิกของกลุ่มทุกคนเป็นลูกหนี้ร่วม (Jointly and Serve rally Liable) ต่อเจ้าของโครงการ เจ้าของจะเรียกร้องให้ใครคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวอย่างเต็มที่ก็ได้แล้วให้ผู้นั้นไปตามกับสมาชิกอื่นๆ ภายหลัง

การตั้งเป็นบริษัทจำกัด (Joint Venture Company) หรือในบางตำรา เรียกว่า Incorporated Joint Venture (IJV) เนื่องจากตั้งเป็นบริษัทที่มีการจดทะเบียนเรียบร้อย ซึ่งในส่วนของการรับเหมางานโครงการนั้น จะไม่นิยมใช้วิธีนี้ เพราะความไม่สะดวกหลายประการและที่สำคัญ คือ เมื่อจัดตั้งแล้วเลิกบริษัทยาก ทั้งๆ ที่โครงการอาจดำเนินงานเสร็จแล้วแต่ยังเลิกบริษัทไม่ได้ เป็นต้น รูปแบบนี้จึงเหมาะกับการร่วมทุนระยะยาว เพื่อรับงานในหลายๆ โครงการมากกว่าการร่วมทุนกัน เพื่อรับงานโครงการใดโครงการหนึ่ง

²⁹วโรจณ์ พูลสุวรรณ และพิชิตพล เอี่ยมมงคลชัย, คู่มือการซื้อขายและฟื้นฟูกิจการ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์การเงินธนาคาร, 2541), น. 114-117.

นอกจากรูปแบบของพันธมิตรดังกล่าว สุพานี สฤษฐวานิช³⁰ ยังได้กล่าวถึงพันธมิตรทางธุรกิจอีกกลุ่มหนึ่งเพิ่มเติมจากรูปแบบข้างต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

การทำสัญญาเหมาช่วง (Sub contraction) คือ การเลือกผู้รับเหมาช่วงเพื่อให้บริการด้านต่างๆ ตัวอย่างที่นิยมกันแพร่หลาย เช่น บริการทำความสะอาด บริการรักษาความปลอดภัย ซึ่งเป็นการตัดทอนภาระงานเหล่านี้ ทั้งด้านการดำเนินการ (Operations) ด้านบุคลากร

การให้สิทธิในการเป็นผู้แทนจำหน่าย (Franchising) คือ องค์กรจะให้สิทธิในการเป็นผู้แทนจำหน่ายกับกิจการอื่นๆ โดยผู้ให้สิทธิจะดูแลรับผิดชอบในเรื่องของตราสัญลักษณ์ การบริหารการตลาด หรือการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้

การให้สิทธิในการดำเนินงาน (Licensing) คือ องค์กรจะให้สิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ หรือสิทธิในการดำเนินธุรกิจแก่กิจการอื่นๆ โดยได้รับค่าธรรมเนียมจากสิทธิบัตรเป็นการตอบแทน ซึ่งคล้ายคลึงกับกรณีของสิทธิในการเป็นผู้แทนจำหน่าย แต่การให้สิทธิบัตรจะเน้นหนักในกรณีของธุรกิจที่มีการผลิต (Manufacturing) ในขณะที่การให้สัมปทานมักจะเป็นธุรกิจการให้บริการ

การทำสัญญาจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) คือ หน่วยงานจะร่วมมือกันตามหลักของการทำงานสมัยใหม่ที่องค์กรจะทำแต่กิจกรรมหลักที่สำคัญ นอกนั้นจะมอบให้องค์กรอื่นทำแทน

แนวคิดที่ 3 มาจากบทความเรื่อง “กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovative Growth Strategy)” ซึ่ง ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค³¹ ได้กล่าวถึงเครื่องมือหนึ่งในการเติบโตขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสำคัญและนิยมกันอย่างกว้างขวาง นั่นคือ พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) โดยได้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นความร่วมมือระหว่างสององค์กร (หน่วยธุรกิจ) ที่เซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยี (Know How) การรวมทรัพยากรและทักษะการดำเนินงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเกิดผลทางธุรกิจร่วมกัน องค์กรธุรกิจสามารถมีพันธมิตรแบบเซ็นสัญญาในหลายประเภทด้วยกัน เช่น ช่องทางการจัดจำหน่าย

³⁰สุพานี สฤษฐวานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี, น. 240-241.

³¹ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, “กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovative Growth Strategy),” จุฬาลงกรณ์วารสาร (Chulalongkorn Review) 16 (เมษายน-มิถุนายน 2547):91-92.

การส่งเสริมการขาย / การโฆษณา การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) การจัดซื้อ ซึ่งจะเพิ่มอำนาจต่อรองในการซื้อ โดยจะได้ราคาที่ถูกลงและได้เงื่อนไขในการจัดซื้อที่ดีขึ้น ธุรกิจที่มีพันธมิตรประเภทนี้จะมีความเกี่ยวข้องและผูกพันกันน้อย ในแง่ที่ว่าหน่วยธุรกิจยังคงเป็นองค์กรอิสระไม่ขึ้นต่อกันและกัน โดยยังไม่มีมีความเกี่ยวข้องในแง่ของทุน (Equity) ไม่มีการลงทุนร่วมกัน เป็นเพียงการทำข้อตกลงในการเซ็นสัญญาเท่านั้น

พันธมิตรตามข้อตกลงการถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Equity Agreement) พันธมิตรประเภทนี้ หน่วยธุรกิจจะเริ่มมีความเกี่ยวข้องกันในด้านทุน (Equity) คือ หน่วยธุรกิจตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป ร่วมมือกันในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีความร่วมมือด้านทุน เช่น Cross Holding หรือการถือ/แลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน พันธมิตรชนิดนี้จะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่นมากกว่าพันธมิตรแบบเซ็นสัญญา ซึ่งเป็นเพียงการเซ็นสัญญาความร่วมมือ โดยไม่มีเรื่องเงินลงทุนเข้ามาเกี่ยวข้อง

แม้พันธมิตรตามข้อตกลงการถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Equity Agreement) จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่เพิ่มขึ้นระหว่างหน่วยธุรกิจที่เป็นพันธมิตรกัน แต่จะมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับพันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เนื่องจากมีการลงทุนร่วมกัน พันธมิตรชนิดนี้จะมุ่งหวังความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องในระยะยาวของหน่วยธุรกิจ ซึ่งสามารถทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การกำหนดราคาหุ้นของบริษัท แล้วให้บริษัทพันธมิตรเข้ามาซื้อหุ้นในราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาด และการแลกเปลี่ยนหุ้น (Swap) กันนี้ จะทำให้แต่ละองค์กรมีสิทธิในสวนแบ่งกำไรขององค์กรพันธมิตร ซึ่งเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ (Conflict of interest) ของแต่ละองค์กร และสามารถนำไปสู่ความร่วมมือทางด้านต่างๆ อย่างกว้างขวางทั่วทั้งกิจการ เช่น เทคโนโลยี การตลาด การเงิน การจัดซื้อ เป็นต้น

การร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการจัดตั้งธุรกิจร่วมทุนจาก 2 หน่วยธุรกิจขึ้นไป โดยเป็นการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมา ซึ่งเป็นอิสระจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว เช่น บริษัท A ร่วมทุนกับบริษัท B เพื่อจัดตั้งบริษัท C เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันระหว่าง A และ B การทำธุรกิจร่วมทุนนี้ แต่ละองค์กรพันธมิตรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบริษัทร่วมทุน โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละบริษัทพันธมิตรอย่างชัดเจน การกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองของแต่ละบริษัท โดยพันธมิตรแบบร่วมทุน (Joint Venture) นี้ กำลังได้รับความนิยมกับธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากความเป็นองค์กรอิสระของธุรกิจร่วมทุนทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงาน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม พันธมิตรแบบร่วมทุน (Joint

Venture) จะมีความเสี่ยงในธุรกิจที่สูงที่สุด เมื่อเทียบกับพันธมิตรใน 2 แบบแรก เนื่องจากแต่ละบริษัทพันธมิตรมีการลงทุนร่วมกัน ทั้งในด้านของเงินทุน หรือความรู้ทางเทคโนโลยี (Know How) จึงมีความเสี่ยงทั้งในด้านการดำเนินงานร่วมกัน การเงิน และการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีของบริษัทพันธมิตร เมื่อพันธมิตรฝ่ายหนึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่งมาก ก็ย่อมทำให้ฝ่ายที่มีความสามารถในการเรียนรู้ช้ากว่าเสียเปรียบ

อย่างไรก็ตาม เมื่อธุรกิจร่วมทุนนี้มีความเสี่ยงสูง ก็ย่อมทำให้ผลตอบแทนสูงด้วยเช่นกัน เนื่องจากบริษัทร่วมทุนเป็นองค์กรใหม่ที่เกิดจากการรวมกันของทรัพยากร ทั้งในแง่ของเงินทุน บุคลากร เทคโนโลยีต่างๆ ของบริษัทพันธมิตร จึงมีศักยภาพสูงในการสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กร

สรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้นนั้น อาจกระทำได้หลายรูปแบบ ตั้งแต่การร่วมมือกันแบบไม่เป็นทางการ จนถึงการร่วมมือกันอย่างเป็นทางการ หรือจะเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนรากฐานของสัญญา (Contract Basis) หรือการมีส่วนเป็นเจ้าของ (Equity Basis) จากการลงทุน โดยแนวคิดดังกล่าวจะไม่ถือว่าการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Merger and Acquisition) เป็นรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบัน³²

แนวความคิดที่ 4 เป็นของ Robert E. Spekman, Lynn A. Isabella และ Thomas C. MacAvoy³³ ซึ่งได้ปรับปรุงมาจาก The Alliance Analyst ของมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.10 ซึ่งได้แบ่งรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจตามระดับของการควบคุมและช่วงเวลาของความสัมพันธ์ในการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับการดำเนินธุรกิจเป็นครั้งคราว (One – off arm's length transactions)

2. ระดับการดำเนินธุรกิจที่มีการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

2.1 กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญา แต่ไม่มีการร่วมรับความเสี่ยงและผลตอบแทน (Contractual without Shared risk / reward)

2.2 กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญา แต่มีส่วนร่วมรับความเสี่ยงและผลตอบแทน (Contractual with Shared risk / reward)

³² สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี, น. 137.

³³ Robert E. Spekman, Lynn A. Isabella and Thomas C. MacAvoy, Alliance competence: maximizing the value of your partnerships (New York: Wiley, 2000), p. 36.

2.3 กลุ่มผู้ถือหุ้นส่วนน้อย (Minority equity)

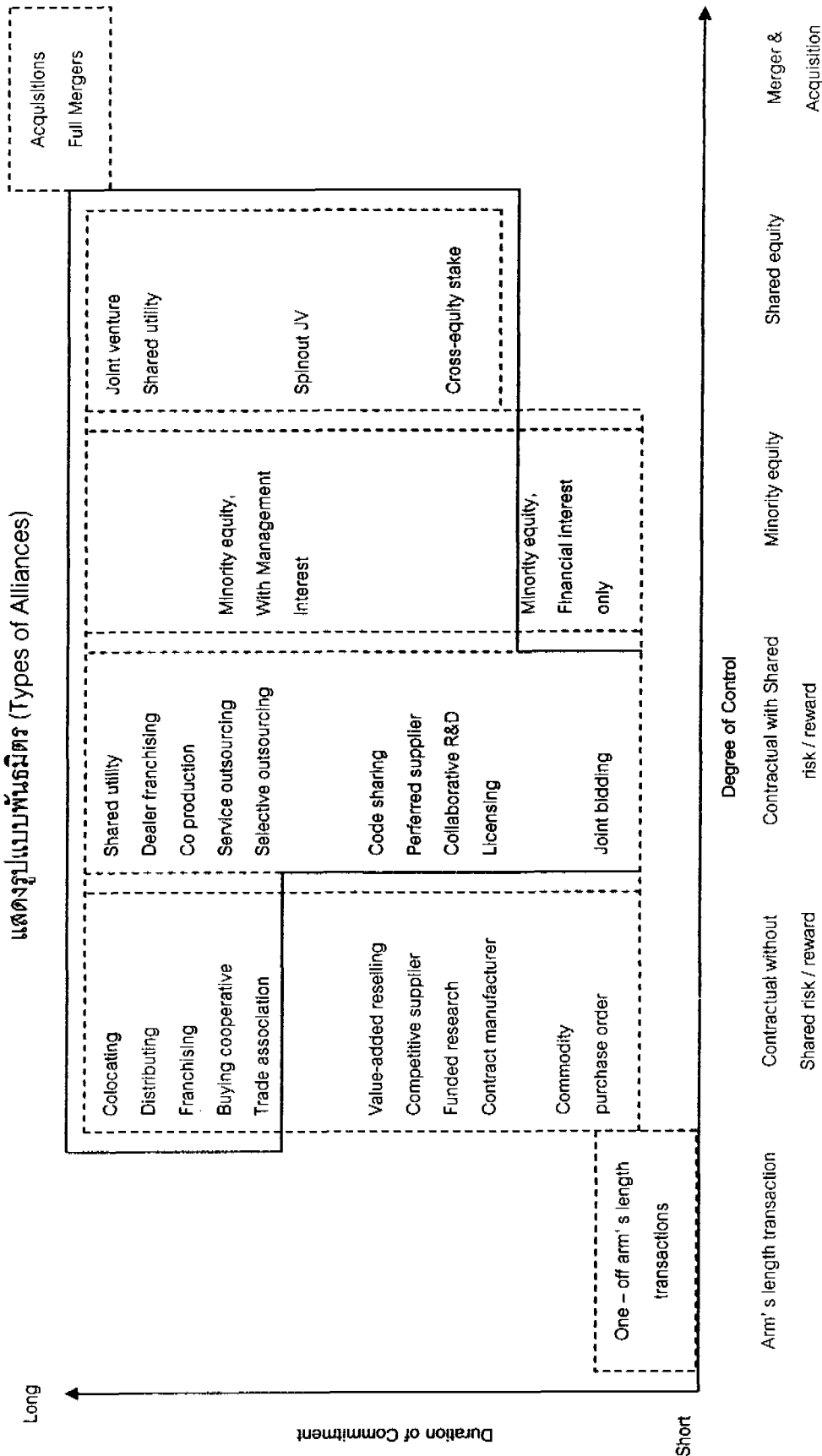
2.4 กลุ่มที่ร่วมลงทุนทางธุรกิจ (Share equity)

3. ระดับการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition)

ในภาพประกอบยังแสดงให้เห็นถึงระดับของความสัมพันธ์ โดยใช้เส้นประแสดงถึงการแบ่งกลุ่มต่างๆ ดังคำอธิบายข้างต้น ส่วนเส้นทึบที่ล้อมรอบในกลุ่มที่สองนั้น แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ที่มากกว่ารูปแบบที่อยู่นอกเส้นทึบ

ภาพประกอบที่ 2.10

แสดงรูปแบบพันธมิตร (Types of Alliances)



ที่มา: เรียบเรียงจาก The Alliance Analyst, University of Virginia

อีกแนวคิดหนึ่งเป็นของ ชีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา³⁴ ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทความ เรื่อง “พันธมิตรทางธุรกิจ: ทางเลือกใหม่ของธุรกิจไทยในยุคโลกาภิวัตน์” โดยแบ่งรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจจากระดับของความแนบแน่นในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจออกเป็น 4 ประเภทหลักๆ ดังนี้

1. พันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือทางด้านการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ไม่เป็นทางการมากนัก โดยมักเกิดขึ้นเนื่องจากสิ่งแวดลอมทางธุรกิจในขณะนั้นเอื้ออำนวย และจะเป็นความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอายุไม่ยืนยาว ตัวอย่างพันธมิตรประเภทนี้ เช่น รูปแบบของเครือข่าย หรือที่นิยมเรียกว่า “เน็ตเวิร์ค” (Network)

2. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีพื้นฐานจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความเป็นทางการมากกว่ารูปแบบที่ 1 รูปแบบความสัมพันธ์ประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมากในปัจจุบัน เช่น การจ้างผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) การให้สิทธิบัตร (Licensing) และการให้สิทธิในการเป็นผู้แทนจำหน่าย (Franchising) เป็นต้น

3. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการจัดการด้านความเป็นเจ้าของและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalized Ownership/Relationship) พันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้ ได้แก่ การร่วมทุน (Joint Ventures) เป็นต้น พันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความเป็นทางการมากกว่ารูปแบบทั้งสองประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากมีเรื่องสัดส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง

4. พันธมิตรทางธุรกิจที่รวมตัวอย่างเป็นทางการ (Formal Integration) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มีรูปแบบความสัมพันธ์เป็นทางการมากที่สุด ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรธุรกิจตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปมีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ รูปแบบของพันธมิตรประเภทนี้ ได้แก่ การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Mergers & Acquisitions)

จากแนวคิดทั้ง 5 ที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเพื่อเป็นกรอบในการจำแนกรูปแบบของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในบทความต่อไป ดังตารางที่ 2.1

³⁴ ชีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา, วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 19 (มิถุนายน 2540):2-3.

ตารางที่ 2.1
แสดงการแบ่งรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจโดยจำแนกประเภท
ตามระดับความแนบแน่นในความสัมพันธ์

ประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจ			
Loose Market Relationship	Contractual Relationship	Formalized Ownership	Formal Integration
- Ad hoc Pool - Network	- Contractual without shared risk / reward • Colocating • Distributing • Franchising • Buying cooperative • Trade association • Sub contraction • Concession • Copyright • Consortium • Outsourcing - Contractual with shared risk / reward • Shared utility • Dealer franchising • Code sharing • Preferred supplier • Collaborative R&D • Licensing • Joint bidding • Project-based JV	- Minority equity • Minority equity with management interest • Minority equity Financial interest only • Cross-equity stake - Joint Venture	- Merger • Consolidation or Amalgamation - Acquisition • Asset Acquisition • Share Acquisition • Holding Companies • Takeover

ที่มา: เรียบเรียงจาก Johnson and Scholes. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 3 ed. (London: Prentice-Hall International, 1993): p. 238. อ้างถึงใน อธิรติ นวรัตน์ ณ ออยุธยา, วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 19 (มิถุนายน 2540): 2-3.

นอกจากรูปแบบต่างๆ ของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจทั้ง 5 แนวคิดข้างต้นแล้ว ยังมีพันธมิตรทางธุรกิจที่แตกต่างออกไปอีกรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ พันธมิตรในสายใยแห่งคุณค่า ซึ่งเป็นพันธมิตรที่จะช่วยสร้างจุดแข็งและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆ ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์ของการเป็นพันธมิตรออกเป็น 3 ประเภท³⁵ ดังนี้

พันธมิตรต้นน้ำ

พันธมิตรแต่ละฝ่ายจะร่วมมือในกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา (R&D) และการผลิต (Manufacturing) โดยอาศัยการรวม การแลกเปลี่ยน และการถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยี รวมไปถึงทุนทรัพย์อย่างอื่นที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา วิธีนี้ใช้กันมากในองค์กรที่ไม่สามารถลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ตามลำพัง

พันธมิตรต้นน้ำ แบ่งได้ 3 รูปแบบ คือ

1. โครงการร่วม (Joint Program) หรือการทำสัญญาร่วมกัน
2. ร่วมทุนกันตั้งบริษัท เพื่อพัฒนาและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด
3. การลงทุนย่อย (Minority Investment) ในส่วนขององค์กรที่ทำงานด้านนวัตกรรม (Innovation Firms) ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะได้เงินทุน ส่วนผู้ลงทุนจะได้ผลงานวิจัยกลับไป

พันธมิตรปลายน้ำ

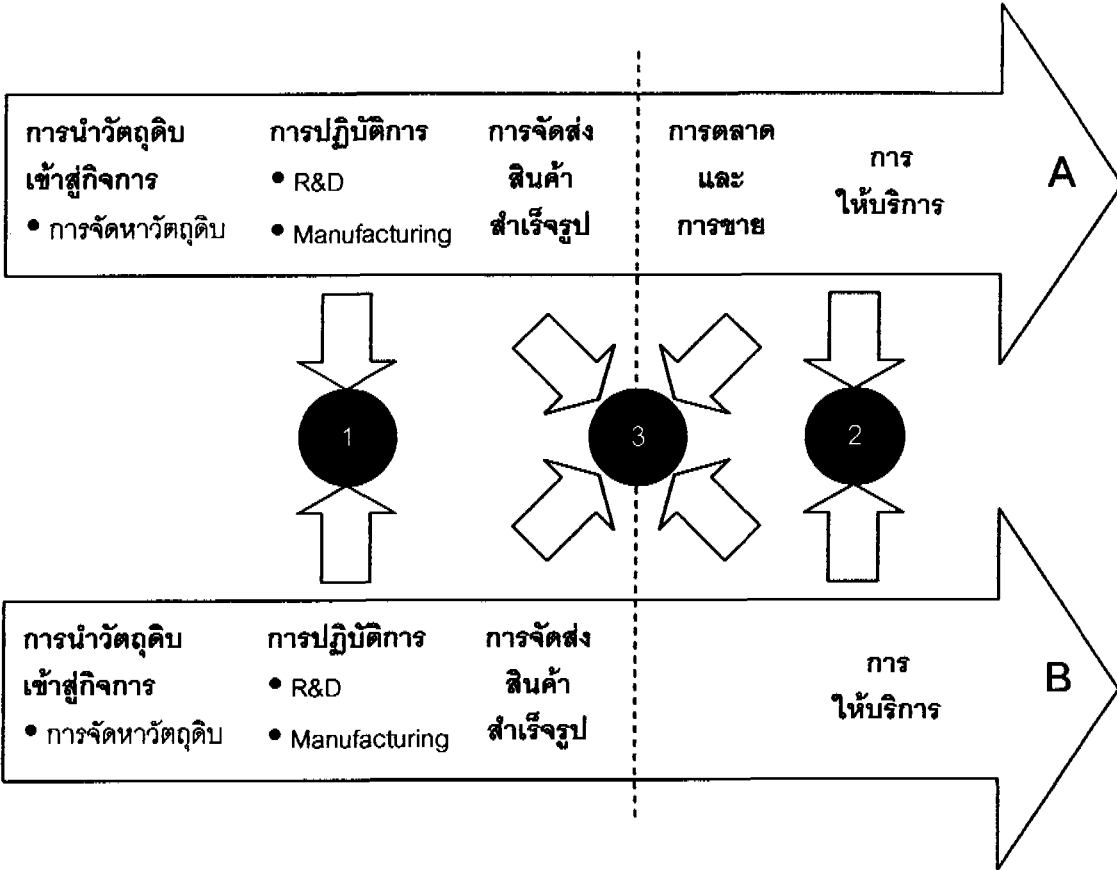
เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการค้า และการตลาดขององค์กรที่ร่วมเป็นพันธมิตรกัน โดยอาศัยระบบการกระจายสินค้า การพัฒนากิจกรรมการขายร่วม เป็นต้น ซึ่งนอกจากการได้ขายสินค้ามากขึ้นแล้ว พันธมิตรปลายน้ำยังช่วยลดต้นทุนในการทำตลาดหรือสร้างตลาดขึ้นใหม่ ในหลายๆ รูปแบบ เช่น แบ่งกันออกค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ ในกรณีที่มีการขายสินค้าหรือบริการร่วมกัน หรืออาจไม่ต้องลงทุนในรูปตัวเงินเพิ่มเติม

พันธมิตรลำน้ำ

เป็นการรวมจุดแข็งของธุรกิจต้นน้ำ หรือหน่วยงานผลิต/วิจัยจากองค์กรหนึ่งกับจุดแข็งของธุรกิจปลายน้ำ หรือหน่วยงานด้านการขายจากอีกองค์กรหนึ่ง

³⁵ ยุตา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2545), น. 38-43.

ภาพประกอบที่ 2.11
แสดงพันธมิตรทางธุรกิจในสายใยแห่งคุณค่า



ที่มา: ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy. น. 40.

แนวคิดในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

หลังจากที่องค์กรได้ตัดสินใจแล้วว่า กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินกิจการขององค์กร คือ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเป็นลำดับต่อไปคือการจัดตั้งพันธมิตร ซึ่งมีประเด็นหลักที่ควรพิจารณา ดังนี้³⁶

1. พิจารณาแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตร
2. การมองหาคู่พันธมิตร
3. การวิเคราะห์หรือประเมินคู่พันธมิตร
4. การพิจารณาสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน
5. จังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตร
6. ขอความเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. จัดทำแผนธุรกิจ
8. ทำสัญญาเป็นพันธมิตร

พิจารณาแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตร³⁷ ดังต่อไปนี้

1. ความไม่แน่นอนทางการตลาด (Market Uncertainty) ซึ่งเกิดจากความผันผวนของอุปสงค์ (Demand) ตลาด และการแข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจต่างๆ จึงเป็นแรงจูงใจให้หน่วยธุรกิจก่อตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะกับองค์กรที่มีทักษะและความชำนาญทางการตลาด ซึ่งจะได้รับประโยชน์ในแง่ของการป้องกันความเสี่ยงของการแข่งขันทางด้านราคา (Price War) การมีวงจรอายุของสินค้าที่สั้นลง (Shortened Product Life Cycle) ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้เกิดพันธมิตรธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจขององค์กรดำเนินต่อไป และเป็นการขยายธุรกิจขององค์กรอีกด้วย

2. ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตในการดำเนินการ (Economy of Scale and Scope) การมีพันธมิตรธุรกิจจะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในด้านเงินทุน ทักษะทางการตลาด และเทคโนโลยี ซึ่งจะนำไปสู่ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตการดำเนินงาน ทำให้ต้นทุนลดลงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

³⁶ยูดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2545), น. 33-46.

³⁷ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, “กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovative Growth Strategy),” จุฬาลงกรณ์วารสาร (Chulalongkorn Review) 16 (เมษายน-มิถุนายน 2547):91-92.

3. การใช้ทรัพยากรร่วมของพันธมิตร ซึ่งแบ่งออกเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resources) เช่น เงินทุน เครื่องจักร ช่องทางการจัดจำหน่าย โครงสร้างพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ อีกลักษณะหนึ่งคือ ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เช่น ตราสินค้า (Brand Name) ภาพลักษณ์ของหน่วยธุรกิจ (Corporate Image) การใช้สิทธิในการดำเนินการร่วมกัน (License) ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Connection) เป็นต้น

4. การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากคู่พันธมิตร ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และเทคโนโลยี ต่างคือแรงผลักดันที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยของความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของธุรกิจ การมีพันธมิตรจะก่อให้เกิดพลังผนึก (Synergy) ขององค์กรพันธมิตร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และเทคโนโลยี

5. ลดข้อจำกัดการกีดกันทางการค้า สำหรับการค้าระหว่างประเทศนั้น ต้องเผชิญกับการกีดกันทางการค้าหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของภาษี หรือรูปแบบที่ไม่ใช่การเก็บภาษีก็ตาม จะมีส่วนทำให้ต้นทุนของสินค้าสูงขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดพันธมิตรธุรกิจระหว่างประเทศ

การมองหาคู่พันธมิตร

พันธมิตรที่เกิดขึ้นจะสามารถดำเนินงานไปจนบรรลุเป้าหมายร่วมและเป้าหมายเฉพาะของคู่พันธมิตรแต่ละฝ่ายได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าได้เลือกคู่พันธมิตรอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ Richard D.³⁸ ได้กล่าวว่า พันธมิตรที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) หรือกล่าวได้ว่าคู่พันธมิตรจะต้องมีสิ่งที่เราไม่มี และเป็นประโยชน์ต่อเรา

2. มีวิสัยทัศน์ หรือวัตถุประสงค์ในทิศทางเดียวกัน เพราะหากมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างรุนแรงแล้ว การที่จะร่วมงานกันก็คงเป็นไปได้ยาก และสุดท้ายอาจเปลี่ยนจากคำว่ามิตรกลายเป็นศัตรู

3. คู่พันธมิตรที่ดีไม่ควรย่อโอกาสแสวงหาผลประโยชน์จากพันธมิตร เพื่อตนเองแต่ฝ่ายเดียว เนื่องจากกลยุทธ์พันธมิตรเป็นสิ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ และผลประโยชน์

³⁸Richard D., อ้างถึงใน ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2545), น. 33-34.

ร่วมกันของผู้ร่วมพันธมิตร คู่พันธมิตรที่ดีจะต้องไม่เป็นผู้รับแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องเป็นฝ่ายให้ตอบแทนกลับไปในส่วนที่เท่าเทียมกัน

หลังจากได้พิจารณาลักษณะทั้ง 3 ประการข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การตอบคำถามที่ว่าเราจะสร้างพันธมิตรกับใครได้บ้าง องค์การสามารถสร้างพันธมิตรกับกลุ่มบุคคลได้หลายกลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ที่จะได้รับแตกต่างกันออกไป ดังนี้³⁹

1. พันธมิตรกับลูกค้า

หากองค์การเป็นพันธมิตรกับลูกค้า ทั้งรายได้และผลกำไรของกิจการย่อมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจะเสียค่าใช้จ่ายทางการตลาดลดลงและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น กลยุทธ์พันธมิตรกับลูกค้าไม่ได้เป็นแค่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขายขององค์การกับลูกค้าเท่านั้น แต่เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและลูกค้าอย่างเป็นระบบ และสร้างเครื่องมือหรือกลไกที่ชัดเจน ในการที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์หรือการเป็นพันธมิตรต่อกันไว้ให้ได้ ต้องมองปัญหาของทั้งสองฝ่าย และร่วมมือที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win Situation) นอกจากนี้ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับลูกค้าจะช่วยลดความเสี่ยง (Threat) จากการที่ลูกค้าจะดำเนินกลยุทธ์ถอยกลับมาเป็นผู้ผลิตเอง

2. พันธมิตรกับซัพพลายเออร์

เช่นเดียวกันกับพันธมิตรลูกค้า การเป็นพันธมิตรกับซัพพลายเออร์จะทำให้ต้นทุนการผลิตของลดลง และได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยปฏิบัติกับซัพพลายเออร์เหมือนเป็นหุ้นส่วน มีการร่วมปรึกษาหารือ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำธุรกิจร่วมกัน ซึ่งองค์การต้องเลือกซัพพลายเออร์จากคุณภาพของสินค้า ไม่ใช่ปัจจัยด้านราคา และเมื่อเกิดเป็นพันธมิตรกันขึ้นจะทำให้ซัพพลายเออร์มุ่งพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตและตัวผลิตภัณฑ์ ทำให้องค์การได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำลง กลยุทธ์นี้จะช่วยลดความเสี่ยง (Threat) ในการที่ซัพพลายเออร์จะหันมาทำการผลิตสินค้าสำเร็จรูปด้วยตนเอง (Forward Integration)

3. พันธมิตรกับผู้จัดจำหน่าย

ถ้าองค์การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดจำหน่าย จะทำให้สินค้าขององค์การถูกกระจายไปถึงมือลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น เป็นการสร้างโอกาสให้ธุรกิจเติบโตมากขึ้น

³⁹ สุพานี สฤษฐวินิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี, น. 225-231.

4. พันธมิตรกับคู่แข่งชั้น

ถึงจะเป็นคู่แข่ง แต่ก็สามารถร่วมมือกันได้ หากคิดว่าเป็นเพื่อนร่วมอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยการร่วมมือกันนั้นจะมีวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังนี้

- 4.1 เพื่อลดแรงกดดันของการแข่งขันระหว่างกันเอง
- 4.2 เพื่อให้แข็งแกร่งมากขึ้น เพื่อให้พร้อมกับคู่แข่งชั้น ในระดับที่ใหญ่กว่า
- 4.3 เพื่อผลิตสินค้าร่วมกัน ทำให้สามารถประหยัดต้นทุนลงได้
- 4.4 เพื่อร่วมกันสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาขององค์กร หรือหน่วยงานของรัฐ
- 4.5 เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย
- 4.6 เพื่อเพิ่มยอดขายหรือส่วนครองตลาดให้มากขึ้น

5. พันธมิตรกับสถาบันการศึกษา

โดยทั่วไปแล้วมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจะเป็นแหล่งรวบรวมทรัพยากรบุคคลที่มีค่า และเป็นที่ยอมรับของสังคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรธุรกิจกับสถาบันการศึกษา ย่อมจะได้รับประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย เช่น การให้เงินทุนสนับสนุนการวิจัย ทางสถาบันการศึกษาจะพัฒนาความรู้ใหม่ๆ และองค์กรธุรกิจจะได้นำสิ่งที่ค้นพบนั้นไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

6. พันธมิตรต่างอุตสาหกรรม

พันธมิตรประเภทนี้ ต่างฝ่ายจะมีการเอื้อผลประโยชน์ร่วมกัน โดยแบ่งได้ ดังนี้

- 6.1 การสร้างพันธมิตรกับอุตสาหกรรมที่ส่งเสริมกัน คือ การสร้างความร่วมมือกับธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นสินค้าที่สามารถบริโภคร่วมกันได้
- 6.2 การสร้างพันธมิตรกับอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันคือ ทั้ง 2 องค์กรไม่ได้ดำเนินการประเภทเดียวกัน และกิจการนั้นไม่ขัดแย้งกัน
- 6.3 การเป็นพันธมิตรแบบผสม คือ มีทั้งกิจการที่จะส่งเสริมกันและอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการสร้างฐานลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น

ในการใช้กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจนั้น ควรหาพันธมิตรที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ ซึ่งการหาพันธมิตรดังกล่าว จำเป็นต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยอาจหาข้อมูลจากบริษัทที่เป็นพันธมิตรอยู่ก่อน จากธนาคาร หรือคู่ค้าขององค์กรที่ต้องการเป็นพันธมิตร รวมถึงการพบปะพูดคุยกับผู้บริหารของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อประเมินสถานการณ์เบื้องต้นก่อนตัดสินใจร่วมเป็นพันธมิตร

การวิเคราะห์หรือประเมินคู่พันธมิตร

องค์กรควรทำการวิเคราะห์หรือประเมินคู่พันธมิตรอย่างน้อยใน 4 ประเด็น⁴⁰ คือ

1. ความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fit) ทั้งวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในระยะยาว และแผนกลยุทธ์ควรจะต้องไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนความคาดหวังของแต่ละฝ่ายด้วย
2. ความสอดคล้องของทรัพยากร (Resource Fit) โดยคู่พันธมิตรจะต้องมีความรู้ความสามารถ และทรัพยากรที่เสริมให้เกิดพลังผนึก (Synergy Effect) ทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ
3. ความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Fit) เป็นเรื่องของ การรับรู้และเข้าใจในวัฒนธรรม ค่านิยมของแต่ละฝ่าย สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้ เข้าใจในความคิดทางธุรกิจ (Business Logic) ที่เหมือนกัน ปัจจุบันด้านนี้จะมีความสำคัญอย่างมาก เมื่อเป็นคู่พันธมิตรต่างชาติ ต่างวัฒนธรรม (National Culture Difference)
4. ความสอดคล้องขององค์กร (Organizational Fit) ทั้ง 2 ฝ่าย ควรต้องมีระบบการบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ในเรื่องระบบการตัดสินใจ และกลไกการควบคุมที่ดีที่จะสื่อสารกันให้เข้าใจได้ เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่ากิจกรรมที่จะดำเนินการร่วมกันนั้น มีโอกาสประสบความสำเร็จ

การพิจารณาสถานภาพการแข่งขันในปัจจุบัน

ไม่ว่าจะเป็นสถานภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ทรัพยากรที่องค์กรพร้อมจะนำมาลงทุนกับพันธมิตร และความต้องการเกี่ยวกับมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากทรัพยากรที่นำมาลงทุน คือสิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องทำการประเมินและกำหนดขึ้น แล้วเสนอให้อีกฝ่ายรับทราบและทำความเข้าใจ เพื่อตรวจสอบถึงความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน

ในส่วนของสถานภาพทางการแข่งขัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 สถานภาพ⁴¹ คือ

1. เป็นผู้นำในธุรกิจนั้น มีความชำนาญและความสามารถในการแข่งขันสูง
2. เป็นผู้ตามในธุรกิจนั้น มีความสามารถในการแข่งขันน้อย
3. เป็นผู้นำอยู่ในธุรกิจอื่น แต่ต้องการขยายฐานไปสู่ธุรกิจที่ไม่มีความชำนาญ

⁴⁰ เรื่องเดียวกัน, น. 245.

⁴¹ ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิทยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เนท จำกัด, 2545), น. 34-35.

4. เป็นผู้ตามอยู่ในธุรกิจอื่น แต่เห็นโอกาสที่จะสร้างคุณค่า หรือข้อได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจอีกประเภทหนึ่ง ที่องค์กรไม่มีความรู้ความชำนาญ จึงต้องการอาศัยความรู้ความชำนาญจากคู่พันธมิตร

จังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตร⁴²

การเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสมถือเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจ เนื่องจากการจัดตั้งในเวลาที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรพันธมิตรได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการเข้าร่วมพันธมิตร ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตร ได้แก่

1. อำนาจต่อรองขององค์กรที่จะเข้าร่วมพันธมิตร โดยทั่วไปองค์กรต่างๆ จะเลือกจังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตรในช่วงที่ตนเองมีอำนาจต่อรองสูง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดจากการร่วมเป็นพันธมิตร

2. การจัดตั้งพันธมิตรในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนทางการตลาด และเกิดการแข่งขันในระดับสูง รวมทั้งการประกอบธุรกิจขององค์กรอยู่ในช่วงอึดตัว เพื่อรับมือกับความผันผวนและสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

3. ความขาดแคลนหรือจำนวนพันธมิตรลดน้อยลง หากองค์กรยังไม่สามารถหาพันธมิตรได้ในระยะแรกหรือก่อนกิจการอื่นๆ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมก็จะทำให้เสียโอกาสในการที่จะร่วมเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

ขอความเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย⁴³

ในการทำงานขององค์กรธุรกิจทุกแห่งจะประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลหนึ่งที่มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานขององค์กร บุคคลกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ถือหุ้น พนักงาน ประชาชน ฯลฯ ซึ่งโดยปกติแล้วบุคคลกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีความต้องการหรือความคาดหวังจากองค์กรธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป และการกระทำหรือความเคลื่อนไหวของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดทั้งคุณและโทษต่อองค์กร

⁴²ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, จุฬาลงกรณ์วารสาร (Chulalongkorn Review) 16 (เมษายน-มิถุนายน 2547):93.

⁴³ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2545), น. 37-38.

ผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร คือ บุคคลสำคัญที่มีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของพันธมิตร เพราะถ้าบุคคลดังกล่าวเห็นว่า การเป็นพันธมิตรคือภัยคุกคามต่อสถานภาพของตน จนทำให้เกิดความสูญเสียต่อผลประโยชน์หรืออำนาจที่ตนเคยมี ซึ่งจะนำไปสู่การคัดค้านการดำเนินงานของพันธมิตรได้ในภายหลัง ในทางตรงกันข้ามหากทำให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับก็จะให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกองค์กรด้วย โดยพยายามให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับและให้การสนับสนุน

ตารางที่ 2.2
แสดงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร
1. คณะกรรมการบริษัท	1. ลูกค้า
2. ผู้ถือหุ้น	2. ผู้ทำธุรกิจร่วม เช่น ผู้จัดหาวัตถุดิบ
3. พนักงาน	ผู้จัดจำหน่าย
4. ผู้บริหารระดับต่าง ๆ	3. รัฐบาล
	4. สถาบันการเงิน
	5. สหภาพแรงงาน
	6. คู่แข่งขัน
	7. ชุมชนในท้องถิ่น, สาธารณะชนทั่วไป
	หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ

จัดทำแผนธุรกิจ⁴⁴

พันธมิตรก็เปรียบได้กับองค์กรใหม่ที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ดังนั้น จึงต้องมีสิ่งที่ทำให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ นั่นคือ การจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยพันธกิจ (Mission) ขององค์กร วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน รวมไปถึงความต้องการและการจัดสรรทรัพยากร

⁴⁴ เรืองเดียวกัน, น. 43-44.

การจัดทำแผนธุรกิจของกลุ่มพันธมิตร จะต้องอาศัยผู้บริหารจากพันธมิตรทุกฝ่าย มาร่วมกันกำหนดสิ่งต่างๆ ช่างต้นไว้ด้วยกัน

ทำสัญญาเป็นพันธมิตร⁴⁵

การลงนามในสัญญาเป็นพันธมิตร ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเป็นผู้กระทำ เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่า ทุกอย่างจะเป็นไปตามที่ตกลงกันได้ แต่ในกรณีที่หุ้นส่วนเป็นบริษัทในเครือโฮลดิ้ง กรู๊ป นอกจากผู้บริหารของบริษัทแล้ว ยังต้องให้ผู้บริหารของบริษัทแม่ลงนามอีกด้วย เพื่อเป็นการป้องกันการใช้อำนาจจากบริษัทแม่มากดดันบริษัทลูกให้กระทำการที่มีผลกระทบในทางลบต่อกลุ่มพันธมิตร

หลักสำคัญในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ⁴⁶

การที่องค์กรใดๆ ก็ตามตัดสินใจในการทำธุรกิจร่วมกัน ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจนั้น นอกจากจะมุ่งหวังผลประโยชน์ที่ใช้ร่วมกัน หรือที่เรียกว่าทำให้เกิดผลลัพธ์แบบ Win-win Situation แล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ย่อมต้องการให้เกิดความมั่นคงและยืนยาวในการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์กรควรยึดมั่นในประเด็นต่างๆ ในการบริหารงาน ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกัน มีความคล้ายกับกิจกรรมการสร้างแบบแผนอื่นๆ นั่นก็คือ จะต้องใช้เวลา และเทคนิคหลายประการ⁴⁷

ประการแรก คือ ยอมเสี่ยง ความไว้วางใจและความเสี่ยงทำให้เกิดความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนกัน หุ้นส่วนฝ่ายหนึ่งยอมเสี่ยงและวางใจหุ้นส่วนอีกรายหนึ่ง ในทางกลับกัน หุ้นส่วนอีกฝ่ายหนึ่งก็มีแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติตนในทางที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ แม้ว่าการยอมเสี่ยงจะทำให้เกิดความไว้วางใจ แต่องค์กรต่างๆ ก็ไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงเท่าใดนัก กระบวนการนี้จะเป็นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ความเสี่ยงเล็กๆ น้อยๆ จะนำไปสู่ความไว้วางใจในระดับหนึ่ง และ

⁴⁵ เรื่องเดียวกัน, น. 45-47.

⁴⁶ นางลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, "Partnership ธุรกิจแบบรวมกันเราอยู่," *Productivity World* 52 (กันยายน-ตุลาคม 2547): 28.

⁴⁷ Robert E Spekman, Lynn A Isabella and Thomas C MacAvoy, *Alliance competence: maximizing the value of your partnerships* (New York: Wiley, 2000), pp. 46-47.

ในไม่ช้าแต่ละฝ่ายก็ยอมที่จะเสี่ยงสูงขึ้น และความไว้วางใจก็จะค่อยๆ ก่อตัวขึ้นในที่สุด ข้อแนะนำก็คือ พันธมิตรกลุ่มใหญ่ควรทำตามพันธมิตรที่เล็กกว่า และจัดการได้ง่ายกว่า หรือไม่หุ้นส่วนแต่ละฝ่ายก็ควรจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับพันธมิตรรายใหญ่ในแนวทางที่วัด หรือจัดการได้ตามหลักเหตุผล ผู้บริหารควรจะใช้เวลาร่วมกันตั้งแต่ระยะแรกๆ ของการร่วมเป็นพันธมิตร เพื่อที่จะ “ทดสอบ” และสร้างความไว้วางใจร่วมกัน

ประการที่สอง คือ การวางรากฐานของการทำธุรกิจร่วมกันอย่างยุติธรรม (Fair dealing) โดยกำไร รางวัด และผลประโยชน์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากการร่วมเป็นพันธมิตรจะต้องแบ่งสรรกันอย่างยุติธรรม มีการกำหนดผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ชัดเจน โดยความเห็นพ้องต้องกันตั้งแต่เริ่มดำเนินการ จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ประเด็นไม่ได้โดยตรงที่ความเท่าเทียม แต่ข้อสำคัญคือ การปฏิบัติกับหุ้นส่วนอย่างโปร่งใส และยุติธรรม เพื่อที่พวกเขาจะได้ไม่รู้สึกว่าถูกเอาเปรียบ การทำธุรกิจอย่างยุติธรรมเป็นที่มาของความไว้วางใจ

ประการที่สาม คือ เรื่องของการสื่อสาร และความเต็มใจของหุ้นส่วนทุกฝ่ายที่จะแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย และทันเวลา การแลกเปลี่ยนในเรื่องนี้จะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือที่เพิ่มมากขึ้น และช่วยสร้างบรรทัดฐาน และคุณค่าร่วมกัน สิ่งที่สำคัญพอๆ กันอีกข้อหนึ่งก็คือ ความเชื่อที่ว่า การแบ่งปันข้อมูลนำไปสู่สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทุกฝ่ายไว้วางใจซึ่งกันและกัน พฤติกรรมที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจะส่งผลถึงการบิดเบือน หรือปิดบังข้อมูล

ประการสุดท้าย สำหรับการสร้างความไว้วางใจ เป็นเรื่องของระดับความสามารถของหุ้นส่วนที่จะเต็มใจ และปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ความยืดหยุ่นในการประสานงานกับพันธมิตรเป็นสัญญาณของความไว้วางใจ และกระตุ้นให้หุ้นส่วนคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน การปรับตัวดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าหุ้นส่วนเต็มใจที่จะเห็นพันธมิตรรอดพ้นต่อภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ในพันธมิตรคู่หนึ่ง หุ้นส่วนฝ่ายหนึ่งเต็มใจที่จะปรับวิธีการจัดการกับปัญหาทางเทคนิคของตน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของตลาดทำให้ข้อตกลงของพันธมิตรในตอนต้นไม่เหมาะสมอีกต่อไป หุ้นส่วนรายนี้กระทำการโดยไม่ต้องรอให้อีกฝ่ายเป็นผู้เสนอ เพราะพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญกับหุ้นส่วนทั้งสองฝ่าย หุ้นส่วนจึงเต็มใจที่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถของตนในการที่จะปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การยึดติดกับข้อตกลงเบื้องต้นอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงว่า ขณะที่พันธมิตรได้พัฒนาขึ้นเหตุการณ์ไม่คาดคิดอาจจะเปลี่ยนแปลงข้อตกลงในเบื้องต้นได้ เป็นเรื่องที่ชวนให้สงสัย

ถึงเหตุจูงใจของหุ้นส่วนอีกฝ่ายหนึ่ง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพันธมิตรนั้นด้วย พฤติกรรมทั้งสองอย่างนี้เป็นสัญญาณที่ไม่สู้ดีนักสำหรับการสร้างความไว้วางใจ

2. องค์การหรือหน่วยงานที่ร่วมเป็นพันธมิตร มักมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือแผนการดำเนินงานระหว่างกัน ซึ่งบางครั้งอาจเป็นข้อมูลความลับซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น จึงต้องมีการเก็บรักษาความลับที่ดี แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นจริงระหว่างกัน และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกันเท่านั้น Charles W.L. Hill⁴⁸ ได้เสนอวิธีป้องกันเทคโนโลยีที่ถือเป็นความลับหรือจุดแข็งขององค์กรไว้ 4 วิธีดังนี้

2.1 ตั้งกำแพงป้องกัน (Wall Off) โดยให้หุ้นส่วนฝ่ายที่เป็นเจ้าของเทคโนโลยีหรือกรรมวิธีสำคัญ สามารถป้องกันไม่ให้ความลับรั่วไหลไปถึงคู่พันธมิตรได้ โดยการกำหนดให้ส่วนออกแบบ พัฒนา และผลิตของพันธมิตรเป็นเขตหวงห้าม

2.2 กำหนดข้อตกลงให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันการหาผลประโยชน์จากพันธมิตรแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยเขียนข้อกำหนดไว้ในสัญญาที่ทำกับคู่พันธมิตร

2.3 ทำสัญญาแลกเปลี่ยนทักษะและเทคโนโลยี ที่แต่ละฝ่ายต้องการเอาไว้ตั้งแต่เริ่มต้นเป็นพันธมิตร เพื่อเป็นการรับประกันว่าจะไม่มีใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบ

2.4 สร้างพันธะสัญญาที่จะทำให้คู่พันธมิตรไม่อาจล้มเลิกพันธมิตร หลังจากที่ได้ความลับบางอย่างไปแล้ว

3. การยอมรับซึ่งกันและกัน การสร้างแนวคิด หรือทัศนคติในการยอมรับกันระหว่างพันธมิตรเป็นสิ่งจำเป็น โดยถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืน ทั้งนี้ในการประสานงานหรือทำงานร่วมกันนั้น องค์การต้องมีการยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความศรัทธาและพร้อมที่จะรับฟังแนวคิดหรือข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่าย เพื่อนำมาพิจารณาและใช้ในการทำงานร่วมกัน

⁴⁸Charles W.L. Hill, International Business: Competing in the Global Marketplace (Boston: Irwin, 1994), อ้างถึงใน ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2545), น. 57-59.

4. การเรียนรู้จากคู่พันธมิตร คือ ความสามารถที่เป็นตัวกำหนดที่สำคัญว่า องค์กรจะ 'ได้อะไรจากการเป็นพันธมิตร และมากน้อยเพียงใด Dodgson'⁴⁹ กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ไว้ 3 ประการ คือ

ประการแรก อำนาจในการต่อรองของผู้ร่วมพันธมิตรจะเปลี่ยนไปตามกาลเวลา เมื่อใดที่เกิดความไม่สมดุลระหว่างหุ้นส่วนในด้านความสามารถที่จะเรียนรู้จากกันและกัน อำนาจในการต่อรองก็จะตกเป็นของฝ่ายที่จะเรียนรู้ทักษะของฝ่ายอื่นได้เร็วกว่า และในที่สุดก็อาจแยกตัวออกไป หรืออาจเลือกใช้อำนาจนั้น ในการควบคุมอีกฝ่าย

ประการที่ 2 คือ สาเหตุเดิม หรือแรงจูงใจในการเข้าเป็นหุ้นส่วน อาจเปลี่ยนไป หรืออาจหมดไป ทำให้ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ในการปรับตัว

ประการที่ 3 คือ ในช่วงแรกพันธมิตรอาจพุ่งความสนใจไปในเรื่องที่ไม่เหมาะสม กับกลยุทธ์หรือความสามารถขององค์กร ดังนั้น เมื่อค้นพบความจริงในด้านนี้ ก็จะมีการเบี่ยงเบน จุดสนใจในภายหลัง ทำให้ต้องมีการเรียนรู้กันใหม่

การเรียนรู้จากคู่พันธมิตรนั้น ส่วนใหญ่จะใช้อยู่ 3 วิธีด้วยกัน กล่าวคือ

4.1 ใช้กระบวนการสังคมประกิต (Socialization) ซึ่งเป็นวิธีที่อาจจะได้ความรู้มา อย่างรู้ตัว หรือไม่รู้ตัวก็ได้ โดยอาศัยการได้ติดต่อ ทำงานร่วมกับบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรอ้างอิง บุคคลเหล่านี้ คือ ผู้ที่มีความรู้หรือความชำนาญในด้านต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อพันธมิตร วิธีนี้ ต้องอาศัยทัศนคติในทางบวกของคู่พันธมิตร คือ ต้องไม่ดูถูกความรู้ ความสามารถของคู่พันธมิตร และไม่มองว่าพันธมิตรเป็นแค่กลยุทธ์ในการแบ่งปันความเสี่ยง และต้นทุนเท่านั้น

4.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Swap) การเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ ต้องอาศัย ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร ทำการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

4.3 ผสมผสานความรู้ต่างๆ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่

⁴⁹M. Dodgson, Technological Collaboration in Industry (London: Routledge, 1993), อ้างถึงใน ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ business alliances strategy, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2545), น. 64-67.

5. มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน⁵⁰ หุ่นส่วนพันธมิตรต้องมีเป้าหมายที่สามารถบรรลุร่วมกันได้ โดยเป้าหมายนั้นไม่จำเป็นจะต้องเป็นเป้าหมายเดียวกันเพราะแต่ละฝ่ายอาจมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

ความไปกันได้ของเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ และอาจเกิดปัญหาขึ้นเมื่อเป้าหมายไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หุ่นส่วนทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในเวลาเดียวกัน ความเข้ากันไม่ได้ หรือไปด้วยกันไม่ได้ของเป้าหมาย คือ จุดสำคัญที่จะก่อให้เกิดข้อขัดแย้ง

6. การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจกำหนดกฎกติกาที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริงในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงวิธีการและหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งอาจก่อให้เกิดการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการทำงานลงได้อีกทางหนึ่ง

7. ควรมีความเชื่อหรือแนวคิดที่เหมือนหรือไปด้วยกันได้ เนื่องจากการเป็นพันธมิตรนั้น จะต้องมีการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ควรมีความเชื่อหรือแนวคิดในการปฏิบัติที่สอดคล้องหรือไปด้วยกันได้ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

8. ความเข้ากันได้ทางวัฒนธรรม⁵¹ ในส่วนนี้สามารถวัดได้ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือ วัฒนธรรมของแต่ละประเทศ (National Culture) ซึ่งจะกำหนดคุณค่าและบรรทัดฐานของสังคมที่หุ่นส่วนพันธมิตรแต่ละฝ่ายอาศัยอยู่ และระดับที่สอง คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งกำหนดคุณค่าและวิถีปฏิบัติภายในองค์กร ดังนั้น องค์กรต่างๆ ในประเทศหนึ่งอาจจะมีวัฒนธรรมของบริษัทที่แตกต่างกันในระดับหนึ่ง เราอาจจะเคยได้ยินข้อแตกต่างระหว่างองค์กรที่บริหารงานแบบนายทุน และการบริหารงานแบบข้าราชการอยู่บ่อยๆ ตัวอย่างที่หุ่นส่วนที่ใหญ่กว่าพยายามยึดเยียดวัฒนธรรมองค์กรของตนเองให้กับหุ่นส่วนที่เล็กกว่านั้น มีให้เห็นอยู่เสมอ สิ่งนี้จะนำมาซึ่งผลเสียมากกว่าผลดี เพราะสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเข้มงวดขององค์กรที่ใหญ่กว่ามักจะทำให้พนักงานหมดกำลังใจในการทำงาน และบางคนลาออกไปในที่สุด การเป็นพันธมิตรจึงไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ วัฒนธรรมขององค์กรส่งผลต่อความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กร ความมุ่งมั่น หรือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า

⁵⁰ Robert E Spekman, Lynn A Isabella and Thomas C MacAvoy, *Alliance competence: maximizing the value of your partnerships* (New York: Wiley, 2000), p. 43.

⁵¹ เรื่องเดียวกัน, น. 59-61.

ปัญหาที่พบอีกข้อหนึ่ง คือ อาจมีการร่วมพันธมิตรกัน เพื่อที่จะได้ผลประโยชน์จาก วัฒนธรรมและคุณค่าของอีกฝ่าย ด้วยความหวังว่า ระหว่างการเป็นพันธมิตรกันสิ่งดีๆ ทาง วัฒนธรรมของฝ่ายหนึ่งจะได้รับการถ่ายโอนมายังฝ่ายของตนเองบ้าง หลายครั้งที่สถานการณ์ กลับแย่ลงกว่าเดิม เพราะองค์กรที่ต้องการวัฒนธรรมใหม่ๆ นั้นตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้ช้า และไม่เล็งเห็นประโยชน์ของความหลากหลายทางวัฒนธรรมเท่าที่ควรจะเป็น ในอีกด้านหนึ่ง หุ่นส่วนฝ่ายหนึ่งอาจรู้สึกไม่ปลอดภัยและจำกัดเส้นแบ่งของการถ่ายโอนวัฒนธรรม

องค์กรบางแห่งได้พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองขึ้นมา ซึ่งสามารถย้อนไปถึง ผู้ก่อตั้งองค์กรได้โดยตรง ในกรณีเช่นนี้ วัฒนธรรมองค์กรของพวกเขาอาจยากที่จะเข้าใจ และเมื่อ เทียบกับวัฒนธรรมของหุ้นส่วนพันธมิตรแล้ว ทั้งสองวัฒนธรรมอาจแตกต่างกันเกินกว่าจะปรับ เรื่องคุณค่าและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละฝ่ายให้เข้ากันได้ การหล่อหลอมทางวัฒนธรรมของ องค์กรไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ และองค์กรพันธมิตรควรจะหาโอกาสที่จะทำให้หุ้นส่วนของ ตัวเองเข้าใจและเห็นประโยชน์ของความแตกต่างระหว่างกันและกันมากยิ่งขึ้น

ประเด็นด้านความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรมของคู่พันธมิตร ไม่ได้อยู่ที่ว่าข้อใดผิดข้อใดถูก กลับอยู่ที่ว่าแต่ละบริษัทมีลักษณะทางวัฒนธรรมในแง่ต่างๆ มาก น้อยต่างกันเพียงใด นอกจากนี้ ยังมีคำถามหลักๆ อีกสองคำถามคือ ข้อแรก ระดับความมากน้อย ที่ต่างกันนั้นสามารถเชื่อมต่อกันได้หรือไม่ และ ข้อสอง จะต้องใช้พนักงานระดับใดในการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้สอดคล้องกัน ประเด็นสำคัญในจุดนี้ก็คือ ความแตกต่างทาง วัฒนธรรมจะไม่สามารถแก้ไขตัวมันเองได้ และผู้บริหารควรมีแผนการสำหรับการปรับวัฒนธรรม องค์กรให้สอดคล้องกัน โดยอาจทำได้หลายวิธีด้วยกัน⁵² เช่น

8.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เพื่อเป็นการเชื่อมต่อวัฒนธรรมที่ แตกต่างกันเข้าด้วยกัน โดยกำหนดเป้าหมาย กฎเกณฑ์ และบรรทัดฐานใหม่สำหรับพันธมิตร ขึ้นมาโดยเฉพาะ

8.2 จัดโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน โดยอาจเตรียมโปรแกรมฝึกทั้ง ทางด้านทักษะและวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่จากทุกฝ่ายได้มีโอกาสเรียนรู้ และทำความเข้าใจกันและกันมากขึ้น

⁵²ยูดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business alliances strategy, น. 93.

8.3 ทำคู่มือศัพท์เฉพาะ เนื่องจากไม่ใช่เพียงพันธมิตรต่างชาติเท่านั้นที่มีการสื่อสารที่ผิดพลาดได้ แม้แต่พันธมิตรชาติเดียวกันก็ควรมีการกำหนดและทำความเข้าใจศัพท์บางคำให้ตรงกัน เพราะพื้นฐานข้อกำหนดขององค์กรแต่ละแห่ง แต่ละประเภทอุตสาหกรรมนั้นไม่เหมือนกัน ด้วยเหตุนี้คู่มือศัพท์เฉพาะ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการบิดเบือน หรือแปลความหมายบางคำผิดไป

นอกจากนี้ วิธีการดังกล่าวแล้วยังมีอีกหลายแนวทางที่ผู้บริหารพันธมิตร สามารถนำมาใช้สร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมระหว่างพนักงานได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจนั้นๆ

9. มีการประเมินและทบทวนผลที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ดังนั้น หลังจากที่ได้มีการบริหารงานร่วมกันจึงควรมีการประชุมเพื่อประเมินผล และทบทวนวิธีปฏิบัติ รวมทั้งหาแนวทางการแก้ไข ในกรณีที่ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผลจากการประเมินและทบทวนร่วมกันจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ และการพัฒนา ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

การร่วมทุนหรือกิจการร่วมค้า (Joint Venture)

ความหมายของกิจการร่วมค้า

คำว่า "Joint Venture" นั้น โดยทั่วไปแล้วเราจะได้ยินคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายอยู่ 2 คำ กล่าวคือ "การร่วมทุน" หรือ "กิจการร่วมค้า" แต่ในทางกฎหมายของประเทศไทยนั้น จะใช้คำว่า "กิจการร่วมค้า" ซึ่งหมายถึง กิจการที่ก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่มบุคคลหรือนิติบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป เพื่อแบ่งปันผลประโยชน์กัน ในเชิงกฎหมายได้มีการให้คำจำกัดความของ "กิจการร่วมค้า" ไว้ในประมวลรัษฎากร มาตรา 39 ว่า

กิจการร่วมค้าได้แก่ กิจการที่ดำเนินการร่วมกัน เป็นทางการค้าหรือหากำไร ระหว่างบริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับ ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือระหว่าง บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล กับบุคคลธรรมดา คณะบุคคลที่ไม่ใช่นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญหรือนิติบุคคลอื่น⁵³

⁵³ ัญญา ชันธวิทย์ และ กิตติขจร วัฒนศิริธรรม, การควบกิจการและการครอบงำกิจการ (กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540), น. 452.

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าฝ่ายหนึ่งของผู้ร่วมกิจการร่วมค้าต้องเป็นนิติบุคคล แต่มีได้ระบุว่าต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหรือไม่ ดังนั้น กิจการร่วมค้าจึงอาจจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหรือไม่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก็ได้ ทั้งนี้ กิจการร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจะมีพันธะกันตามสัญญาการทำกิจการร่วมค้านั้นๆ

ลักษณะของกิจการร่วมค้า

กิจการร่วมค้าสามารถแบ่งออกได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ โดยแนวคิดแรกนั้น กรรณ กวีญาณ ได้แบ่งกิจการร่วมค้าหรือการร่วมทุนออกเป็น 4 ลักษณะ⁵⁴ ดังนี้

1. โดยการซื้อลิขสิทธิ์ในเครื่องหมายการค้า (Licensing) ซึ่งรวมถึงตราห่อ กรรมวิธีการผลิต รูปแบบ โดยระยะเวลาที่จำกัดในสัญญา ผู้ซื้อมีอำนาจเต็มในการบริหาร การผลิต และการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์แต่เพียงผู้เดียว และผู้เป็นเจ้าของสิทธิจะได้ค่าภาคหลวง (Loyalty) เป็นการตอบแทน แต่ไม่มีอำนาจในการควบคุมการผลิต

2. ข้อตกลงเฉพาะในส่วนของการผลิต (Contract Manufacturing) ทั้งนี้กิจการที่ให้สิทธิยังควบคุมเรื่องการตลาดของสินค้าและการบริหารงานตามความเหมาะสม ไม่มีรูปแบบตายตัว

3. การว่าจ้างทีมบริหารจากกิจการที่มีชื่อเสียง หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ มาช่วยในการบริหารงาน (Management Contracting)

4. การร่วมทุนระหว่างกิจการสองกิจการขึ้นไป เพื่อมาร่วมประกอบธุรกิจทั่วไป (Joint Ownership Venture)

นอกจากนี้ สามารถแบ่งกิจการร่วมค้าได้อีก 3 ลักษณะ⁵⁵ ตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้

1. ตามลักษณะของการจดทะเบียน จะสามารถแบ่งกิจการร่วมค้าออกเป็นกิจการร่วมค้าที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล และกิจการร่วมค้าที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล

2. ตามลักษณะของผู้เข้าร่วมทำกิจการค้า กลุ่มนี้จะสามารถจัดกิจการร่วมค้าออกได้เป็นหลายประเภท ตามคำจำกัดความที่ประมวลรัษฎากร มาตรา 39 ให้ไว้ อาทิเช่น กิจการร่วมค้าระหว่างบริษัทจำกัดและบริษัทจำกัด หรือกิจการร่วมค้าระหว่างบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนจำกัด เป็นต้น

⁵⁴ กรรณ กวีญาณ, การครอบงำกิจการ, (ภาคนิพนธ์นิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537), น. 8.

⁵⁵ ัญญา ชันฉวิทย์, การควบกิจการและการครอบงำกิจการ, น. 455-456.

3. ตามลักษณะของถิ่นพำนักของผู้เข้าร่วมค้า ก็สามารถแบ่งได้เป็นกิจการร่วมค้าที่มีผู้ร่วมค้าจากภายในประเทศเท่านั้น หรือกิจการร่วมค้าระหว่างผู้ร่วมค้าภายในประเทศและต่างประเทศ หรือกิจการร่วมค้าที่เป็นกิจการมาจากต่างประเทศทั้งหมด

ปัจจัยในการร่วมทุนหรือการทำกิจการร่วมค้า

ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น อาจพิจารณาการร่วมทุนเป็นทางเลือกหนึ่ง ซึ่งปัจจัยที่เกื้อหนุนและผลักดันให้องค์กรหันมาจัดรูปแบบโครงสร้างของธุรกิจในรูปแบบกิจการร่วมค่านั้นมีหลายประการ ซึ่งสรุปได้ว่า⁵⁶

1. แหล่งเงินทุน การลงทุนในธุรกิจบางธุรกิจ เช่น ทางด่วนหรือโรงไฟฟ้า จำเป็นต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งหากกิจการใดกิจการหนึ่งต้องลงทุนในกิจการนั้นๆ แต่เพียงกิจการเดียว ก็อาจไม่สามารถจัดหาเงินทุนมาได้ครบจำนวน แต่ถ้าหากสามารถหาผู้ร่วมลงทุนได้ ภาระในการหาเงินทุน เพื่อมาลงทุนให้ครบตามจำนวนก็จะลดลงไป เนื่องจากมีแหล่งเงินทุนมากขึ้น

2. กระจายความเสี่ยง ในการลงทุนบางธุรกิจ เช่น ขุดเจาะน้ำมันหรือก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น ธุรกิจเหล่านี้มีความเสี่ยงสูงที่จะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรที่ต้องการลงทุนอาจลังเลใจหากต้องรับภาระความเสี่ยงเพียงลำพัง แต่ถ้ามีผู้เข้าร่วมรับความเสี่ยงด้วย อาจทำให้การตัดสินใจลงทุนในธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงเช่นนี้เป็นไปอย่างสะดวกยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำหรับกิจการร่วมค้าที่พันธมิตรฝ่ายหนึ่งเป็นกิจการที่มีทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญน้อยกว่าผู้ร่วมค้าอีกฝ่ายหนึ่งนั้น อาจต้องการเรียนรู้ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจากอีกฝ่ายหนึ่ง ตลอดจนพัฒนาบุคลากรของฝ่ายตนให้สูงขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมที่จะทำงานทดแทนผู้ร่วมกิจการอีกฝ่ายหนึ่งได้ เมื่ออีกฝ่ายถอนตัวออกไป

4. การตลาด กิจการที่ต้องการลงทุนในต่างประเทศจำนวนไม่น้อยจะมีความรู้เกี่ยวกับตลาดในประเทศที่ต้องการไปลงทุนค่อนข้างจำกัด การหากิจการร่วมค้าในประเทศนั้นๆ ซึ่งมีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับตลาดในประเทศ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมการบริโภคของคนในประเทศ ลักษณะของผลิตภัณฑ์และหีบห่อ กลยุทธ์การตั้งราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย ตลอดจนกลยุทธ์การโฆษณาและส่งเสริมการขาย เป็นต้น ย่อมจะเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจที่จะไปลงทุน ดังนั้น จึงพบว่ากิจการร่วมค้าจำนวนไม่น้อยเกิดขึ้น เนื่องจากผู้ร่วมค้าฝ่ายหนึ่งซึ่งส่วนใหญ่มาจากต่างประเทศ ต้องการเข้าถึงตลาดในประเทศให้เร็วที่สุดจึงจำเป็นต้องหาผู้ร่วมค้าในประเทศ

⁵⁶ เรื่องเดียวกัน, น. 452-455.

5. ลดการแข่งขัน ในแง่ของกิจการร่วมค้าที่เกิดขึ้น โดยพันธมิตรทุกฝ่ายเป็นกิจการในประเทศ หากมิได้ถือว่าเป็นการรวมตัวเพื่อผูกขาดตลาด เป้าประสงค์ในการรวมกันก็เพื่อลดการแข่งขันไม่ให้ทวีความรุนแรง แต่หากกิจการร่วมค้าที่เกิดขึ้นนั้นมีพันธมิตรฝ่ายหนึ่งเป็นกิจการจากต่างประเทศ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นกิจการในประเทศแล้ว เป้าหมายของการรวมกันอาจเพื่อลดการแข่งขันระหว่างกิจการที่มาจากต่างประเทศและกิจการเจ้าถิ่น ทั้งนี้เพราะเจ้าถิ่นย่อมได้เปรียบในเชิงตลาด ดังนั้น เมื่อมารวมกันนอกจากกิจการที่มาจากต่างประเทศจะลดการแข่งขันกับกิจการในประเทศแล้ว ยังได้ประโยชน์ในเชิงการตลาดด้วย

6. การลดค่าใช้จ่าย ในการรวมตัวกันของกิจการ 2 กิจการที่มีลักษณะคล้ายกันนั้น จะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งด้านการผลิต การบริหาร และการเงินที่แต่ละกิจการต้องจ่ายเหมือนกัน

7. การบัญชี เนื่องจากกิจการร่วมค้าถือเป็นนิติบุคคลหนึ่งแยกต่างหากจากกิจการผู้ร่วมค้า (หากกิจการร่วมค้าจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล) หรือถือเป็นกิจการหนึ่งแยกต่างหากจากกิจการผู้ร่วมค้า (หากกิจการร่วมค้ามิได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล) ดังนั้น จึงมีระบบบัญชีที่เป็นของตนเอง ศักยภาพในการจัดหาเงินทุน โดยเฉพาะการจัดหาเงินทุนด้วยการกู้ยืม ส่วนหนึ่งสะท้อนจากงบดุล หากผู้ร่วมค้าไม่มีกิจการร่วมค้า อำนาจการกู้ยืมอาจจำกัดที่ระดับหนึ่ง แต่เมื่อผู้ร่วมค้ามีกิจการร่วมค้าด้วย อำนาจในการกู้ยืมย่อมสูงกว่าเดิม ทั้งนี้ เพราะทรัพย์สินของกิจการที่เข้าร่วมค่านั้นมีมากขึ้นกว่าเดิม

8. การเรียนรู้เทคโนโลยี สำหรับกิจการร่วมค้าที่ฝ่ายหนึ่งเป็นกิจการที่มีเทคโนโลยีดีกว่าผู้ร่วมค้าอีกฝ่ายหนึ่งนั้น อาจต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพจากอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อที่จะสามารถพัฒนาเป็นเทคโนโลยีของตนเองได้ เมื่ออีกฝ่ายถอนตัวออกไปและกิจการค่านั้นได้เสร็จสิ้นไปแล้ว

9. กฎหมาย กฎหมายของบางประเทศจำกัดสัดส่วนที่ต่างชาติสามารถถือครองกิจการใดกิจการหนึ่งได้ เช่น ไม่เกินร้อยละ 49 สำหรับประเทศไทย เป็นต้น การจัดตั้งกิจการในรูปแบบกิจการร่วมค้าทำให้กิจการต่างประเทศมีช่องทางที่จะครอบครองกิจการที่มีลักษณะเดียวกันได้มากกว่าอัตราที่กฎหมายในแต่ละประเทศกำหนด

10. ภาษีอากร แรงจูงใจอย่างหนึ่งในการเลือกรูปแบบของกิจการร่วมค้า คือ เพื่อลดการจ่ายภาษีลง เนื่องจากในบางกรณี การจัดตั้งกิจการในรูปแบบอื่นอาจต้องเสียภาษีซ้ำซ้อน หากกิจการนั้นๆ มาจากต่างประเทศที่ไม่ได้ทำอนุสัญญาภาษีซ้อนกับประเทศที่ต้องการมาลงทุน การประหยัดภาษีย่อมดึงดูดใจให้กิจการต่างๆ หันมาทำธุรกิจที่ช่วยให้ประหยัดภาษีมากขึ้น

แนวคิดการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition)

การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้น หากใช้เกณฑ์ที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในเรื่องการจัดแนกรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจตามระดับความสัมพันธ์ จะทำให้มีส่วนเชื่อมโยงกับการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition) ซึ่งต่างก็เป็นทางเลือกหนึ่ง และในบางครั้งบริษัทบางแห่งจะใช้วิธีการรวมกลุ่มแบบกิจการร่วมค้า (Joint Venture) หรือแบบอื่นๆ ก่อนที่จะแปรสภาพไปสู่การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (M&A)

ในการศึกษาเกี่ยวกับการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการนั้น จะมีคำศัพท์และความหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

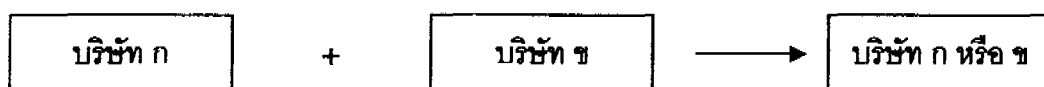
ความหมายของการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ

1. การควบรวมกิจการ (Merger / Consolidation or Amalgamation)⁵⁷ หมายถึง การที่กิจการไม่น้อยกว่า 2 แห่งมารวมกันหรือควบเป็นกิจการเดียวกัน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จะก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดบนสถานการณ์ที่แข็งแกร่งกว่าเดิม ซึ่งจะเกิดผลดีต่อกิจการโดยส่วนรวม ในแง่ของพลังผนึก (Synergy) หรือการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) การควบรวมกิจการนั้น สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1.1 การควบกิจการ (Merger) เป็นการรวมตัวกันทั้งทางด้านทรัพย์สินและหนี้สินของกิจการตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป โดยภายหลังการควบกิจการจะเหลือเพียงบริษัทเดียว การควบกิจการลักษณะนี้ต้องผ่านมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นทั้งทางด้านการกิจการที่โอนและกิจการที่รับโอนเกี่ยวกับหลักการและเงื่อนไขในการโอน ซึ่งจะจ่ายชำระค่าโอนเป็นเงินสด หุ้นทุน หุ้นกู้ หรือสิ่งตอบแทนอื่นก็ได้ ดังแสดงตามภาพประกอบด้านล่าง

ภาพประกอบที่ 2.12

แสดงลักษณะของการควบกิจการ (Merger)

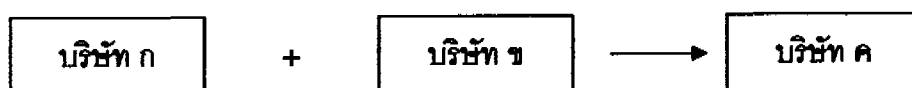


⁵⁷วรศักดิ์ ทุมมานนท์, มิติใหม่ของการเงินและการวิเคราะห์ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมนิติเพรส, 2547), น. 326-328.

1.2 การรวมกิจการ (Consolidation or Amalgamation) หมายถึง การรวมตัวกัน โดยการรวมสินทรัพย์ของกิจการตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปแล้วเกิดเป็นบริษัทใหม่ โดยบริษัทเดิมจะสิ้นสภาพนิติบุคคลไป ในกรณีนี้ กิจการที่รับโอนจะทำหน้าที่รับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์และหนี้สิน ทำให้กิจการที่โอนเล็กลงไป กิจการที่มารวมกันจะดำเนินงานต่อไปภายใต้กิจการที่รับโอน โดยออกใบหุ้นให้กับกิจการที่โอนเป็นการชำระราคาสินทรัพย์สุทธิ ทำให้ผู้ถือหุ้นในกิจการที่โอนกลายเป็นผู้ถือหุ้นในกิจการที่รับโอน ดังแสดงตามภาพประกอบ

ภาพประกอบที่ 2.13

แสดงความหมายของการรวมกิจการ (Consolidation or Amalgamation)

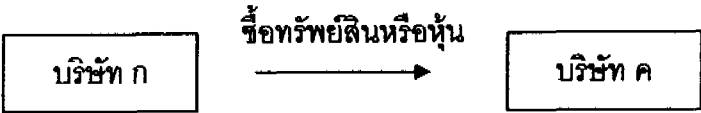


จากลักษณะการควบรวมกิจการทั้ง 2 แบบ มีข้อแตกต่างกันตรงที่การควบกิจการ (Merger) ไม่มีบริษัทใหม่เกิดขึ้นภายหลังการรวมธุรกิจ ขณะที่การรวมกิจการ (Consolidation or Amalgamation) จะมีบริษัทใหม่เกิดขึ้น

2. การซื้อกิจการ (Acquisition)⁵⁸ หมายถึง การที่บริษัทหนึ่งซื้อหรือแลกเปลี่ยนทรัพย์สิน (Asset Acquisition) หรือหุ้น (Share/Stock Acquisition) กับอีกบริษัทหนึ่งให้มีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าไปบริหารงานของบริษัทนั้น ขณะที่บริษัททั้งสองยังคงสภาพเป็นนิติบุคคล คือ ไม่มีบริษัทใดต้องหายหรือถูกยุบไปรวมกับบริษัทอื่น และบริษัทที่ถูกซื้อกิจการยังคงดำเนินการแยกออกจากกันเช่นเดิม อันเป็นผลให้เกิดความสัมพันธ์แบบบริษัทใหญ่กับบริษัทย่อย โดยผู้ซื้อ คือ บริษัทใหญ่ และกิจการที่ซื้อมา คือ บริษัทย่อย ซึ่งเป็นจุดที่แตกต่างระหว่างการควบรวมกิจการ (Merger / Consolidation or Amalgamation) และการซื้อกิจการ (Acquisition) ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.14

⁵⁸ เรื่องเดียวกัน, น. 329.

ภาพประกอบที่ 2.14
แสดงความหมายของการซื้อกิจการ (Acquisition)



2.1 การซื้อสินทรัพย์ (Assets Acquisition)⁵⁹ หมายถึง การที่กิจการหนึ่งเข้าซื้อสินทรัพย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดจากอีกกิจการหนึ่ง โดยผู้ซื้อจะชำระราคาสินทรัพย์เป็นเงินสด หุ้น ทุน หุ้นกู้ หรือสิ่งตอบแทนอื่น ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมกรรมการบริษัทและที่ประชุมผู้ถือหุ้นเสียก่อน หลัจากขายสินทรัพย์กิจการที่ขายสินทรัพย์ อาจยังดำเนินการอยู่หรือเลิกไปแล้วก็ได้ แต่ไม่ได้กลายเป็นบริษัทเดียวกับผู้ซื้อเหมือนการซื้อหุ้นทุนหรือหุ้นสามัญ ถึงแม้ว่าการซื้อสินทรัพย์จะเป็นความสนใจของกิจการที่ขายสินทรัพย์ในการเลิกกิจการของตนไปรวมกับผู้ซื้อก็ตาม ในทางกฎหมายไม่ถือว่ากรณีเช่นนี้เป็นการควบรวมกิจการ แต่ในทางปฏิบัติผลจะคล้ายคลึงกันกับการควบรวมกิจการ ซึ่งกฎหมายภาษีอากรก็เอื้ออำนวยให้ทำเช่นนั้นได้ แต่กิจการที่ขายสินทรัพย์ไปนั้นต้องเลิกบริษัทอย่างเป็นทางการกับกระทรวงพาณิชย์

การซื้อสินทรัพย์เป็นวิธีที่ใช้กันมาก เนื่องจากผู้ซื้อสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อและภาพลักษณ์ใหม่ และไม่ต้องรับผิดชอบหนี้สินต่างๆ ของผู้ขายสินทรัพย์ เพราะหนี้สินย่อมติดอยู่กับกิจการที่ขายสินทรัพย์ นอกจากนี้ ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อได้เฉพาะสินทรัพย์ที่ต้องการและเป็นเจ้าของสินทรัพย์ได้ 100% ด้านข้อเสียของการซื้อสินทรัพย์ก็มีอยู่หลายประการ เช่น ประการแรก ผู้ซื้อต้องสร้างภาพลักษณ์ หรือเครื่องหมายการค้า หรือชื่อเสียงของกิจการขึ้นมาใหม่ ตลอดจนมีค่าใช้จ่ายและภาษีอากรในการโอนสินทรัพย์สูง ซึ่งสามารถประหยัดได้หากใช้วิธีการซื้อหุ้นทุน ประการที่สอง คือ ผู้ซื้อต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการโอนใบอนุญาตต่างๆ แต่หากเป็นการซื้อหุ้นทุนในอนุญัตดังกล่าวจะติดมากับตัวกิจการที่ซื้อ ประการสุดท้าย คือ เรื่องของพนักงาน ในกรณีที่ผู้ซื้อต้องการจะจ้างพนักงานชุดเก่า ต้องให้ผู้ขายเลิกจ้างพนักงานเหล่านั้นและโอนเข้าเป็นลูกจ้างของผู้ซื้อ และผู้ขายกิจการซึ่งเป็นผู้เลิกจ้างต้องจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมายแรงงาน รวมทั้งบอกกล่าวการเลิกจ้างตามกฎหมายแพ่งฯ อีกด้วย ในทางกลับกัน

⁵⁹ เรื่องเดียวกัน, น. 329-330.

สำหรับการซื้อหุ้นทุน พนักงานทั้งหมดยังคงทำงานให้กับกิจการเดิมต่อไป ทำให้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการโอนพนักงาน

2.2 การซื้อหุ้นทุน (Stock Acquisition)⁶⁰ ในการดำเนินธุรกิจจากผู้ซื้อและ/หรือผู้ขายไม่สามารถซื้อสินทรัพย์ดังที่กล่าวมาแล้วได้ ก็ต้องทำการซื้อขายด้วยการซื้อหุ้นทุนทั้งหมดแทน การซื้อหุ้นทุน จึงหมายถึง การที่กิจการหนึ่งเข้าซื้อหุ้นทุนของอีกกิจการหนึ่ง เพื่อให้มีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าไปควบคุมอีกกิจการหนึ่ง โดยผู้ซื้อจะชำระราคาสินทรัพย์เป็นเงินสด ใบหุ้นทุน ใบหุ้นกู้ หรือสิ่งตอบแทนอื่น ผ่านทางตลาดหลักทรัพย์ หรือซื้อจากผู้ถือหุ้นเดิมโดยตรงก็ได้

การซื้อหุ้นทุนมีข้อดี คือ ผู้ซื้อสามารถเข้าประกอบธุรกิจได้ทันที เนื่องจากมีทั้งลูกจ้างและลูกค้า นอกจากนี้ ในกรณีที่ต้องมีใบอนุญาตพิเศษจากหน่วยงานราชการ เช่น ธนาคาร ประกันภัย หรือบริษัทหลักทรัพย์ ผู้ซื้อสามารถเข้าประกอบธุรกิจโดยไม่ต้องขอใบอนุญาตพิเศษ ซึ่งอาจรวมถึงการเข้าซื้อหุ้นในบริษัทที่มีฐานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และประการสุดท้าย ผู้ซื้อสามารถใช้ผลประโยชน์ทางภาษีในส่วนของผลขาดทุนได้

ด้านข้อเสียของการซื้อหุ้นทุน คือ ขั้นตอนทางกฎหมายในการเข้าซื้อหุ้นของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เช่น การทำคำเสนอซื้อหุ้นที่มีความยุ่งยากและเสียเวลารวมทั้งผู้ซื้อต้องรับผิดชอบในหนี้สินต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกิจการที่ซื้อมา ซึ่งอาจไม่ปรากฏในงบดุล ทำให้ต้องมีการตรวจสอบฐานะ (Due Diligence) ของกิจการที่ซื้อมาอย่างเต็มที่และต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก กรณีนี้อาจรวมถึงภาระภาษีต่างๆ ที่ถูกประเมินด้วย นอกจากนี้ เมื่อรับโอนหุ้นมาผู้ซื้อต้องรับโอนพนักงานมาด้วย หากต้องการเลิกจ้างอาจทำให้เกิดปัญหาในส่วนของภาพลักษณ์ การต่อต้านของพนักงาน และการจ่ายเงินชดเชย ประการสุดท้าย การประเมินราคาหุ้นของกิจการเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน อาจทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างกิจการได้

สำหรับรูปแบบของการซื้อหุ้นทุนนั้น แบ่งออกได้ 3 กรณี คือ

- การซื้อหุ้นของบริษัทเป้าหมายโดยตรง เช่น บริษัท ก ต้องการซื้อหุ้นของบริษัท ข หากชำระเป็นเงินสด บริษัท ก จะกลายเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท ข และผู้ถือหุ้นของบริษัท ข จะหมดสภาพความเป็นผู้ถือหุ้นไปโดยปริยาย หรือมีอำนาจน้อยลงตามจำนวนหุ้น อีกกรณีหนึ่งถ้าบริษัท ก ชำระด้วยหุ้นของตนเองให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัท ข (Share Swap) แทนการชำระด้วยเงินสด ผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัท ข จะกลายเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท ก และผู้ถือหุ้นของบริษัท ก ก็กลายเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท ข ต่อไป

⁶⁰ เรื่องเดียวกัน, น. 329-330.

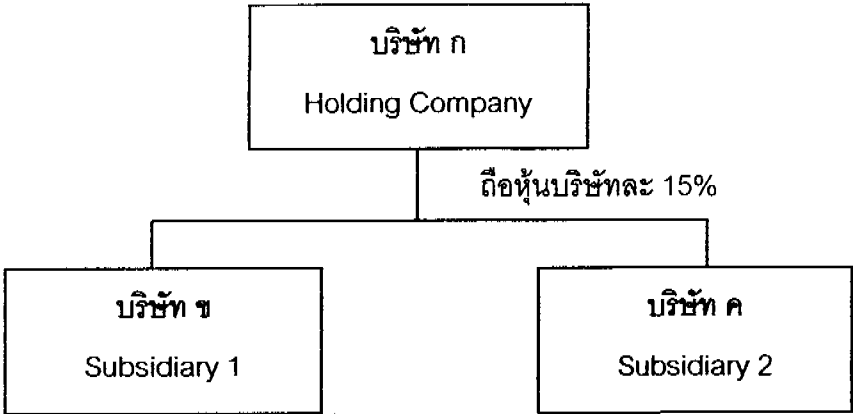
- เหมือนกับกรณีแรก ยกเว้นเมื่อบริษัท ก ได้ซื้อหุ้นของบริษัท ข แล้ว บริษัท ข จะหยุดดำเนินการ แต่ไม่จดทะเบียนเลิกบริษัท ในกรณีนี้ กิจการหรือสินทรัพย์ต่างๆ ของบริษัท ข จะถูกโอนมายังบริษัท ก แต่เนื่องจากหากกิจการที่ซื้อมาจดทะเบียนเลิกบริษัท เจ้าพนักงานประเมินจะเข้ามาตรวจสอบทันที ดังนั้น ผู้ซื้อจึงมักให้กิจการที่ซื้อมาหยุดดำเนินการและโอนสินทรัพย์ส่วนใหญ่ตลอดจนพนักงานให้กับผู้ซื้อ โดยคงสินทรัพย์และหนี้สินไว้ในกิจการที่ซื้อมาเป็นบางส่วน ทำให้กิจการที่ซื้อยังมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามเดิม เพียงแต่หยุดดำเนินการและต้องทำการยื่นงบการเงินต่อกรมภาษีอากรทุกปีเป็นระยะเวลาติดต่อกัน 5 ปี ไปแล้ว แต่ส่วนใหญ่เมื่อผ่านพ้น 2 ปีไปแล้ว เจ้าพนักงานประเมินจะไม่เข้าทำการตรวจสอบอีกต่อไป

- กรณีสุดท้าย คือ การจัดตั้งบริษัทใหญ่ หรือ Holding Company ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับหุ้นทุนเช่นกัน โดยจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

2.3 บริษัทใหญ่ (Holding Companies)⁶¹ คือ การที่บริษัทหนึ่งซื้อหุ้นสามัญของอีกบริษัทหนึ่งหรือหลายบริษัท ในจำนวนมากพอที่จะมีสิทธิออกเสียงควบคุมส่วนได้ส่วนเสียของกิจการเหล่านั้นได้ ตามความเข้าใจโดยทั่วไปการที่จะเข้าไปควบคุมบริษัทอื่นจะต้องถือหุ้นบริษัทนั้นมากกว่า 50% ซึ่งความจริงแล้วไม่จำเป็น การที่องค์กรเข้าไปถือหุ้นเพียง 20% หรือเพียง 10% ก็อาจเพียงพอที่จะควบคุมองค์กรนั้นได้ องค์กรที่สามารถควบคุมบริษัทอื่นในลักษณะนี้เรียกว่า “บริษัทใหญ่” หรือ Holding Companies ส่วนองค์กรที่ถูกควบคุมเรียกว่า “บริษัทย่อย” หรือ Subsidiaries

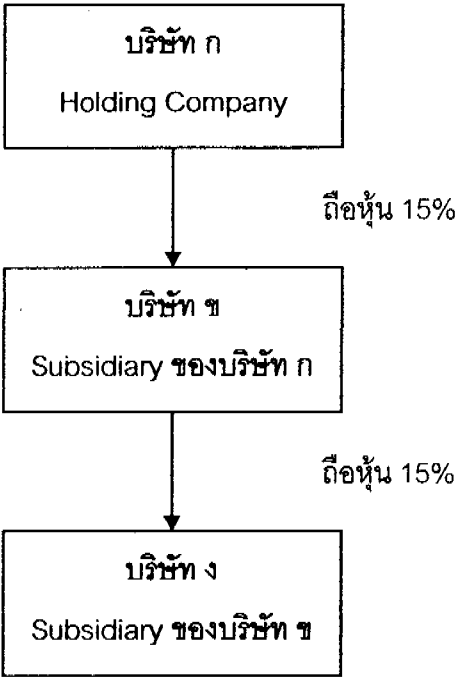
⁶¹ เพชรวิ ชุมทรัพย์, การควบกิจการ เอกสารประกอบการสัมมนา Takeover ยุคใหม่แห่งการทำทาย (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535), น. 13-15.

ภาพประกอบที่ 2.15
แสดงการถือหุ้นของบริษัทใหญ่ (Holding Companies) ตามแนวนราบ



จากภาพประกอบที่ 2.15 บริษัท ก ถือหุ้นของบริษัท ข จำนวน 15% และบริษัท ค 15% ซึ่งเป็นการถือหุ้นของบริษัทใหญ่ (Holding Companies) ตามแนวนราบ

ภาพประกอบที่ 2.16
แสดงการถือหุ้นของบริษัทใหญ่ (Holding Companies) ตามแนวตั้ง



จากภาพประกอบที่ 2.16 นั้น ทางบริษัท ก ถือหุ้นของบริษัท ข จำนวน 15% ขณะเดียวกันบริษัท ข ถือหุ้นบริษัท ง จำนวน 15% สำหรับกรณีนี้บริษัท ก เป็นบริษัทใหญ่ โดยมีบริษัท ข เป็นบริษัทย่อย และบริษัท ง เป็นบริษัทย่อยเช่นกัน จึงสรุปได้ว่าการถือหุ้นลักษณะนี้ บริษัท ก จะเป็นบริษัทใหญ่ (Holding Companies) และมีบริษัทย่อยถือหุ้นกันเป็นทอดๆ บริษัท ก สามารถควบคุมกิจการตั้งแต่บริษัทย่อย ข และบริษัทย่อย ง ได้ด้วย

บริษัท ก จะควบคุมบริษัทย่อย ข และบริษัทย่อย ง ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ

- การกระจายของผู้ถือหุ้นสามัญของบริษัท
- โครงสร้างเงินทุน

จากลักษณะของการรวมกิจการแบบบริษัทใหญ่ (Holding Companies) ดังกล่าว จะเห็นว่ามีข้อแตกต่างออกไปจากวิธีการควบกิจการ (Merger) และการรวมกิจการ (Consolidation or Amalgamation) อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- การบริหารงานภายหลังจากควบรวมกิจการ ทั้งการควบกิจการ (Merger) และการรวมกิจการ (Consolidation or Amalgamation) จะมีการบริหารงานร่วมกันเป็นองค์กรเดียว แต่บริษัทใหญ่ (Holding Companies) การบริหารงานของกลุ่มย่อยแต่ละบริษัทแยกเป็นอิสระต่อกัน ต่างดำเนินงานในส่วนของตนไม่เกี่ยวข้องกัน

- ความสามารถในการควบคุมสินทรัพย์หรือควบคุมกิจการอื่น ตามวิธีควบกิจการ (Merger) และการรวมกิจการ (Consolidation or Amalgamation) จะเป็นการรวมกิจการหรือซื้อกิจการทั้งหมด จึงทำให้เข้าไปควบคุมเฉพาะบริษัทและเฉพาะแห่งเท่านั้น ต่างกับวิธีบริษัทใหญ่ (Holding Companies) ที่สามารถกระจายการลงทุนไปยังบริษัทต่างๆ เพียงบริษัทละ 10% หรือ 20% ก็อาจควบคุมกิจการเหล่านั้นได้ ทำให้อำนาจการควบคุมกระจายออกไปได้หลายบริษัท

2.4 การครอบงำกิจการ (Takeover) หมายถึง การที่บริษัทหนึ่งเข้าซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นของอีกบริษัทหนึ่งในจำนวนที่มากพอที่จะสามารถมีอำนาจควบคุมการดำเนินกิจการของอีกบริษัทหนึ่งได้ โดยการครอบงำกิจการถือเป็นส่วนหนึ่งของการซื้อกิจการ (Acquisition) แต่จะเป็นคำที่มีความหมายในแง่ลบ กล่าวคือ เป็นการเข้าไปฉวยโอกาสซื้อหุ้นเพื่อครอบงำกิจการของผู้อื่นที่ดำเนินการอยู่แล้ว การครอบงำกิจการแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

- การครอบงำกิจการแบบที่เป็นมิตร (Friendly Takeover) เป็นการซื้อหุ้นของกิจการในรูปแบบที่ผู้บริหารของบริษัทไม่ต่อต้าน และยินยอมต่อการเข้ามาซื้อกิจการนั้น พร้อมทั้งแนะนำผู้ถือหุ้นให้แก่บริษัทที่เสนอซื้อ

- การครอบงำกิจการแบบที่เป็นศัตรู (Hostile Takeover) เป็นการซื้อหุ้นกิจการโดยองค์กรที่ต้องการเข้าครอบงำกิจการเข้าเสนอซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้น โดยปกติจะมีการเจรจากับผู้บริหารของบริษัทที่เป็นเป้าหมาย (Target Company) เพื่อครอบงำกิจการแบบที่เป็นมิตรก่อน หากการเจรจาไม่เป็นผลสำเร็จจะทำการครอบงำกิจการแบบที่เป็นศัตรู โดยองค์กรที่ต้องการเข้าครอบงำกิจการจะพยายามทุ่มเงินซื้อหุ้นของกิจการที่เป็นเป้าหมายด้วยราคาที่สูงจากผู้ถือหุ้นรายย่อยให้ขายหุ้นให้จนมีเสียงเพียงพอที่จะทำการบริหาร

จากความหมายหรือลักษณะของการควบรวมกิจการ และการซื้อหรือการครอบงำกิจการข้างต้นนั้น จะเห็นว่า การควบรวมกิจการจะเกิดขึ้นจากความเต็มใจเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะผู้ถือหุ้นเดิมของกิจการที่เข้าร่วมตัวกันจะต้องยินยอมพร้อมใจกันเลิกบริษัทเดิมของตนแล้ว มาถือหุ้นของบริษัทใหม่ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของสองบริษัทเดิม แต่สำหรับการซื้อหรือการครอบงำกิจการนั้น บริษัทที่เป็นเป้าหมายอาจถูกครอบงำแบบเป็นมิตรหรือแบบที่เป็นศัตรูก็ได้ โดยในตารางที่ 2.3 ได้สรุปลักษณะของการควบรวมกิจการและการซื้อหรือการครอบงำกิจการไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.3

แสดงการสรุปลักษณะของการควบรวมกิจการและการซื้อหรือครอบงำกิจการ

การควบรวมกิจการ	การซื้อหรือครอบงำกิจการ	
	แบบที่เป็นมิตร	แบบที่เป็นศัตรู
1. ไม่ถูกต้องด้าน	1. ไม่ถูกต้องด้าน	1. ถูกต่อต้าน
2. มีการจ่ายซื้อโดยใช้หุ้นแลก	2. มีการจ่ายซื้อโดยใช้เงินสดหรือหุ้นแลก	2. มีการจ่ายซื้อโดยใช้เงินสด
3. มีผู้เสนอซื้อเพียงรายเดียว	3. มีผู้เสนอซื้อเพียงรายเดียว	3. มีผู้เสนอซื้อเพียงหลายราย
4. ตลาดทราบถึงแผนการควบรวมกิจการ	4. ตลาดพอจะทราบถึงแผนการเข้าครอบงำกิจการบ้าง	4. ตลาดแทบจะไม่ทราบถึงแผนการเข้าครอบงำกิจการ
5. ผู้บริหารมีสัดส่วนของการถือหุ้นสูง	5. ผู้บริหารมีสัดส่วนของการถือหุ้นค่อนข้างสูง	5. ผู้บริหารมีสัดส่วนของการถือหุ้นค่อนข้างต่ำ
6. บริษัทผู้เสนอซื้อมีเงินสดส่วนเกินมากและต้องการจะลงทุนในบริษัทที่มีการเติบโต ดี แต่ขาดแคลนเงินทุน	6. บริษัทผู้เสนอซื้อต้องการลงทุนในบริษัทที่มีโอกาสการลงทุนดี	6. บริษัทผู้เสนอซื้อต้องการผลกำไรระยะสั้น
	7. กิจการที่เป็นเป้าหมายอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูง มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม	7. กิจการที่เป็นเป้าหมายอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตเต็มที่ มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

ที่มา: ประจวบ ศิริรัตนบุญขจร, “การควบรวมและการครอบงำกิจการ กรณีศึกษา บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ดิจิตอล โฟน จำกัด,” (งานวิจัยเฉพาะเรื่อง คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), น. 11.

สาเหตุและปัจจัยจูงใจในการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ⁶²

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างพลังร่วมหรือพลังผนึก (Synergy) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การสร้างพลังผนึกทางการดำเนินงาน (Operating Synergy) การรวมตัวกันของบริษัทจะทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานลดลงโดยเป็นผลมาจากการประหยัดจากขนาด (Economic of scale) ซึ่งเป็นการลดต้นทุนต่อหน่วยลงจากการที่ขนาดของกิจการหลักจากการรวมกิจการที่มีขนาดใหญ่ขึ้น อันเป็นผลมาจากกิจการที่รวมกันแล้วสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ซ้ำซ้อนลงไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการควบรวมกิจการประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน และการประหยัดจากขอบเขตงาน (Economic of scope) ซึ่งเป็นความสามารถของกิจการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาทำการผลิตสินค้าหรือบริการได้หลากหลายมากขึ้น โดยมาจากความชำนาญที่แตกต่างกันในแต่ละกิจการ โดยที่กิจการไม่ต้องพัฒนาความชำนาญเฉพาะนั้นขึ้นมาเอง

1.2 การสร้างพลังผนึกทางการเงิน (Financial Synergy) การควบรวมกิจการระหว่างกิจการที่มีสภาพทางการเงินที่แตกต่างกัน กิจการที่มีฐานะทางการเงินดีกว่าจะช่วยให้อีกกิจการหนึ่ง ซึ่งอาจประสบปัญหาทางการเงินสามารถหาเงินทุนมาเพื่อพัฒนาธุรกิจต่อไปด้วย ต้นทุนของเงินทุน (Cost of capital) ที่ต่ำกว่า และยังช่วยลดความเสี่ยงในการขาดสภาพคล่องทางการเงินอีกด้วย และหากพิจารณาในแง่ของเจ้าหนี้หรือผู้ให้ยืมก็มีความเต็มใจ เนื่องจากเห็นว่ากิจการที่มีการรวมตัวกันนั้นมีโอกาสที่จะประสบปัญหาทางการเงินน้อยกว่า ผลตอบแทนในการให้กู้ยืมเงินในรูปของดอกเบี้ยจะต่ำลง ทำให้ต้นทุนของเงินทุนของกิจการลดต่ำลงด้วย

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการกระจายการลงทุนในธุรกิจ (Diversification)

การกระจายการลงทุนในธุรกิจต่างๆ มักเป็นการขยายกิจการโดยการซื้อกิจการอื่น แทนที่จะขยายธุรกิจที่มีอยู่ให้เติบโตเท่านั้น (Internal Expansion) โดยการซื้อกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับธุรกิจของตน (Conglomerate Merger) เป็นการกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจจากที่ต้องพึ่งพารายได้จากกิจการเดิมเพียงกิจการเดียวก็สามารถมีรายได้จากกิจการที่ไปลงทุนด้วย หากเกิดสถานะชะลอตัวธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่งกิจการก็ยังมีกระแสเงินจากธุรกิจประเภทอื่นมาช่วยค้ำจุนได้ โดยที่การกระจายการลงทุนในธุรกิจช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานของกิจการได้ดีขึ้น เนื่องจากการสร้างโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

⁶² ไตรรัตน์ ณะประกอบภรณ์, "ศึกษาการควบกิจการของธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), น. 26-35.

ให้กับพนักงานจากการมีตำแหน่งต่างๆ เพิ่มมากขึ้นทำให้พนักงานของกิจการทุ่มเทกำลังอย่างเต็มที่ให้แก่กิจการส่งผลให้การดำเนินงานของกิจการมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามมา

ตามสมมติฐานวัฏจักรชีวิตอุตสาหกรรมที่ว่า วัฏจักรชีวิตอุตสาหกรรมในช่วงแรกเป็นช่วงเริ่มต้นที่กิจการจำเป็นต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมากในการพัฒนาธุรกิจ ยอดขายมีไม่มากนัก กำไรของธุรกิจอาจมีน้อยหรือขาดทุน เมื่อธุรกิจเป็นที่รู้จักมากขึ้นจะเข้าสู่ช่วงที่สองคือ ช่วงเจริญเติบโต ทั้งยอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงระดับหนึ่งจะทรงตัว เป็นช่วงที่ธุรกิจเติบโตเต็มที่ตลาดไม่ขยายตัว เนื่องจากอุปสงค์ของตลาดได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้ยอดขายเริ่มลดลงจากการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดไปและอาจมีการแข่งขันทางด้านราคามากขึ้น ช่วงนี้ธุรกิจจะเข้าสู่ช่วงถดถอยทางธุรกิจ หากกิจการเข้าใจถึงลักษณะวัฏจักรชีวิตอุตสาหกรรมก็อาจกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจประเภทต่างๆ กิจการที่มีธุรกิจเข้าสู่ช่วงถดถอยอาจต้องรวมตัวกันกับอีกกิจการหนึ่งที่ธุรกิจเพิ่งเป็นช่วงเริ่มต้นหรือช่วงเจริญเติบโตเพื่อให้อัตราการเติบโตของกิจการ ซึ่งกำลังลดลงเมื่อรวมกับอีกกิจการที่ยังเติบโตอยู่จะทำให้มีระดับการเติบโตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ การกระจายการลงทุนในธุรกิจยังช่วยให้ชื่อเสียงของกิจการที่ถูกควบรวมกิจการดีขึ้น จากชื่อเสียงที่มีอยู่ของกิจการที่ควบรวมกิจการส่งผลให้สินค้าของกิจการที่ถูกควบรวมกิจการขายดีขึ้นด้วย ซึ่งสามารถอธิบายได้จากความสัมพันธ์ระหว่างการควบรวมกิจการและวัฏจักรชีวิตอุตสาหกรรม ดังแสดงตามตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการควบรวมกิจการและวัฏจักรชีวิตอุตสาหกรรม

ขั้นตอนวัฏจักรชีวิต อุตสาหกรรม	รูปแบบการควบรวมกิจการ
ขั้นเริ่มต้น	อุตสาหกรรมเกิดใหม่มีแนวโน้มที่จะถูกซื้อกิจการจากธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นๆ เนื่องจากกิจการขนาดใหญ่ที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่เติบโตเต็มที่หรือถดถอยจะเริ่มแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยซื้อกิจการอื่น เพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงและมีแนวโน้มที่ดี สำหรับกิจการขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะถูกควบรวมกิจการตามแนวนอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
ขั้นเจริญเติบโต	การควบรวมกิจการในอุตสาหกรรมที่กำลังเจริญเติบโตจะมีลักษณะเหมือนกับการควบรวมกิจการที่เกิดขึ้นในขั้นเริ่มต้น คือ เกิดจากแรงผลักดันในการสร้างการเติบโตและผลกำไร ทั้งนี้กิจการจะจัดหาแหล่งเงินทุนในการขยายธุรกิจด้วยการควบรวมกิจการอื่น
ขั้นเติบโตเต็มที่	การควบรวมกิจการในอุตสาหกรรมที่เติบโตเต็มที่ที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการประหยัดจากขนาด ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนและราคาต่อคู่แข่งทั้งในภายในประเทศและต่างประเทศ ในบางกรณีการควบรวมกิจการในขั้นนี้อาจมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รับเทคโนโลยีหรือทักษะบางอย่างหรือการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุนภายนอกประเทศ
ขั้นถดถอย	การควบรวมกิจการตามแนวนอนในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ส่วนการควบรวมกิจการตามแนวดิ่งเพื่อคงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและกำไร สำหรับการควบรวมกิจการแบบกระจายจะเกิดขึ้นในกรณีที่ธุรกิจมีเงินสดส่วนเกินจากการดำเนินงาน โดยจะทำการควบรวมกิจการในอุตสาหกรรมอื่นที่มีอัตราการเติบโตสูงหรือควบรวมกิจการอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกันเพื่อสร้างพลังผนึก

ที่มา: ไตรรัตน์ ธนะประกอบภรณ์

3. ปัจจัยจูงใจทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Motives) ประกอบด้วย

3.1 การรวมตัวกันทางแนวนอน (Horizontal Integration) การรวมตัวกันทางแนวนอนเป็นผลให้มีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่ออำนาจทางการตลาดของกิจการภายหลังจากการควบรวมกิจการ โดยที่อำนาจทางการตลาด (Market Power) ปกติแล้วขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการที่ควบรวมกิจการ และระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งการรวมตัวกันทางแนวนอนเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายจากรูปแบบโครงสร้างตลาดที่มีการแข่งขันโดยสมบูรณ์ ไปยังระบบผูกขาด อำนาจทางการตลาดเป็นอำนาจผูกขาดที่ทำให้สามารถกำหนดราคาสูงกว่าระดับที่มีการแข่งขัน (Competitive Level) ซึ่งในระยะยาวผู้ขายในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันจะได้รับเฉพาะผลตอบแทนปกติ (Normal Return) ไม่ได้รับค่าเช่าทางเศรษฐกิจ (Economic Rent) เนื่องจากบริษัทต่างๆ ในระบบที่มีการแข่งขันจะกำหนดราคาเท่ากับต้นทุนส่วนเพิ่ม ดังนั้น อำนาจทางการตลาดจึงเป็นความสามารถในการกำหนดราคาที่สูงกว่าต้นทุนส่วนเพิ่ม โดยที่แหล่งที่มาของอำนาจทางการตลาดมาจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Barriers to Entry) และส่วนแบ่งทางการตลาดถึงแม้ว่าการรวมตัวกันทางแนวนอนจะสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด แต่หากปราศจากความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรืออุปสรรคในการเข้าอุตสาหกรรมแล้วจะทำให้ในที่สุดกิจการจะไม่สามารถกำหนดราคาเกินต้นทุนส่วนเพิ่มได้ เพราะว่าหากกำหนดราคาเกินต้นทุนส่วนเพิ่มจะดึงดูดให้ผู้แข่งขันรายใหม่เข้ามาในธุรกิจจนทำให้ราคาลดลงมาเท่ากับต้นทุนส่วนเพิ่ม

3.2 การรวมตัวกันทางแนวตั้ง (Vertical Integration) การรวมตัวกันทางแนวตั้งเกี่ยวข้องกับการซื้อกิจการซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกันไม่ว่าจะเป็นบริษัทผู้ค้า (Supplier) หรือบริษัทที่มีธุรกรรมในช่วงก่อนการผลิตและการจัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภคหรือบริษัทที่มีธุรกรรมต่อเนื่องหลังการผลิต ซึ่งมีเหตุผลของการรวมตัวกันทางแนวตั้ง ทำให้เกิดความมั่นใจในการพึ่งพาวัตถุดิบ (Dependable Source of Supply) ได้แก่ การมีวัตถุดิบ ตามที่ต้องการ (Supply Availability) การรักษาคุณภาพ (Quality Maintenance) และการส่งตรงตามเวลา (Timely Delivery) ซึ่งจะ เป็นประโยชน์มากสำหรับกิจการที่ใช้ระบบการบริหารสินค้าคงคลังแบบ Just-in-time จะทำให้ ต้นทุนสินค้าคงคลังที่ต่ำกว่า ทำให้ผลผลิตมีราคาที่ถูกลงกว่าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

4. สมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพกว่าของบริษัทที่ควบรวมกิจการ (Improved Management Hypothesis) บริษัทที่ควบรวมกิจการเชื่อว่าตนสามารถบริหารงานได้

มีประสิทธิภาพดีกว่ากิจการที่ถูกควบรวมกิจการและมูลค่าของกิจการที่เป็นเป้าหมายจะสูงขึ้น หากตกอยู่ภายใต้การควบคุมของตนซึ่งจะทำให้บริษัทที่จะซื้อกิจการลงทุนจ่ายมูลค่าหุ้นสูงกว่าราคาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยมีทฤษฎีเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของบริษัทที่ควบรวมกิจการ (Efficiency Theories) ดังนี้

4.1 การมีประสิทธิภาพในการบริหารงานที่แตกต่างกันระหว่างบริษัทที่ควบรวมกิจการและถูกควบรวมกิจการ (Differential Managerial Efficiency) แนวความคิดนี้เชื่อว่าความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละกิจการมีความแตกต่างกัน บริษัทที่ผู้บริหารมีความสามารถสูงจะมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่มีผู้บริหารที่มีความสามารถต่ำกว่า และผู้บริหารที่มีความสามารถสูงย่อมที่จะบริหารงานได้หลายกิจการในเวลาเดียวกัน เมื่อเกิดการควบรวมกิจการผู้บริหารของบริษัทที่รวมกิจการจะถ่ายทอดความรู้ความสามารถในการบริหารงานให้กับบริษัทที่รวมกิจการทำให้บริษัทที่ถูกรวมกิจการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้น ส่วนประสิทธิภาพของบริษัทที่รวมกิจการก็ไม่ได้ลดลงซึ่งเป็นผลดีที่บริษัททั้งสองสามารถให้กลุ่มผู้บริหารที่มีความสามารถร่วมกัน (Managerial Synergy)

4.2 แนวการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของกิจการเป้าหมาย (Inefficiency Management) แนวความคิดนี้เชื่อว่าผู้บริหารของกิจการเป้าหมายไม่ได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่หรือไม่ได้บริหารงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของกิจการเป็นที่ตั้ง ทำให้บริษัทที่ครอบงำกิจการซึ่งมีกลุ่มผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพกว่าเข้ามาแทนที่ผู้บริหารเดิม หลังจากการครอบงำกิจการสำเร็จจะทำให้ผลการดำเนินงานของกิจการหลังจากการครอบงำกิจการดีขึ้น

5. สาเหตุและปัจจัยจูงใจอื่น นอกจากสาเหตุและปัจจัยจูงใจในการควบรวมกิจการทั้ง 4 ประการดังกล่าว ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกดังนี้

5.1 ปัจจัยทางภาษี (Tax Motive) ผลประโยชน์ทางภาษีเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการควบรวมกิจการกันขึ้น หากสามารถโอนผลขาดทุนสะสมของกิจการที่ขาดทุนโดยเฉพาะกิจการที่ตกเป็นเป้าหมายไปหักกับรายได้ของกิจการที่ครอบงำกิจการที่มีผลกำไร กฎหมายบางประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกายินยอมให้นำผลขาดทุนสะสมมาใช้ประโยชน์ทางการลดหย่อนภาษีได้ แต่ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด การควบรวมกิจการจะส่งผลให้กิจการสามารถบริหารภาระรายจ่ายของภาษีได้ดีกว่าการแยกตัวเป็นอิสระจากกัน ทั้งนี้ เพราะเมื่อบริษัททั้งสองบริหารงานแยกจากกัน เมื่อกิจการหนึ่งมีผลกำไรก็ต้องเสียภาษีเต็มจำนวนและหากอีกบริษัทหนึ่งมีผลขาดทุนก็ไม่ได้รับภาษีที่เคยเสียไปคืน แต่ถ้าเกิดการควบรวมกิจการกันกำไรสุทธิรวมจะลดลงทำให้ภาษีลดลงด้วย สำหรับกรณีของประเทศไทยการควบรวม

กิจการเข้าด้วยกันนั้นกฎหมายไม่ยินยอมให้นำผลขาดทุนของกิจการก่อนการควบรวมกิจการมาใช้ประโยชน์ได้

5.2 ปัญหาในส่วนของผู้บริหารไม่ได้เป็นเจ้าของกิจการ (Agency Problem and Managerialism) ผู้บริหารบริษัทที่เข้าครอบงำกิจการซึ่งไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท อาจมีแรงจูงใจในการครอบงำกิจการเป้าหมาย เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง อาทิ การครอบงำเพื่อสร้างขนาดกิจการให้ใหญ่ขึ้นโดยคำนึงถึงผลตอบแทนของตนเองและสถานะทางสังคม บางครั้งผู้บริหารอาจเลือกเข้าครอบงำในกิจการที่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถพิเศษของผู้บริหาร เพื่อให้ฐานะการจ้างงานมั่นคงขึ้น แต่เมื่อผู้บริหารเป็นเจ้าของกิจการเองก็จะตั้งใจบริหารงานให้ดีที่สุดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบในการจ่าย เพราะผลกำไรของกิจการจะมีผลต่อผู้บริหาร ดังนั้นการควบรวมกิจการอาจเป็นแนวทางแก้ไขปัญหานี้ได้ เนื่องจากการควบรวมกิจการจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของผู้บริหารได้ อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารของกิจการพยายามครอบงำกิจการเพื่อแรงจูงใจส่วนตัว ทำให้ผู้บริหารจ่ายซื้อบริษัทเป้าหมายในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดซึ่งเป็นราคาที่ถูกต้อง แสดงว่าผู้บริหารได้ประเมินราคาบริษัทเป้าหมายสูงเกินไปจึงสามารถครอบงำกิจการได้สำเร็จ เป็นผลให้ราคาหุ้นของบริษัทที่ครอบงำกิจการจะปรับตัวลดลงและราคาหุ้นของบริษัทเป้าหมายจะปรับสูงขึ้น จึงก่อให้เกิดผลในการครอบงำกิจการเป็นลบในที่สุด

5.3 สมมติฐานการจ่ายเงินสดส่วนเกินคืน (Free Cash Flow Hypothesis) เป็นแนวคิดที่ผู้บริหารควรจ่ายเงินสดส่วนเกินคืนให้แก่เจ้าของและเจ้าหนี้ของกิจการหากบริษัทไม่สามารถจัดหาโครงการจ่ายลงทุนที่ให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิที่เป็นบวกได้ แต่เมื่อผู้บริหารจ่ายเงินสดส่วนเกินออกไปเงินทุนที่อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารจะลดลงอำนาจของผู้บริหารจะลดลงตามไปด้วยผู้บริหารจึงไม่อยากจะจ่ายเงินสดส่วนเกินออกไป ดังนั้นเพื่อเป็นการผูกมัดให้ผู้บริหารจ่ายเงินสดส่วนเกินออกไป กิจการอาจจะทำการครอบงำกิจการโดยการก่อหนี้เพื่อระดมเงิน (Leveraged Buyout) ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการเพิ่มหนี้แก่กิจการ

นอกจากนี้ การควบรวมกิจการยังเป็นการป้องกันตนเองไม่ให้ตกเป็นเป้าหมายในการครอบงำได้ เนื่องจากเมื่อกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้นจะทำให้การครอบงำกิจการโดยนักลงทุนกลุ่มอื่นทำได้ยากขึ้น รวมทั้งเป็นทางเลือกในการเข้าตลาดหลักทรัพย์ (Backdoor Listing) ทั้งนี้เนื่องจากความเข้มงวดของตลาดหลักทรัพย์ในการรับพิจารณากิจการที่จะเข้ามาเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทำให้กิจการที่ต้องการเข้ามาระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ทำการครอบงำกิจการในตลาดหลักทรัพย์เพื่อเป็นการลดขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆ ในการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์

สำหรับสาเหตุและปัจจัยมุ่งใจในการควมรวมกิจการและการซื้อกิจการของบริษัทต่างชาติดีมีลักษณะคล้ายคลึงกับในประเทศ โดยปัจจัยมุ่งใจในการเข้ามาควมรวมกิจการและการซื้อกิจการในประเทศของบริษัทต่างชาติดีไว้ 10 ประการดังนี้

1. ความเจริญเติบโตของกิจการ (Growth) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของบริษัทต่างชาติดีในการเข้ามาลงทุนร่วมกับกิจการในประเทศ เพื่อเป็นการขยายตลาดหรือป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาดอันเนื่องมาจากตลาดของประเทศนั้นอิ่มตัวจึงต้องหาตลาดใหม่ในประเทศ

2. เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยซึ่งกิจการที่เข้าครอบงำมีเทคโนโลยีที่ดีกว่าจึงต้องการที่จะบริหารการใช้เทคโนโลยีด้วยตนเอง เพื่อให้ได้สินค้าที่ผลิตมีมาตรฐานและเพื่อเป็นการป้องกันการรั่วไหลของเทคโนโลยี หรืออาจเป็นการเพิ่มเติมเทคโนโลยีที่กิจการยังขาดอยู่อีกด้วย

3. การที่ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นที่ต้องการในตลาดต่างประเทศ (Product Advantages and Product Differentiation) เป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งเร้าจากภายนอกที่ทำให้เกิดการลงทุนในประเทศ

4. นโยบายของรัฐบาล (Government Policy) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการลงทุนจากต่างประเทศ ประเทศที่จะไปลงทุนมีนโยบายปกป้องอุตสาหกรรมในประเทศอย่างไร มีข้อจำกัดในการลงทุนของบริษัทต่างชาติดีหรือไม่ เช่น ภาษีศุลกากร หรือโควตาการนำเข้า

5. อัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Rate) เป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาถึงการเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนของสกุลเงินของประเทศที่เข้าไปครอบงำกิจการ ซึ่งมีผลกระทบต่อราคาที่กิจการจะต้องจ่ายซื้อและผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนเมื่อแปลงกลับไปยังสกุลเงินของตน

6. เสถียรภาพทางการเงินและเศรษฐกิจ (Political and Economic Stability) เป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาถึงประเทศที่จะมาลงทุนมีสภาพแวดล้อมทางการเมืองและเศรษฐกิจที่มั่นคงและปลอดภัยหรือไม่

7. ค่าจ้างและประสิทธิภาพของแรงงาน (Differential Labor Cost and Productivity) ประเทศที่มีอัตราค่าจ้างที่ต่ำหรือแรงงานมีฝีมือสูงจะเป็นที่ต้องการมาลงทุนของบริษัทต่างประเทศ

8. การติดตามลูกค้า (To Follow Clients) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งโดยเฉพาะกรณีของธนาคารพาณิชย์ เมื่อลูกค้าขยายกิจการไปลงทุนในประเทศธนาคารจึงต้องขยายกิจการออกไปเพื่อให้บริการลูกค้า รวมทั้งรักษาลูกค้าของตนไว้ด้วย

9. การกระจายความเสี่ยงของกิจการ (Diversification) เพื่อกระจายความเสี่ยงโดยการเปิดตลาดใหม่ในต่างประเทศที่เป็นผลิตภัณฑ์เดิม ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์เดิม หรืออาจเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่กิจการทำอยู่ในปัจจุบันเลย

10. ความมั่นใจในวัตถุดิบ (To Assure Source of Raw Material) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกิจการที่ฐานการผลิตในประเทศไม่สามารถผลิตวัตถุดิบได้เองต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศ จึงต้องมีการลงทุนในต่างประเทศโดยควบรวมกิจการกับกิจการที่ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากิจการจะมีวัตถุดิบในการผลิตอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่า แนวความคิดเรื่องการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition) จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรฯ หนึ่งสะสมหุ้นไว้มากพอที่จะเข้าควบคุมหรือครอบครองกิจการของอีกองค์กรหนึ่ง การเข้าครอบครองนี้อาจเป็นการมาอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นมิตรก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ก็จะออกมาในลักษณะเดียวกัน คือ บริษัทสองบริษัทจะถูกรวบเหลือบริษัทเดียว โดยจะมีการกำหนดสายการควบคุม และอำนาจสั่งการอย่างชัดเจน ในการครอบครองเช่นนี้จะมีผู้หนึ่งเป็น "ผู้ชนะ"⁶³ ดังนั้น แนวคิดในเรื่องของการจำแนกรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จึงมักจะถือว่าความสัมพันธ์ของการดำเนินธุรกิจด้วยการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการไม่ได้เป็นรูปแบบทางพันธมิตรธุรกิจ

ขั้นตอนการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ⁶⁴

ในการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการแต่ละครั้งนั้น อาจมีมูลเหตุจูงใจหลายประการ แต่เมื่อองค์กรได้ตัดสินใจที่จะรวมตัวกับบริษัทอื่นแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Phase)

เป็นขั้นตอนแรกเพื่อเตรียมการรวมตัวกับกิจการอื่น โดยการพิจารณาที่ตัวองค์กรเองก่อนว่ามีความเหมาะสมที่จะทำหรือไม่ เพราะเหตุใด และมีวัตถุประสงค์อย่างไร ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูงจะเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยเกณฑ์ในการพิจารณาจะต้องมีครบทั้ง 3 ลักษณะ คือ

⁶³Robert E Spekman, Lynn A Isabella and Thomas C MacAvoy, Alliance competence: maximizing the value of your partnerships (New York: Wiley, 2000), p. 39.

⁶⁴อัญญา ชันธิวิทย์, การควบกิจการและการครอบงำกิจการ, น. 128-137.

1.1 พิจารณาโครงสร้างของกิจการแบบเล็งภาพรวม (The Portfolio Strategy) การเล็งภาพรวมของกิจการเป็นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่กิจการที่เป็นเป้าจะต้องก่อให้เกิดความมั่นคงและความสมดุลภายในกิจการหลังรวมตัวกัน โดยที่อาจจะเกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นทางการเงิน การผลิต หรือการตลาด เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนของหน่วยงานต่างๆ (The Business Family Strategy) การวิเคราะห์ข้อนี้ตระหนักว่า เมื่อมีการรวมตัวของกิจการ หน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทก็จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยน นอกจากนี้ บริษัทผู้จะรวมก็ต้องพิจารณาว่า หน่วยงานของบริษัทผู้ตกเป็นเป้าจะเข้ากันกับหน่วยงานเดิมของบริษัทตนได้มากน้อยเพียงใด

1.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน (The Business Element Strategy) ข้อนี้เป็นการมองการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์และการตลาด (Competitive Product and Market Strategy) ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยน โดยเฉพาะในด้านของกลุ่มลูกค้า การรวมกิจการก่อให้เกิดจุดแข็งของการเพิ่มขนาดขึ้นในจุดใดบ้างและมีผลต่อการปรับกลยุทธ์ในการแข่งขันของกิจการหลังรวมตัวกันอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมงาน (Teamwork Phase)

เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมงาน โดยประกอบไปด้วยบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความชำนาญในสายงานสำคัญ 2 สาย คือ กฎหมาย และการเงิน บุคคลภายในที่จะร่วมทีมต้องเป็นผู้บริหารระดับสูง เพราะจะต้องดูแลกิจการภายหลังจากที่มีการรวมกิจการแล้ว ส่วนการนำบุคคลภายนอกเข้าร่วมงานจะทำให้ได้มุมมองจากผู้ที่มีความชำนาญในเฉพาะด้าน

ขั้นตอนที่ 3 การเสาะหาบริษัทเป้าหมาย (Opportunity Identification Phase)

เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ในการที่จะกำหนดจุดสนใจที่สนใจเพื่อรวมกิจการ และสร้างเกณฑ์เพื่อใช้ในการเสาะหาบริษัทเป้าหมายแล้วรวบรวมรายชื่อ เพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการรวมธุรกิจ และทำที่ของบริษัทผู้อาจตกเป็นเป้า

เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทอาจเลือกวิธีการรวมธุรกิจได้หลายวิธี โดยที่การเลือกกิจการที่เหมาะสมนั้น หลักการใหญ่ๆ ก็คือ เมื่อมีการรวมธุรกิจดังกล่าวแล้ว จะมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการที่กิจการดำเนินการสร้างขึ้นมาเอง (Internal Development) และสามารถที่จะคาดการณ์ผลประโยชน์ในอนาคตในด้านต่างๆ ได้ว่าจะคุ้มค่านั่นเอง การรวมธุรกิจอาจทำได้หลายลักษณะ ได้แก่

3.1 การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Acquisition) การรวมกิจการในธุรกิจที่อยู่ในกิจการประเภทเดียวกัน จะได้ประโยชน์หลักจากการประหยัดจากขนาดในด้านการผลิต (Economic of Scale) รวมทั้งได้กลุ่มลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

3.2 การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Acquisition) การรวมกิจการในธุรกิจที่อยู่ในลักษณะที่เป็นผู้ส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่ายสินค้าแก่บริษัท การรวมธุรกิจเช่นนี้ จะทำให้กิจการสามารถควบคุมขั้นตอนธุรกิจต่างๆ ของบริษัท ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และการจัดจำหน่าย

3.3 การรวมธุรกิจเพื่อความหลากหลาย (Concentric Acquisition) โดยมีเป้าหมายเพื่อต้องการความรู้ทางด้านเทคโนโลยี หรือขั้นตอนการผลิต รวมทั้งการตลาด อาจจะเป็นในลักษณะความต้องการของกิจการที่จะขยายสายผลิตภัณฑ์ และต้องการเทคโนโลยีของบริษัทที่ถูกรวม ซึ่งการรวมธุรกิจในลักษณะนี้จะต้องมีการวางแผนในระดับสูง เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพให้กิจการ

3.4 การรวมธุรกิจเพื่อกระจายธุรกิจอย่างแท้จริง (Unrelated or Conglomerate Acquisition) การรวมธุรกิจกับองค์กรที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับกิจการที่กำลังดำเนินอยู่ แต่เป็นในลักษณะการรวมเพื่อขยายกลุ่มการลงทุนของธุรกิจ รวมทั้งเป็นการกระจายความเสี่ยงของกิจการ ทำให้เกิดความสมดุลในกลุ่มธุรกิจโดยรวม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินบริษัทที่เข้าข่ายการรวมธุรกิจ (Evaluation Phase) เป็นการพิจารณาบริษัทที่เข้าข่ายด้วยการนำมาประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการรวมธุรกิจ โดยพิจารณาประกอบกันทั้งในด้านความเสี่ยง การเงิน รวมทั้งตลาดคู่แข่ง แล้วสรุปออกมาให้ได้ว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจของบริษัทที่เข้าข่ายเหล่านี้ ควรเป็นเท่าใดหลังจากการรวมกัน

เมื่อพิจารณาจากความต้องการ และความจำเป็นของการรวมธุรกิจจะสามารถกำหนดขั้นตอนในการประเมินบริษัทที่เหมาะสมได้ดังนี้

4.1 พิจารณาถึงจุดอ่อน จุดแข็งของกิจการที่ดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องให้ความสำคัญ และควบคุมอย่างใกล้ชิด

4.2 พัฒนาเกณฑ์ในการคัดเลือกบริษัทที่เหมาะสมกับการรวมธุรกิจ (Flexible Acquisition Criteria) หลังจากที่ได้วางหลักเกณฑ์กว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกบริษัท แล้ว จากนั้น ให้พัฒนาเกณฑ์เฉพาะ (Specific Criteria) ซึ่งจะเป็นตัวชี้เฉพาะถึงบริษัทที่มีโอกาสถูกรวมธุรกิจ

4.3 การเลือกบริษัทที่น่าสนใจจากรายชื่อที่มีอยู่ (Screening) โดยจะต้องมีการ คัดการณ์ถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรม และแนวโน้มของบริษัทที่น่าสนใจ

4.4 การประเมินกลุ่มบริษัทที่น่าสนใจโดยทีมประเมินและพิจารณาต่อไปถึงโอกาสที่จะเข้าร่วมกิจการ

ขั้นตอนที่ 5 การติดต่อทบทวนบริษัทที่ถูกเป็นเป้า (Approach Phase) ในขั้นตอนนี้อาจมีบุคคลภายนอกเข้ามาช่วย โดยบุคคลภายนอกอาจเกี่ยวข้องกับการรวมกิจการตั้งแต่ขั้นการ คัดเลือกบริษัทที่ตกเป็นเป้า ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มตามระดับของความชำนาญ และความช่วยเหลือที่ให้ ดังนี้

5.1 นายหน้ารายเล็ก (Finder) ทำหน้าที่ในการจับคู่กิจการที่ต้องการรวมตัวกัน ซึ่งใน สหรัฐอเมริกาบางครั้งอาจจะเป็นบุคคลธรรมดาที่มีอาชีพประจำอยู่และทำหน้าที่ให้ผู้ซื้อและผู้ขายมาพบกัน จากนั้นจะหมดหน้าที่และรับค่านายหน้าเป็นค่าตอบแทน

5.2 บริษัทนายหน้า (Business Broker) ผู้ช่วยประเภทนี้จะมีความรู้ในบริษัทมากกว่า นายหน้ารายเล็ก สามารถให้ข้อมูลแก่องค์กรที่ต้องการรวมธุรกิจได้มากกว่า ซึ่งบางครั้งจะตั้งเป็น บริษัทนายหน้าโดยเฉพาะ ซึ่งจะให้ความช่วยเหลือในการเจรจาต่อรองขั้นต้น

5.3 ที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Adviser) จะเป็นผู้ให้บริการแก่บริษัทครบทุก ประเภท ซึ่งรวมไปถึงการให้บริการด้านจัดหาเงินทุน กำหนดเกณฑ์ตามความต้องการ เสาะหา กิจการและช่วยเหลือในทุกขั้นตอนของการรวมธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 6 การลงมือรวมธุรกิจ (Execution Phase) หลังจากมีการตกลงรวมธุรกิจ แล้ว ต่อไปเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดทางด้านกฎหมาย และการชำระราคา ในเรื่องของการชำระราคาถือว่ามีผลต่อการรวมธุรกิจอย่างมาก วิธีการที่เหมาะสมจะช่วยให้ทั้งฝ่ายผู้ซื้อและผู้ขายสามารถมีโอกาสตกลงกันได้ง่ายขึ้น ซึ่งมีหลายรูปแบบด้วยกัน การจ่ายเงินสดถือเป็นวิธีที่รวดเร็ว เพราะจะตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ขายและตัดปัญหาความซับซ้อนในการตีราคาตราสารที่ใช้และช่วงเวลาการแปลงตราสารให้เป็นเงินสด

ส่วนการชำระราคาโดยใช้หุ้นทุนอาจมีความเหมาะสมในบางกรณี ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น งบการเงินของบริษัทผู้ขาย ผลการดำเนินงานในอนาคตของผู้ซื้อ รวมทั้งผลกระทบทางด้านภาษี ข้อดีที่เกิดขึ้นกับทางผู้ขายคือ ไม่ต้องเสียภาษี ในขณะที่ทางผู้ซื้อจะได้ประโยชน์จากการเปิดเผยข้อมูลของผู้ขายอย่างแท้จริง เพราะเสมือนผู้ขายมีส่วนร่วมลงทุนด้วย แต่ในขณะเดียวกันทางด้านการเป็นเจ้าของกิจการจะเกิดปัญหาเรื่องสัดส่วนในการบริหาร ส่วนทางผู้ขายจะมีความเสี่ยงเรื่องของราคาหุ้น

การออกหุ้นกู้หรือหุ้นบริมสิทธิ์เพื่อการรวมธุรกิจจะใช้เมื่อกิจการของผู้ซื้อไม่สามารถที่จะออกหุ้นเพิ่มทุนได้ หรือทางกิจการต้องการจะนำดอกเบี้ยของหุ้นกู้มาใช้ในการเป็นส่วนลดภาษี การรวมธุรกิจโดยใช้หุ้นกู้หรือหุ้นบริมสิทธิ์มักจะทำให้ในกรณีที่การรวมธุรกิจมีขนาดใหญ่และไม่สามารถที่จะหาวิธีอื่นระดมทุน รวมทั้งต้นทุนทางการเงินยังต่ำกว่าเมื่อเทียบกับวิธีอื่น โดยจะต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์ทางภาษีและตัวเลขทางการเงินต่างๆ ที่จะแสดงในงบการเงิน นอกจากนี้ การชำระราคาอาจใช้หุ้นกู้แปลงสภาพ ซึ่งมีลักษณะกึ่งหนี้กึ่งทุน โดยจุดเด่นของหุ้นกู้แปลงสภาพ จะไม่ทำให้สัดส่วนหุ้นทุนของเจ้าของเดิมเจือจางก่อนการแปลงสภาพและหุ้นกู้ประเภทนี้ยังจ่ายดอกเบี้ยต่ำ เพราะมีสิทธิ์การแปลงสภาพมาเป็นส่วนหนึ่งของผลตอบแทนแก่ผู้ถือ

การชำระราคาอีกวิธีหนึ่งที่น่าสนใจ อาจทำได้โดยการกำหนดส่วนหนึ่งของราคาซื้อกิจการขึ้นกับผลการดำเนินงานหลังจากที่มีการรวมธุรกิจ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะช่วยให้สามารถลดช่องว่างระหว่างราคาเสนอซื้อและราคาเสนอขายได้ ในขณะเดียวกันจะช่วยบังคับเจ้าของที่เป็นฝ่ายขายให้ต้องมีส่วนร่วมและติดตามการดำเนินงานหลังจากมีการรวมธุรกิจแล้ว เพื่อให้กิจการมีราคาสูงตนเองจะได้ส่วนแบ่งของราคาสูงตามไปด้วย

ประการสุดท้าย คือ การขอกู้เงินจากธนาคารเพื่อชำระราคา อาจทำได้โดยธนาคารจะพิจารณาทางด้านของความเป็นไปได้ของโครงการเป็นหลัก นอกจากนี้ ธนาคารจะดูทรัพย์สินของทางบริษัทที่จะถูกรวม และบังคับให้ผู้กู้วางหลักทรัพย์เป็นหลักประกันในการกู้ยืม

แนวคิดทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ข้อกฎหมายที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องกับการศึกษาเรื่อง “การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธพันธมิตรทางธุรกิจ” นั้น มีอยู่หลายด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์
2. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้า
3. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการและการซื้อหรือการครอบงำกิจการ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์

บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจวิทยุ-โทรทัศน์โดยตรง คือ พระราชบัญญัติองค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 ซึ่งเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ เนื่องจากมาตรา 40 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้บัญญัติให้คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง

วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคม เป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ และให้มีองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ ทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่และกำกับดูแลการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ และประโยชน์สาธารณะอื่น ๆ รวมทั้งการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม ดังนั้น ตามที่กฎหมายบัญญัติ จึงได้มีการตรากฎหมายจัดตั้งองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ รวมทั้งกำหนดขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในด้านการจัดสรรคลื่นความถี่และวิธีการในการกำกับดูแลการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม

ด้วยในปัจจุบันการจัดตั้ง กสท. ยังไม่แล้วเสร็จ ดังนั้น กฎ ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ต่างๆ ตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 จึงยังมิได้ถูกกำหนดขึ้น ทำให้การดำเนินกิจการวิทยุ-โทรทัศน์ตกอยู่ในช่วงสุญญากาศ ดังนั้น กฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงจึงอยู่ที่ มาตรา 80 ซึ่งมีความว่า ในวาระเริ่มแรกที่การคัดเลือกและแต่งตั้ง กสท. ยังไม่แล้วเสร็จ ให้นายกรัฐมนตรี อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ อธิบดีกรมไปรษณีย์โทรเลข และเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคลื่นความถี่ การจัดสรรคลื่นความถี่ การอนุญาต และการกำกับดูแลหรือการควบคุมการประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมตามกฎหมายว่าด้วยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ กฎหมายว่าด้วยวิทยุคมนาคม กฎหมายว่าด้วยโทรเลขและโทรศัพท์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติ จนถึงวันพ้นกำหนดสามสิบวันนับแต่วันที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการ แต่ในระหว่างนั้นจะพิจารณาจัดสรรคลื่นความถี่ ออกใบอนุญาตประกอบกิจการหรืออนุญาตให้ประกอบกิจการเพิ่มเติมไม่ได้⁶⁵

⁶⁵ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, “พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543,”

<<http://www.krisdika.go.th>>, 21 มกราคม 2548.

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้า⁶⁶

เนื่องจากกิจการร่วมค้าเป็นสัญญาประเภทหนึ่งซึ่งไม่มีรูปแบบกำหนดไว้แน่นอน ดังนั้น หากกิจการร่วมค้าผูกพันหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจการในลักษณะหนึ่งลักษณะใดแล้ว กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้าย่อมคำนึงถึงเนื้อหาสาระแห่งสัญญา ซึ่งกิจการร่วมค่านั้น เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย แต่โดยปกติแล้วสำหรับในแง่มุมมองทางกฎหมายของไทยมีกฎหมายที่สำคัญเกี่ยวกับกิจการร่วมค้า คือ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ลักษณะ 22 ว่าด้วยหุ้นส่วนและบริษัท โดยมาตราที่สำคัญและเกี่ยวข้องคือ มาตรา 1012, 1013, 1025, 1064, 1077 และ 1096 ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละมาตรา ดังนี้⁶⁷

มาตรา 1012 อันว่าสัญญาจัดตั้งห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทนั้น คือสัญญาซึ่งบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงเข้ากันเพื่อกระทำการร่วมกัน ด้วยประสงค์จะแบ่งปันกำไรอันจะพึงได้แต่กิจการที่ทำนั้น

มาตรา 1013 อันห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทนั้น ท่านกำหนดเป็นสามประเภท คือ

- (1) ห้างหุ้นส่วนสามัญ
- (2) ห้างหุ้นส่วนจำกัด
- (3) บริษัทจำกัด

มาตรา 1025 อันว่าห้างหุ้นส่วนสามัญนั้น คือห้างหุ้นส่วนประเภทซึ่งผู้เป็นหุ้นส่วน หมดทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกันเพื่อหนี้ทั้งปวงของหุ้นส่วนโดยไม่มีจำกัด

มาตรา 1064 อันห้างหุ้นส่วนสามัญนั้น จะจดทะเบียนก็ได้...

มาตรา 1077 อันห้างหุ้นส่วนจำกัดนั้น คือห้างหุ้นส่วนประเภทหนึ่ง ซึ่งมีผู้เป็นหุ้นส่วน สองจำพวก ดังจะกล่าวต่อไปนี้ คือ

- (1) ผู้เป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคนซึ่งมีจำกัดความรับผิดชอบเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนรับจะลงหุ้นในห้างหุ้นส่วนนั้นจำพวกหนึ่ง และ
- (2) ผู้เป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคนซึ่งต้องรับผิดชอบร่วมกันในบรรดาหนี้ของห้างหุ้นส่วนไม่มีจำกัดจำนวนอีกจำพวกหนึ่ง

⁶⁶พิชัย นิลทองคำ, สัญญากิจการร่วมค้า (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน, 2535), น. 79-81.

⁶⁷สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, “ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์.”
<<http://www.krisdika.go.th>>, 21 มกราคม 2548.

มาตรา 1096 อันว่าบริษัทจำกัดนั้น คือบริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนเป็นหุ้น มีมูลค่าเท่า ๆ กัน โดยมีผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ

นอกจากนี้ ยังมีประมวลรัษฎากรมาตรา 39⁶⁸ กล่าวคือ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หมายความว่า บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย หรือที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายของต่างประเทศ และให้หมายความรวมถึง

1. กิจการซึ่งดำเนินการเป็นทางการค้าหรือหากำไรโดยรัฐบาลต่างประเทศ องค์การของรัฐบาลต่างประเทศ หรือนิติบุคคลอื่นที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายของต่างประเทศ

2. กิจการร่วมค้า ซึ่งได้แก่ กิจการที่ดำเนินการร่วมกัน เป็นทางการค้าหรือหากำไรระหว่างบริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือระหว่างบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล กับบุคคลธรรมดา คณะบุคคลที่ไม่ใช่นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญหรือนิติบุคคลอื่น

อีกกฎหมายหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้าเช่นกัน นั่นคือ พระราชบัญญัติปิโตรเลียม พ.ศ. 2514 มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับกิจการร่วมค้า คือ มาตรา 47 ระบุว่า

มาตรา 47 ผู้รับสัมปทานอาจรับบริษัทอื่นเข้าร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมตามสัมปทานได้ เมื่อได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรี ในกรณีเช่นนี้ ผู้ร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมแต่ละรายต้องชำระค่าภาคหลวง ภาษีเงินได้และเงินอย่างอื่น และปฏิบัติตามข้อผูกพันที่เกี่ยวกับการประกอบกิจการปิโตรเลียมในส่วนที่เป็นของตน ผู้ร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมทุกรายต้องรับผิดชอบร่วมกัน และแทนกันในการปฏิบัติตามสัมปทานและตามพระราชบัญญัตินี้ เว้นแต่ผู้ร่วมประกอบกิจการปิโตรเลียมรายหนึ่งไม่ต้องรับผิดชอบในการชำระภาษีเงินได้ตามกฎหมายว่าด้วยภาษีเงินได้ปิโตรเลียมในส่วนที่เป็นของผู้ร่วมผู้ร่วมประกอบปิโตรเลียมรายอื่น...⁶⁹

⁶⁸ พิชัย นิลทองคำ, สัญญากิจการร่วมค้า, น. 79-80.

⁶⁹ เรืองเดียวกัน, น. 80.

กฎหมายข้างต้นได้บัญญัติเกี่ยวพันถึงกิจการร่วมค้าอย่างชัดเจนในแง่ความหมาย แต่กฎหมายในเรื่องสัญญากิจการร่วมค้ามิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะตัวบทที่กล่าวถึงเท่านั้น แต่ยังต้องผูกพันกับกฎหมายต่างๆ ด้วยหากว่าข้อสัญญามีเนื้อความเชื่อมโยงไปถึงกฎหมายเหล่านั้น

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการและการซื้อหรือการครอบงำกิจการ

การควบกิจการมีกฎหมายหลายฉบับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าองค์กรที่ควบกิจการนั้นเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายใด ซึ่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการควบกิจการ มีดังนี้

1. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีการบัญญัติหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบกิจการ คือ

1.1 การควบหุ้นส่วนจดทะเบียนเข้ากัน ตั้งแต่มาตรา 1073 ถึง 1076 ดังนี้⁷⁰

มาตรา 1073 หุ้นส่วนจดทะเบียนห้างหนึ่งจะควบเข้าเป็นอันเดียวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนอีกห้างหนึ่งก็ได้ โดยความยินยอมของผู้เป็นหุ้นส่วนทั้งหมด เว้นแต่จะได้ตกลงกันไว้เป็นอย่างอื่น

มาตรา 1074 เมื่อห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนห้างใดประสงค์จะควบเข้ากันกับห้างอื่นห้างหุ้นส่วนนั้นต้องโฆษณาในหนังสือพิมพ์แห่งท้องที่นั้นสองครั้งเป็นอย่างน้อย และส่งคำบอกกล่าวความประสงค์ที่จะควบเข้ากันนั้นแก่บรรดาผู้ซึ่งห้างหุ้นส่วนรู้ว่าเป็นเจ้าหนี้ และขอให้เจ้าหนี้ผู้มีข้อคัดค้านอย่างหนึ่งอย่างใด ในการที่จะทำนั้นส่งคำคัดค้านไปภายในสามเดือนนับแต่วันบอกกล่าว ถ้าไม่มีใครคัดค้านภายในกำหนดเวลาเช่นนั้น ก็ให้พึงถือว่าไม่มีคัดค้าน

ถ้ามีคัดค้านไซ้ร้ ท่านมิให้ห้างหุ้นส่วนจัดการควบเข้ากัน เว้นแต่จะได้ให้หนี้ที่เรียกร้องหรือให้ประกันเพื่อหนี้นั้นแล้ว

มาตรา 1075 เมื่อห้างได้ควบเข้ากันแล้ว ต่างห้างก็ต่างมีหน้าที่จะต้องนำความนั้นจดลงทะเบียน ว่าได้ควบเข้ากันเป็นห้างหุ้นส่วนขึ้นใหม่

มาตรา 1076 ห้างหุ้นส่วนใหม่นี้ย่อมได้ไปทั้งสิทธิ ทั้งต้องอยู่ในความรับผิดชอบของห้างหุ้นส่วนเดิมที่ได้ควบเข้ากันนั้นทั้งสิ้น

⁷⁰ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, “ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์.”

1.2 การควบบริษัทจำกัดเข้ากัน ตั้งแต่มาตรา 1238 ถึง มาตรา 1243 ดังนี้⁷¹

มาตรา 1238 อันบริษัทจำกัดนั้นจะเข้ากันได้เว้นแต่จะเป็นไปโดยมติพิเศษ

มาตรา 1239 มติพิเศษซึ่งวินิจฉัยให้ควบบริษัทจำกัดเข้ากันนั้น บริษัทต้องนำไปจดทะเบียนภายในสิบสี่วันนับตั้งแต่วันลงมติ

มาตรา 1240 บริษัทต้องโฆษณาในหนังสือพิมพ์แห่งท้องที่เจ็ดครั้งเป็นอย่างน้อย และส่งคำบอกกล่าวไปยังบรรดาผู้ซึ่งบริษัทรู้ว่าเป็นเจ้าหนี้ของบริษัทด้วยจดหมายลงทะเบียนไปรษณีย์ บอกให้ทราบรายการที่ประสงค์จะควบบริษัทเข้ากัน และขอให้เจ้าหนี้ผู้มีข้อคัดค้านอย่างหนึ่งอย่างใดในการควบบริษัทเข้ากันนั้นส่งคำคัดค้านไปภายในหกเดือนนับแต่วันที่บอกกล่าว ถ้าไม่มีใครคัดค้านภายในกำหนดเวลาเช่นนั้น ก็ให้พึงถือว่าไม่มีคัดค้าน ถ้าหากมีเจ้าหนี้คัดค้าน บริษัทจะจัดการควบเข้ากันได้ จนกว่าจะได้ใช้หนี้หรือได้ให้ประกันเพื่อหนี้รายนั้น

มาตรา 1241 บริษัทได้ควบเข้ากันแล้วเมื่อใดต่างบริษัทต้องนำความไปจดทะเบียนภายในสิบสี่วันนับแต่วันที่ควบเข้ากัน และบริษัทจำกัดอันได้ตั้งขึ้นใหม่ด้วยควบเข้ากันนั้น ก็ต้องจดทะเบียนเป็นบริษัทใหม่

มาตรา 1242 จำนวนทุนเรือนหุ้นของบริษัทใหม่นั้น ต้องเท่ากับยอดรวมจำนวนทุนเรือนหุ้นของบริษัทเดิมอันมาควบเข้ากัน

มาตรา 1243 บริษัทใหม่นี้ย่อมได้ไปทั้งสิทธิและความรับผิดชอบที่มีอยู่กับบริษัทเดิมอันได้มาควบเข้ากันนั้นทั้งสิ้น

1.3 มติพิเศษตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เนื่องจากมาตรา 1238 นั้นไม่อนุญาตให้บริษัทจำกัดควบเข้ากันเว้นแต่จะเป็นไปโดยมติพิเศษ ซึ่งมีใจความว่า⁷²

มาตรา 1194 ถ้าที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติอันใดเป็นลำดับกันสองครั้งประชุมแล้ว มติอันนั้นท่านให้ถือว่าเป็นมติพิเศษ เมื่อได้ทำให้เป็นไปโดยวิธีดังจะกล่าวต่อไปนี้ คือ ข้อความที่จะนำเสนอให้ลงมตินั้น ได้จดลงในคำบอกกล่าวนัดประชุมใหญ่ครั้งแรกที่ประชุมครั้งแรกได้ลงมติโดยคะแนนเสียงข้างมากไม่ต่ำกว่าสามในสี่ส่วนของจำนวนเสียงทั้งหมด

⁷¹ เรื่องเดียวกัน.

⁷² เรื่องเดียวกัน.

การประชุมใหญ่ครั้งหลังนั้น ได้นัดเรียกและได้ประชุมกันในเวลาไม่น้อยกว่าสิบสี่วัน และไม่มากกว่าหกสัปดาห์ภายหลังการประชุมครั้งแรก ข้อความอื่นที่ประชุมครั้งแรกได้ลงมตินั้น ได้จัดลงไว้เต็มจำนวนในคำบอกกล่าวนัดประชุมครั้งหลังด้วย ที่ประชุมครั้งหลังได้ลงมติยืนตามมติของที่ประชุมครั้งแรกโดยคะแนนเสียงข้างมาก นับได้ไม่น้อยกว่าสองในสามส่วนของจำนวนเสียงทั้งหมด

จากหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบกิจการในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ในข้อ 1.1 และ 1.2 นั้น จะเห็นว่า ข้อกฎหมายรองรับเฉพาะการควบกิจการในรูปแบบที่กิจการที่ควบกันต้องเลิกไป และตั้งกิจการใหม่ขึ้นมาแทน โดยกิจการใหม่ที่เกิดขึ้นจะรับไปทั้งทรัพย์สินหนี้สิน สิทธิ และหน้าที่รวมถึงความรับผิดชอบต่างๆ ของกิจการที่ควบเข้าหากัน

นอกจากนี้ ในการควบเข้ากันของบริษัทจำกัดจำเป็นต้องอาศัยมติพิเศษ ซึ่งมติพิเศษนี้ยังมีส่วนเชื่อมโยงไปสู่พระราชบัญญัติบริษัท มหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 อีกด้วย ดังจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

2. พระราชบัญญัติบริษัท มหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 มีการบัญญัติหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบกิจการ ตั้งแต่มาตรา 146 ถึงมาตรา 153 โดยมีมาตราที่สำคัญ คือ⁷³

มาตรา 146 บริษัทตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป หรือบริษัทกับบริษัทเอกชนจะควบกันเป็นบริษัทก็ได้ โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นของแต่ละบริษัทที่จะควบกันลงมติด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน และในกรณีที่เป็นการควบกับบริษัทเอกชน ต้องมีมติพิเศษตามที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ในกรณีที่มีมติให้ควบบริษัทตามวรรคหนึ่งแล้ว แต่มีผู้ถือหุ้นคัดค้านการควบบริษัท บริษัทต้องจัดให้มีผู้ซื้อหุ้นของผู้ถือหุ้นดังกล่าวในราคาที่ซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ครั้งสุดท้ายก่อนวันที่มีมติให้ควบบริษัท และในกรณีไม่มีราคาซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ให้ใช้ราคาตามที่อยู่ประเมินราคาอิสระที่ทั้งสองฝ่ายแต่งตั้งขึ้นเป็นผู้กำหนด ถ้าผู้ถือหุ้นนั้นไม่ยอมขายภายในสิบสี่วันนับแต่วันได้รับคำเสนอขอซื้อให้บริษัทดำเนินการควบบริษัทต่อไปได้ และให้ถือว่าผู้ถือหุ้นดังกล่าวนั้นเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทที่ควบกันแล้ว

⁷³ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, “พระราชบัญญัติบริษัท มหาชน จำกัด พ.ศ.

มาตรา 152 เมื่อนายทะเบียนรับจดทะเบียนการควบบริษัทแล้ว ให้บริษัทเดิมหมดสภาพจากการเป็นนิติบุคคล และให้นายทะเบียนหมายเหตุไว้ในทะเบียน

มาตรา 153 บริษัทที่ควบกันและจดทะเบียนแล้วย่อมได้ไปทั้งทรัพย์สินหนี้ สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของบริษัทเหล่านั้นทั้งหมด

จากหลักกฎหมายสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบกิจการในพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 นั้น จะเห็นว่า ข้อกฎหมายได้กำหนดรูปแบบของการควบกิจการที่เกิดขึ้นว่ากิจการที่ควบกันนั้นต้องเลิกไป และตั้งกิจการใหม่ขึ้นมาแทน โดยกิจการที่ตั้งขึ้นใหม่จะรับไปทั้งทรัพย์สินหนี้สิน สิทธิ และหน้าที่รวมถึงความรับผิดชอบต่างๆ ของกิจการที่ควบเข้าหากัน ซึ่งไม่ว่าการควบกิจการใดหากมีบริษัทมหาชนเข้าไปควบด้วยแล้ว บริษัทมหาชนนั้น ต้องมีมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทเห็นชอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุม และมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน หากผู้ถือหุ้นคัดค้านการควบกิจการดังกล่าว บริษัทต้องจัดให้มีผู้ถือหุ้นของผู้ถือหุ้นรายที่คัดค้านในราคาที่ซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ครั้งสุดท้ายก่อนวันที่มีมติให้ควบบริษัท แต่หากไม่มีราคาซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ให้ใช้ราคาตามที่ผู้ประเมินราคาอิสระที่ทั้งสองฝ่ายแต่งตั้งขึ้นเป็นผู้กำหนด ถ้าผู้ถือหุ้นไม่ยอมขายภายใน 14 วัน นับแต่วันได้รับคำเสนอขอซื้อให้บริษัทดำเนินการควบกิจการต่อไปได้ และผู้ถือหุ้นดังกล่าวเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทที่ควบกันแล้ว โดยที่ประชุมต้องมีหนังสือแจ้งไปยังเจ้าหน้าที่ของบริษัทภายใน 14 วัน นับแต่วันที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติ โดยกำหนดเวลาให้ส่งคำคัดค้านภายใน 2 เดือน นับแต่วันที่ได้รับหนังสือแจ้งมตินั้น หากเจ้าหน้าที่คัดค้านต้องมีการชำระหนี้ให้แก่เจ้าหน้าที่ก่อนจึงสามารถดำเนินการต่อไปได้

จากนั้นประธานกรรมการของบริษัทที่จะควบกันต้องเรียกประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทนั้นให้มาประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาในเรื่องจัดสรรหุ้น ชื่อของบริษัทที่ควบกัน โดยจะใช้ชื่อใหม่หรือจะใช้ชื่อเดิมของบริษัทใดบริษัทหนึ่งที่จะควบกันก็ได้ วัตถุประสงค์ ทุนของบริษัทที่ควบกัน และรายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นในการควบบริษัท โดยต้องดำเนินการประชุมให้เสร็จสิ้นภายใน 6 เดือน นับแต่วันที่บริษัทใดบริษัทหนึ่งได้ลงมติให้ควบกันเป็นรายหลังสุด และเว้นแต่ที่ประชุมมีมติให้ขยายเวลาออกไป แต่เมื่อรวมเวลาทั้งหมดแล้วต้องไม่เกิน 1 ปี และการประชุมดังกล่าวต้องมีผู้ถือหุ้นซึ่งมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมดของบริษัทที่จะควบกันมาประชุม จึงจะเป็นองค์ประชุม ภายหลังการประชุมเสร็จสิ้นคณะกรรมการบริษัทเดิมต้องส่งมอบกิจการ ทรัพย์สิน บัญชี เอกสาร และหลักฐานต่างๆ ของบริษัทให้แก่คณะกรรมการบริษัทที่ควบกันแล้วภายใน 7 วัน และคณะกรรมการบริษัทที่ควบกันต้องขอจดทะเบียนการควบบริษัท

พร้อมกับยื่นหนังสือบริคณห์สนธิ และข้อบังคับที่ที่ประชุมได้อนุมัติแล้วต่อนายทะเบียนภายใน 14 วันนับแต่วันที่เสร็จสิ้นการประชุม⁷⁴

3. ประมวลรัฐฎากร⁷⁵

สำหรับประเทศไทยใช้ภาระภาษีอากรแบบ “ด้านเดียว” (Asymmetric Taxation) รัฐบาลจะเก็บภาษีจากรายได้ของกิจการในกรณีที่กิจการมีกำไรสำหรับปี ซึ่งจะคิดภาษีเป็นร้อยละของกำไรสุทธิเพื่อเสียภาษี ประมวลรัฐฎากรได้บัญญัติข้อกำหนดที่เกี่ยวกับภาระภาษีของการควบกิจการไว้ค่อนข้างมาก โดยกำหนดให้กิจการที่ควบกันจะต้องชำระบัญชีทั้ง 2 ฝ่าย และแต่ละฝ่ายต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลตามการประเมินสินทรัพย์ใหม่ ณ วันที่มีการควบกิจการ นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นทั้ง 2 ฝ่าย ต้องเสียภาษีเงินได้จากการขายทรัพย์สินจากเงินปันผล หรือรายได้จากการควบกิจการ และยอดเงินสะสมของแต่ละบริษัทยังไม่สามารถตกทอดไปยังกิจการใหม่ที่เกิดขึ้นจากการควบกิจการด้วย

ในการควบกิจการตามมาตรา 73 ถือว่าบริษัทเดิมแต่ละบริษัทเล็กกิจการและกรรมการของบริษัทใหม่มีหน้าที่แจ้งให้พนักงานประเมินของกรมสรรพากรทราบถึงการควบบริษัทภายใน 15 วัน นับแต่วันที่นายทะเบียนรับจดทะเบียนบริษัทใหม่ที่เกิดจากการควบกัน มิฉะนั้นเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรมีอำนาจสั่งให้บริษัทใหม่ดังกล่าวเสียเงินภาษีเพิ่มขึ้นอีก 1 เท่าของจำนวนเงินภาษีที่ต้องเสีย และกรรมการบริษัทใหม่ต้องยื่นแบบแสดงรายการและเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลแทนบริษัทเดิมภายใน 150 วัน นับแต่วันสุดท้ายของรอบระยะเวลาบัญชีของบริษัทเดิม ซึ่งน่าจะได้แก่วันที่นายทะเบียนรับจดทะเบียนบริษัทใหม่ที่เกิดจากการควบกัน เนื่องจากการยื่นแบบแสดงรายการดังกล่าว กรรมการของบริษัทใหม่ต้องจัดการคำนวณกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิของบริษัทเดิมทุกบริษัท หากผลการคำนวณปรากฏว่า บริษัทเดิมมีกำไรสุทธิก็ให้บริษัทใหม่รับเสียภาษีแทนบริษัทนั้นในอัตราร้อยละ 30 ของกำไรสุทธินั้น แต่ถ้าผลการคำนวณออกมาแล้วพบว่าบริษัทเดิมขาดทุนบริษัทใหม่ก็ไม่ต้องรับผิดชอบเสียภาษีแทนบริษัทนั้น เพียงแต่มีหน้าที่ยื่นแบบแสดงรายการแทนตามมาตรา 74 เท่านั้น

⁷⁴ อรอนงค์ ม่วงพันธ์, “ศึกษาเปรียบเทียบการใช้มาตรการทางกฎหมาย

ในการควบคุมการควบกิจการระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์
มหาบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), น. 16-17.

⁷⁵ เรื่องเดียวกัน, น. 17-18.

นอกจากนี้ ภาษีอากรที่เกี่ยวข้องกับการควบกิจการของประเทศไทยที่สำคัญอีกรายการหนึ่ง คือ ภาษีเฉพาะ ซึ่งเป็นการคิดภาษีในอัตราพิเศษสำหรับธุรกิจบางประเภทที่มีการควบกิจการระหว่างกัน เช่น ธุรกิจเช่าซื้อ โดยบริษัทที่มีคุณสมบัติเข้าข่ายจะต้องเสียภาษีเฉพาะ และจะต้องขออนุญาตจากกรมสรรพากรเป็นรายๆ ไป

4. พระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2541

ภายหลังจากการรวมกิจการแล้ว การโอนทั้งสิทธิ และหน้าที่ของคู่สัญญาเป็นไปอย่างเด็ดขาดหรือถาวร ดังนั้น ทรัพยากรบุคคลของบริษัททั้งสองจะได้รับผลกระทบของการโยกย้าย การเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวางบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะของงาน ปัญหาการมีบุคลากรซ้ำซ้อนกันเป็นอีกปัญหาหนึ่ง เนื่องจากกิจการต้องตัดบุคลากรบางส่วนออกไป ดังนั้น พระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2541 จึงมีข้อกำหนดคุ้มครองสิทธิ และผลประโยชน์ของลูกจ้าง พนักงานในบริษัท ไว้ดังนี้⁷⁶

4.1 การโอนสิทธิ กฎหมายกำหนดแบบของการโอนสิทธิว่าต้องทำเป็นหนังสือตามมาตรา 306 สำหรับนายจ้างจะโอนสิทธิการเป็นนายจ้างไปยังบุคคลภายนอก หมายถึง การโอนสิทธิการทำงานของลูกจ้าง และโอนสิทธิใช้อำนาจบังคับบัญชาต่อลูกจ้างต้องทำเป็นหนังสือตามที่กฎหมายกำหนด และต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้างด้วย ตามมาตรา 577 เรื่องการโอนสิทธิการเป็นนายจ้างไปยังบุคคลภายนอกได้นั้นต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง หากไม่มีความยินยอมดังกล่าวก็ต้องถือว่านายจ้างได้เลิกจ้างลูกจ้างนั้น อันทำให้ลูกจ้างมีสิทธิเรียกร้องต่างๆ ซึ่งเกิดจากการถูกเลิกจ้าง เช่น สิ้นจ้างแทนการบอกกล่าวล่วงหน้า และค่าชดเชย

4.2 การโอนหน้าที่ นายจ้างมีหน้าที่ต้องจ่ายสินจ้างหรือค่าจ้างเงินเดือน หากมีการควบกิจการเกิดขึ้น นายจ้างสามารถโอนหน้าที่ดังกล่าวโดยอาศัยการแปลงหนี้ใหม่ ตามมาตรา 350 กฎหมายมิได้กำหนดแบบไว้ แต่การโอนหน้าที่ของคู่สัญญาตามสัญญาจ้างแรงงานนั้น ต้องได้รับความยินยอมจากคู่สัญญาอีกฝ่ายเสียก่อน จึงสามารถโอนกันได้ ในกรณีของนายจ้างก็ต้องให้ลูกจ้างตกลงกับบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้รับโอนหน้าที่นั้นๆ เนื่องจากตามหลักการแปลงหนี้ใหม่จะกระทำโดยขึ้นใจลูกจ้างซึ่งเป็นลูกหนี้เดิมไม่ได้ ทั้งนี้การโอนในลักษณะเด็ดขาดหรือถาวรก็ต้องนำหลักความยินยอมของคู่สัญญามาใช้บังคับด้วย การโอนลูกจ้างไปให้นายจ้างคนใหม่จึงต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้างด้วย หากโอนไปโดยลูกจ้างไม่ยินยอม ด้วยอาจได้รับสินจ้าง

⁷⁶ เรื่องเดียวกัน, น. 18-19.

หรือค่าจ้างเงินเดือนน้อยลง ก็ต้องถือว่าเป็นการเลิกจ้างลูกจ้างนั้นด้วย เพราะเป็นการลดสิทธิประโยชน์ของลูกจ้างนั้น

5. พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติฉบับนี้ ออกมาเพื่อให้ธุรกิจแข่งขันระหว่างกันโดยไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากธุรกิจที่มีอำนาจเหนือตลาด ป้องกันไม่ให้มีอำนาจผูกขาด อันอาจนำไปสู่อำนาจในการควบคุมราคา และปริมาณของสินค้าในตลาด โดยได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้าเป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ในมาตรา 25 ถึงมาตรา 34 โดยกำหนดลักษณะของรูปแบบที่ถือว่าเป็นการต่อต้านการแข่งขันทางการค้า และมีการประกาศกำหนดส่วนแบ่งการตลาด และยอดเงินขายของธุรกิจว่าอยู่ในเกณฑ์ที่คณะกรรมการถือว่า ธุรกิจนั้นมีอำนาจเหนือตลาด บทบัญญัติของพระราชบัญญัติฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ให้การแข่งขันในตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ก่อให้เกิดการผูกขาด และการแข่งขันทางการค้าที่ไม่เป็นธรรม ดังนั้นในการควบคุมกิจการและการซื้อหรือครอบงำกิจการจึงจำเป็นต้องระมัดระวังไม่ให้ขัดต่อพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 ดังรายละเอียดในมาตราที่สำคัญ ดังต่อไปนี้⁷⁷

มาตรา 25 ห้ามมิให้ผู้ประกอบธุรกิจซึ่งมีอำนาจเหนือตลาดกระทำการดังต่อไปนี้

- กำหนดหรือรักษาระดับราคาซื้อหรือขายสินค้าหรือค่าบริการอย่างไม่เป็นธรรม
- กำหนดเงื่อนไขในลักษณะที่เป็นการบังคับโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อมอย่างไม่เป็นธรรม ให้ผู้ประกอบธุรกิจอื่นซึ่งเป็นลูกค้าของตนต้องจำกัดการบริการ การผลิต การซื้อหรือการจำหน่ายสินค้า หรือต้องจำกัดโอกาสในการเลือกซื้อหรือขายสินค้า การได้รับหรือให้บริการ หรือในการจัดหาสินค้าจากผู้ประกอบธุรกิจอื่น

- ระบุ ลด หรือจำกัดการบริการ การผลิต การซื้อ การจำหน่าย การส่งมอบ การนำเข้ามาในราชอาณาจักรโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ทำลายหรือทำให้เสียหายซึ่งสินค้าเพื่อลดปริมาณให้ต่ำกว่าความต้องการของตลาด

- แทรกแซงการประกอบธุรกิจของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

มาตรา 26 ห้ามมิให้ผู้ประกอบธุรกิจกระทำการรวมธุรกิจ อันอาจก่อให้เกิดการผูกขาดหรือความไม่เป็นธรรมในการแข่งขัน เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการ โดยการรวมธุรกิจนั้นให้หมายความรวมถึง

⁷⁷ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, “พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ.

- การที่ผู้ผลิตรวมกับผู้ผลิต ผู้จำหน่ายรวมกับผู้จำหน่าย ผู้ผลิตรวมกับผู้จำหน่าย หรือผู้บริการรวมกับผู้บริการ อันจะมีผลให้สถานะของธุรกิจหนึ่งคงอยู่และธุรกิจหนึ่งสิ้นสุดลงหรือเกิดเป็นธุรกิจใหม่ขึ้น

- การเข้าซื้อสินทรัพย์ทั้งหมดหรือบางส่วนของธุรกิจอื่นเพื่อควบคุมนโยบายการบริหารธุรกิจ การอำนวยความสะดวก หรือการจัดการ

- การเข้าซื้อหุ้นทั้งหมดหรือบางส่วนของธุรกิจอื่นเพื่อควบคุมนโยบายการบริหารธุรกิจ การอำนวยความสะดวก หรือการจัดการ...

มาตรา 27 ห้ามมิให้ผู้ประกอบธุรกิจใดร่วมกับผู้ประกอบธุรกิจอื่นกระทำการใดๆ อันเป็นการผูกขาด หรือลดการแข่งขัน หรือจำกัดการแข่งขันในตลาดสินค้าใดสินค้าหนึ่ง หรือบริการใดบริการหนึ่งในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

- กำหนดราคาขายสินค้าหรือบริการเป็นราคาเดียวกัน หรือตามที่ตกลงกัน หรือจำกัดปริมาณการขายสินค้าหรือบริการ

- กำหนดราคาซื้อสินค้าหรือบริการเป็นราคาเดียวกัน หรือตามที่ตกลงกัน หรือจำกัดปริมาณการรับซื้อสินค้าหรือบริการ

- ทำความตกลงร่วมกันเพื่อเข้าครอบครองตลาดหรือควบคุมตลาด

- กำหนดข้อตกลงหรือเงื่อนไขในลักษณะสมรู้กัน เพื่อให้ฝ่ายหนึ่งได้รับการประมูล หรือประกวดราคาสินค้าหรือบริการ หรือเพื่อมิให้ฝ่ายหนึ่งเข้าแข่งขันราคาในการประมูลหรือประกวดราคาสินค้าหรือบริการ

- กำหนดแบ่งท้องที่ที่ผู้ประกอบธุรกิจแต่ละรายจะจำหน่ายหรือลดการจำหน่ายสินค้าหรือบริการได้ในท้องที่นั้น หรือกำหนดลูกค้าที่ผู้ประกอบธุรกิจแต่ละรายจะจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้ได้โดยผู้ประกอบธุรกิจอื่นจะไม่จำหน่ายสินค้าหรือบริการนั้นแข่งขัน

- กำหนดแบ่งท้องที่ที่ผู้ประกอบธุรกิจแต่ละรายจะซื้อสินค้าหรือบริการได้ หรือกำหนดตัวผู้ซึ่งประกอบธุรกิจจะซื้อสินค้าหรือบริการได้

- กำหนดปริมาณของสินค้าหรือบริการที่ผู้ประกอบธุรกิจแต่ละรายจะผลิต ซื้อ จำหน่าย หรือบริการ เพื่อจำกัดปริมาณให้ต่ำกว่าความต้องการของตลาด

- ลดคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ต่ำกว่าที่เคยผลิต จำหน่าย หรือให้บริการ โดยจำหน่ายในราคาเดิมหรือสูงขึ้น

- แต่งตั้งหรือมอบหมายให้บุคคลใดแต่ผู้เดียวเป็นผู้จำหน่ายสินค้าหรือให้บริการอย่างเดียวกันหรือประเภทเดียวกัน

- กำหนดเงื่อนไขหรือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการซื้อหรือการจำหน่ายสินค้าหรือการบริการ เพื่อให้ปฏิบัติเป็นแบบเดียวกันหรือตามที่ตกลงกัน

มาตรา 28 ห้ามมิให้ผู้ประกอบธุรกิจซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้ประกอบธุรกิจซึ่งอยู่นอกราชอาณาจักร ไม่ว่าความสัมพันธ์นั้นจะเป็นโดยทางสัญญา นโยบาย ความเป็นหุ้นส่วน การถือหุ้น หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะอื่นใดทำนองเดียวกัน ดำเนินการใดๆ เพื่อให้บุคคลซึ่งอยู่ในราชอาณาจักรที่ประสงค์จะซื้อสินค้าหรือบริการมาใช้เอง ต้องถูกจำกัดโอกาสในการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้ประกอบธุรกิจซึ่งอยู่นอกราชอาณาจักรโดยตรง

มาตรา 29 ห้ามมิให้ผู้ประกอบธุรกิจกระทำการใด ๆ อันมิใช่การแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม และมีผลเป็นการทำลาย ทำให้เสียหาย ชัดขวาง กีดกัน หรือจำกัดการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจอื่น หรือเพื่อมิให้ผู้อื่นประกอบธุรกิจ หรือต้องล้มเลิกการประกอบธุรกิจ

มาตรา 30 ให้คณะกรรมการมีอำนาจสั่งเป็นหนังสือให้ผู้ประกอบธุรกิจซึ่งมีอำนาจเหนือตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดเกินกว่าร้อยละเจ็ดสิบห้า ระบุ หัก หรือเปลี่ยนแปลงมีส่วนแบ่งตลาด ในการนี้คณะกรรมการอาจกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และระยะเวลาในการปฏิบัติไว้ด้วยก็ได้

สรุปแล้วหลักการของกฎหมายป้องกันการผูกขาดจะมีองค์ประกอบ 3 ส่วน⁷⁸ คือ

- ห้ามมิให้ผู้ประกอบการร่วมกันกระทำการที่ก่อให้เกิดการผูกขาด หรือลดการแข่งขัน (Outlaw collusion)

- ห้ามกระทำการที่ก่อให้เกิดการผูกขาด (Monopoly)

- ห้ามการควบรวมกิจการ ไม่ว่าจะป็นกรณีที่ผู้ผลิตรวมกับผู้ผลิต ผู้จำหน่ายรวมกับผู้จำหน่าย ผู้ผลิตรวมกับผู้จำหน่าย หรือผู้บริกรวมกับผู้บริการ

6. พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535

ในกรณีที่บริษัทมีการควบรวมกิจการและการซื้อหรือครอบงำกิจการกับบริษัทมหาชนจำกัดที่มีหลักทรัพย์จำหน่าย ซื้อขายกันในตลาดหลักทรัพย์นั้น นอกจากบริษัทดังกล่าวต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดแล้ว ยังต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ซึ่งบัญญัติไว้ในมาตรา 245 ถึง 259 โดยสาระสำคัญจะเน้นที่มาตรา 245, 246 และ 247 ดังนี้

⁷⁸ ไตรรัตน์ ธนะประกอบกรณ์, "ศึกษาการควบกิจการของธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย," น. 73.

มาตรา 245 ในส่วนนี้

“หลักทรัพย์” หมายความว่า หุ่น โบราณวัตถุแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้น หรือหลักทรัพย์อื่นที่อาจแปลงสภาพแห่งสิทธิเป็นหุ้นได้

“กิจการ” หมายความว่า บริษัทที่มีหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทที่มีหลักทรัพย์ซื้อขายในศูนย์ซื้อขายหลักทรัพย์ หรือบริษัทมหาชนจำกัด⁷⁹

จากความหมายของคำว่า “หลักทรัพย์” และ “กิจการ” ข้างต้นมีข้อสังเกตว่าการได้มาหรือจำหน่ายไปในหลักทรัพย์ของบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งถึงแม้จะยังไม่ได้เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยก็ถือว่าอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของการเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการ

มาตรา 246 บุคคลใดได้มาหรือจำหน่ายหลักทรัพย์ของกิจการใดในลักษณะที่ทำให้ตนหรือบุคคลอื่นเป็นผู้ถือหลักทรัพย์ในกิจการนั้นเพิ่มขึ้นหรือลดลงเมื่อรวมกันแล้วมีจำนวนทุกร้อยละห้าของจำนวนหลักทรัพย์ที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของกิจการนั้น ไม่ว่าจะมีการลงทะเบียนการโอนหลักทรัพย์นั้นหรือไม่ และไม่ว่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของหลักทรัพย์นั้นจะมีจำนวนเท่าใดในแต่ละครั้งบุคคลนั้นต้องรายงานถึงจำนวนหลักทรัพย์ในทุกร้อยละห้าดังกล่าวต่อสำนักงานทุกครั้งที่ได้มาหรือจำหน่ายหลักทรัพย์ภายในวันทำการถัดจากวันที่ได้มาหรือจำหน่ายหลักทรัพย์ของกิจการนั้น เว้นแต่ในกรณีการจำหน่ายที่ไม่มีผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือธุรกิจของกิจการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. ประกาศกำหนด การรายงานตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. กำหนด⁸⁰

การรายงานตามมาตรา 246 มีอยู่ 2 กรณี คือ การรายงานการได้มาและการรายงานการจำหน่ายไปทุกร้อยละ 5 ในหุ้น โบราณวัตถุแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้น หุ้นกู้แปลงสภาพหรือหลักทรัพย์อื่นที่อาจแปลงสภาพแห่งสิทธิเป็นหุ้นได้ของกิจการ ผู้ได้มาต้องให้รายงานต่อสำนักงาน ก.ล.ต. ทุกครั้ง ถัดจากวันที่ได้มาหรือจำหน่ายหลักทรัพย์ของกิจการนั้น ซึ่งการบัญญัติ

⁷⁹ ประดิษฐ์ สหชัยยันต์, การครอบงำกิจการ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เอส อาร์ พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, 2543), น. 4-25.

⁸⁰ เรื่องเดียวกัน.

หลักเกณฑ์นี้เพื่อเป็นการคุ้มครองนักลงทุนรายย่อย ในกรณีที่มีโอกาสมีการเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อ
ครอบงำกิจการในรูปแบบที่เป็นศัตรู

มาตรา 247 บุคคลใดเสนอซื้อหรือกระทำการอื่นใดอันเป็นผลให้ตนได้มาหรือเป็นผู้
ถือหลักทรัพย์ถึงร้อยละยี่สิบห้าขึ้นไปของจำนวนหลักทรัพย์ที่จำหน่ายได้แล้ว
ทั้งหมดของกิจการ ให้ถือว่าเป็นการเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการ เว้นแต่
เป็นการได้มาโดยทางมรดก

การเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการตามวรรคหนึ่งให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์
เงื่อนไข และวิธีการที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. ประกาศกำหนด ในการนี้ คณะกรรมการ
ก.ล.ต. จะกำหนดให้บุคคลดังกล่าวจัดทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ก็ได้

ในกรณีที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. กำหนดให้จัดทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ตามวรรค
สอง คำเสนอดังกล่าวต้องยื่นต่อสำนักงาน และให้มีผลใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดเวลา
ตามที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. ประกาศกำหนด

จากบทบัญญัติดังกล่าวข้างต้น ในมาตรา 247 ผูกกับประกาศที่ กก. 4/2538 จุดที่
เรียกว่าเป็น “จุดบังคับ” ให้บุคคลที่ได้มาหรือเป็นผู้ถือหุ้นของกิจการใดต้องทำคำนำเสนอซื้อของ
กิจการนั้น จะแบ่งได้ 4 กรณี⁸¹ ดังนี้

1. เดิมถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 25 หรือไม่เคยถืออยู่เลย ได้หลักทรัพย์มาแล้วทำให้เป็น
ผู้ถือหุ้นของกิจการนั้น ร้อยละ 25
2. เดิมถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 25 แต่ไม่ถึงร้อยละ 50 และมีการได้มาเกินร้อยละ 5 ใน
รอบ 12 เดือน
3. เดิมถือหุ้นไม่ถึงร้อยละ 50 ได้มาแล้วถือร้อยละ 50 ขึ้นไป
4. เดิมถือหุ้นไม่ถึงร้อยละ 75 ได้มาแล้วถือร้อยละ 75 ขึ้นไป

ข้อยกเว้นการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ บุคคลที่ซื้อหรือกระทำการอื่นใดอันเป็นผลให้
ตนได้มาหรือเป็นผู้ถือหุ้นของกิจการใดจนถึงจุดที่ต้องทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ
ดังกล่าวข้างต้น จะได้รับการยกเว้นการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของกิจการนั้นในกรณีใด
กรณีหนึ่ง ดังนี้

⁸¹ เรื่องเดียวกัน.

- กรณีได้หุ้นมาโดยทางมรดก

- กรณีได้หุ้นมาโดยการซื้อหุ้น หรือใช้สิทธิแปลงสภาพแห่งสิทธิเป็นหุ้นตามหลักทรัพย์อื่นที่อาจแปลงสภาพแห่งสิทธิเป็นหุ้นได้ โดยผู้ซื้อสิทธิดังกล่าวได้มาทางมรดก หรือจากการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ

- กรณีที่ได้หุ้นมาโดยการซื้อหุ้นเพิ่มทุนตามส่วนจำนวนหุ้นที่ตนมีอยู่ก่อนแล้ว

- กรณีที่ได้รับการผ่อนผันจากสำนักงาน

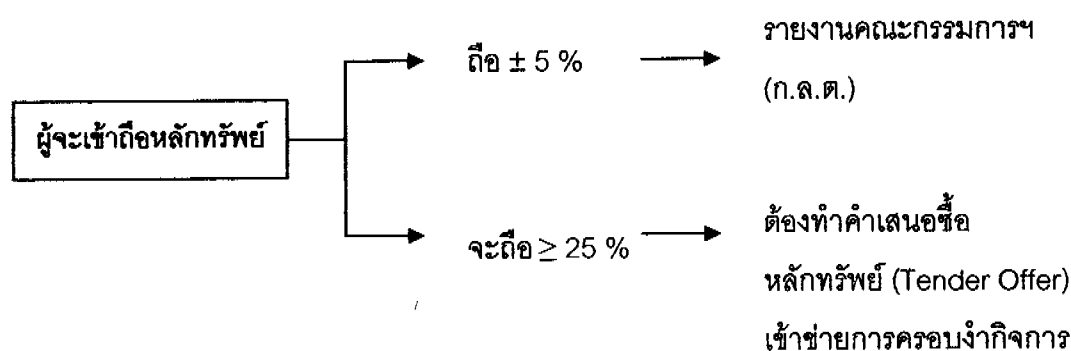
- กรณีที่มีการลดสัดส่วนการถือหุ้นและงดเว้นการใช้สิทธิออกเสียงในส่วนของหุ้นที่จะลดสัดส่วนการถือหุ้น

การได้รับการผ่อนผันการทำคำเสนอซื้อ จะได้รับการพิจารณาผ่อนผันในกรณีที่เข้าข่ายลักษณะดังต่อไปนี้

- ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอำนาจในการควบคุมกิจการ
- มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือหรือฟื้นฟูกิจการ
- เป็นการได้มาซึ่งหุ้นที่ออกใหม่
- กรณีอื่นใดที่ทางสำนักงาน ก.ล.ต. พิจารณาเห็นว่าเหตุจำเป็นและสมควร

ภาพประกอบที่ 2.17

แสดงขั้นตอนเริ่มต้นของการครอบงำกิจการในตลาดหลักทรัพย์



ที่มา: ประดิษฐ์ สหัยยันต์, การครอบงำกิจการ, น. 25.

7. พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542

เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น ทำให้นักลงทุนชาวต่างประเทศสนใจนำเงินตราเข้ามาลงทุน อีกทั้งในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันมีอัตราการแข่งขันที่สูงขึ้น เงินทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งตามกฎหมายของประเทศไทยแต่เดิมนั้นมีประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 พ.ศ. 2515 ที่จำกัดสิทธิของคนต่างด้าวไว้ ต่อมาเพื่อให้ทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงได้มีการตราพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ขึ้น ซึ่งมีสาระสำคัญดังรายละเอียดต่อไปนี้⁸²

มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของ “คนต่างด้าว” ว่า

1. บุคคลธรรมดาซึ่งไม่มีสัญชาติไทย
2. นิติบุคคลซึ่งไม่ได้จดทะเบียนในประเทศไทย
3. นิติบุคคลซึ่งจดทะเบียนในประเทศไทย และมีลักษณะดังต่อไปนี้

- นิติบุคคลซึ่งมีหุ้นอันเป็นทุนตั้งแต่กึ่งหนึ่งของนิติบุคคลนั้นถือโดยบุคคลในข้อ 1 หรือ 2 หรือนิติบุคคลซึ่งมีบุคคลตาม 1 หรือ 2 ลงทุนมีมูลค่าตั้งแต่กึ่งหนึ่งของทุนทั้งหมดในนิติบุคคลนั้น

- ห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียน ซึ่งหุ้นส่วนผู้จัดการหรือผู้จัดการเป็นบุคคลตามข้อ 1

4. นิติบุคคลซึ่งจดทะเบียนในประเทศไทย ซึ่งมีหุ้นอันเป็นทุนตั้งแต่กึ่งหนึ่งของนิติบุคคลนั้นถือโดยบุคคลตามข้อ 1, 2 หรือ 3 หรือนิติบุคคลซึ่งมีบุคคลตามข้อ 1, 2 หรือ 3 ลงทุนมีมูลค่าตั้งแต่กึ่งหนึ่งของทุนทั้งหมดในนิติบุคคลนั้น

มาตรา 8 ได้กำหนดไว้ว่า

- ห้ามมิให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจที่ไม่อนุญาตให้คนต่างด้าวประกอบกิจการด้วยเหตุผลพิเศษตามที่กำหนดไว้ในบัญชีหนึ่ง...

บทบัญญัติในมาตรา 8 ได้เชื่อมโยงความในบัญชีท้ายพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 บัญชีหนึ่ง ซึ่งได้กำหนดให้ธุรกิจที่ไม่อนุญาตให้คนต่างด้าวประกอบกิจการด้วยเหตุผลพิเศษไว้ โดยเฉพาะ (1) นั้น มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจการสีอมวลชน

⁸² สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, “พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542.” <<http://www.krisdika.go.th>>, 15 ธันวาคม 2547.

โดยตรง กล่าวคือ ห้ามคนต่างด้าวประกอบกิจการหนังสือพิมพ์ สถานีวิทยุกระจายเสียงหรือสถานวิทยุโทรทัศน์

จากข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกิจการและการซื้อกิจการนั้น ทำให้เห็นว่า การพิจารณาหลักกฎหมายไม่ควรมองแคบแต่เฉพาะประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ที่เป็นแม่บทหลักเท่านั้น เพราะวิธีการในทางธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้น มิใช่จะมีรูปแบบใดตายตัว ตรงกันข้ามกลับมีการกระจายวิธีการออกไปได้มากมาย อีกทั้งกฎหมายของประเทศไทยกับต่างประเทศก็มีความแตกต่างกัน และไม่สามารถนำมาใช้แทนกันได้ ฉะนั้น จึงควรใช้มุมมองของกฎหมายไทยที่จะบังคับใช้ได้อย่างเป็นผล โดยไม่จำกัดว่ากฎหมายนั้นจะเกี่ยวพันโดยตรงหรือโดยอ้อม⁸³

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ” ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นจำนวนน้อย โดยส่วนใหญ่มีการศึกษาถึงการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอยู่ในองค์กรธุรกิจอื่น เช่น พันธมิตรทางธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไทย ธุรกิจสายการบิน หรือธนาคาร เป็นต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

งานวิจัยของต่างประเทศ

เริ่มต้นจาก Peter Lorange & Johan Rooks⁸⁴ ได้ศึกษาวิวัฒนาการของการเป็นพันธมิตรธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และพบว่า พันธมิตรธุรกิจสืบเนื่องมาจากการที่องค์กรต้องการที่จะดึงดูด คงไว้ และจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยได้แยกรูปแบบ

⁸³ พิชัย นิลทองคำ, สัญญากิจการร่วมค้า, น. 61.

⁸⁴ Peter Lorange and Johan Rooks, Strategic Alliances : Formation, Implementation and Evolution (Massachusetts: Blackwell, 1993), อ้างถึงใน อุทัย ตันละมัย และ สุทธิมา ชำนาญเวช, “พันธมิตรทางกลยุทธ์ของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไทย,” รายงานการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2542, น. 1-4.

(Archetypes) การพัฒนาของโครงสร้างพันธมิตรออกเป็น 4 แบบคือ Ad Hoc Pool Alliance, Consortium Strategic Alliances, Project-based Joint Ventures และ Full-blown Joint Ventures ซึ่งการพัฒนาจากรูปแบบหนึ่งไปยังอีกรูปแบบหนึ่งมักจะทำแบบค่อยเป็นค่อยไป จากความต้องการที่จะพัฒนาเทคโนโลยี ไปสู่ความต้องการที่จะร่วมมือกันพัฒนาเป็นกลุ่มใหญ่ จนถึงขั้นทำโครงการร่วมกัน และในที่สุดก็ร่วมทุนกันอย่างเต็มที่

ทางด้านความคิดเรื่องการที่องค์กรต้องมีการเติบโต แต่ยังคงไว้ซึ่งความคล่องตัวเพื่อปรับเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจนั้น David Limerick and Bert Cunnington⁸⁵ เห็นว่าองค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องมีวัฒนธรรมคู่ (Dual Culture) กล่าวคือ มีวัฒนธรรมตามแบบแผน (Formal Culture) และวัฒนธรรมของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) ควบคู่กันไป ส่วนการที่จะให้องค์กรเดียวกันทำได้ทั้งสองอย่างนั้นจะต้องมีโครงสร้างคู่ (Dual Structure) ซึ่งก็คือแหล่งที่มาของกลยุทธ์พันธมิตร

นอกจากนี้ David A. Silver⁸⁶ ยังได้ศึกษาพบว่า การทำพันธมิตรเป็นผลมาจากความต้องการด้านต่างๆ อาทิ ความต้องการด้านเงินทุน (Capital) ความต้องการด้านถ่ายทอดเทคโนโลยีและความรู้จากการทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ความต้องการทางด้านตลาด (Marketing) ด้านการทดสอบผลิตภัณฑ์ (Product Testing) ด้านการส่งเสริมการขาย (Sales Support) และอื่นๆ

Burton & Saelens⁸⁷ ยังได้ผลการศึกษาที่สอดคล้องกันกับ David A. Silver โดยพบว่า ร้อยละ 45.7 ของธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์ของญี่ปุ่นทำพันธมิตรเพื่อความต้องการทางด้านตลาด ร้อยละ 38 เพื่อการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี และร้อยละ 16.3 เพราะเหตุผลทางการผลิต เพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำ แต่การที่องค์กรจะจับคู่พันธมิตร (Partnering of Alliances) กันนั้น Peter Lorange and Johan Rooks⁸⁸ คิดว่าคู่พันธมิตรจะต้องสามารถไปกันได้ในแง่ของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ และวัฒนธรรมองค์กร (Compatible strategic intent and culture) ความสมดุลกันในการให้ (Comparable contribution) ความเสมอกันในจุดแข็ง (Compatible strengths) และไม่มีความขัดแย้งในผลประโยชน์ (No conflict of interest)

⁸⁵ เรื่องเดียวกัน, น. 1-5.

⁸⁶ เรื่องเดียวกัน, น. 1-5.

⁸⁷ เรื่องเดียวกัน, น. 1-5.

⁸⁸ เรื่องเดียวกัน, น. 1-5.

Limerick & Cunningham⁸⁹ ได้แบ่งชนิดของกลยุทธ์พันธมิตร โดยดูขอบเขตการสร้างเครือข่ายนี้ว่า เป็นแบบภายในและภายนอก (Internal Networking and External Networking) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นพันธมิตรชนิดใดก็ตาม ผลที่ได้ก็คือการมีองค์กรยุคใหม่เกิดขึ้น ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะต้องเผชิญกับองค์ความคิด (Challenging Paradigm) ในการดำเนินงานขององค์กร เช่น สร้างความเป็นอิสระภาพในการทำงาน (Autonomy) การให้อำนาจ (Empowerment) และการสร้างความร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างองค์กรที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน

งานวิจัยในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและพบงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจสื่อโทรทัศน์ จากงานวิจัยเรื่อง "การบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ศึกษาเฉพาะกรณี: สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท." ของโกศล สงเนียม⁹⁰ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบข้อดี ข้อด้อย ของการบริหารรายการโทรทัศน์ ระหว่างรายการที่สถานีโทรทัศน์ผลิตเอง รายการที่ร่วมผลิตกับภาคเอกชน และรายการที่ให้ภาคเอกชนเช่าชื่อเวลาออกอากาศ นอกจากนี้ ยังได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. อีกด้วย

ผลการศึกษาพบว่าการบริหารรายการโทรทัศน์ที่สถานีผลิตเอง สามารถตอบสนองนโยบายของ อ.ส.ม.ท. ได้ แต่มีต้นทุนในการผลิตสูงขายโฆษณาได้น้อยไม่อยู่ในระดับที่จะทำกำไร ส่วนรายการที่สถานีผลิตร่วมกับเอกชน สามารถสร้างความนิยมให้กับสถานี แต่ผลตอบแทนจากส่วนแบ่งโฆษณาตามเงื่อนไขสัญญาแบบ Time Sharing ไม่สามารถทำกำไรให้สถานีได้ เงื่อนไขสัญญาแบบ Revenue Sharing สถานีได้รับผลตอบแทนไม่สูงนัก และเงื่อนไขสัญญาจ้างผลิตและเช่าโฆษณา สถานีได้รับผลตอบแทนในระดับคุ้มทุน ด้านรายการที่ให้เช่าชื่อเวลาออกอากาศ สถานีมีรายได้แน่นอนและถือเป็นรายได้หลักของสถานี

สำหรับผลการศึกษาด้านปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. คำนึงถึงมากที่สุด คือ ผู้ชมรายการโทรทัศน์ เนื่องจากการเพิ่มส่วนแบ่ง

⁸⁹ เรื่องเดียวกัน, น. 1-5.

⁹⁰ โกศล สงเนียม, "การบริหารรายการโทรทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ศึกษาเฉพาะกรณี : สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท.," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), น. บทคัดย่อ.

รายได้จากงบประมาณ ทำให้มีผลกำไรจากการประกอบการ โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการบริหารจัดการเป็นลำดับที่สอง รองลงมาคือ ปัจจัยทางด้านกฎหมายจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญมาตรา 40 และด้านเทคโนโลยี ในส่วนของผู้ร่วมผลิตและผู้เช่าซื้อเวลาออกอากาศถือเป็นหนึ่งในปัจจัยแวดล้อมภายนอกของการบริหารสถานีโทรทัศน์ที่ถือเป็นแหล่งที่มาของรายได้ ไม่ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดแต่อยู่ในระดับเดียวกันกับปัจจัยแวดล้อมด้านผู้อุปถัมภ์รายการกฎหมาย เทคโนโลยี คู่แข่งและพันธมิตร

จากปัจจัยต่างๆ ข้างต้นที่ โกศล สงเนียม ทำการศึกษาจะพบว่าปัจจัยด้านพันธมิตรเป็นตัวที่ช่วยเสริมให้การบริหารรายการโทรทัศน์มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้น เป็นการสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร ซึ่งสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. มีพันธมิตรหลายด้าน ทั้งสถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. และสำนักข่าวไทย บริษัทคู่สัญญาสัมปทานคือ สถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 อ.ส.ม.ท. บริษัท ยูไนเต็ด บรอดคาสติ้ง จำกัด (มหาชน) หรือ UBC พันธมิตรจากสำนักข่าวต่างประเทศ บริษัทรับวางแผนสื่อและซื้อสื่อโฆษณา (Media Agency) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารรายการโทรทัศน์ให้มีความแข็งแกร่งขึ้น ทั้งในด้านของความร่วมมือต่างๆ และการเลือกให้จุดแข็งของพันธมิตรมาเสริมกัน⁹¹

งานวิจัยชิ้นถัดไปจะเป็นการศึกษาถึงการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่อยู่ในองค์กรธุรกิจอื่น เช่น พันธมิตรทางธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไทย ธุรกิจสายการบิน หรือธนาคาร เป็นต้น

อุทัย ตันละมัย และ สุทธิมา ชำนาญเวช⁹² ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พันธมิตรทางกลยุทธ์ของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไทย" พบว่าเหตุผลในการทำพันธมิตรของธุรกิจโทรคมนาคมไทยที่สำคัญที่สุด ก็คือ การเพิ่มเงินทุน โดยมีเหตุผลทางด้านการเพิ่มกำไร เพิ่มอำนาจในการต่อรอง เพิ่มความคล่องตัวขององค์กร หรือเพื่อส่งเสริมช่องทางทางการกระจายสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด เป็นเหตุผลรองลงมา และพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของพันธมิตรในธุรกิจโทรคมนาคมไทยของกลุ่มตัวอย่าง คือ การมีความสามารถที่เสริมกันและไปกันได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตั้งมั่นอย่างจริงใจในความร่วมมือและไม่มีผลประโยชน์ขัดกัน

⁹¹ เรื่องเดียวกัน, น.156.

⁹² อุทัย ตันละมัย และ สุทธิมา ชำนาญเวช, "พันธมิตรทางกลยุทธ์ของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไทย," รายงานการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2542, น. 1-4.

นอกจากนี้ ผลจากการศึกษายังพบว่าในกลุ่มสื่อสารบริษัทแม่จะเป็นบริษัทที่ดำเนินการเรื่องพันธมิตรกลยุทธ์ของทั้งกลุ่มแทบทั้งหมด บริษัทย่อยจะไม่ริเริ่มการทำพันธมิตรเอง การบริหารงานด้วยกลยุทธ์จึงเป็นการทำแบบรวมอำนาจ (Centralization) พันมิตรส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบการลงทุน ซึ่งไม่ใช่ทั้งแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint Venture) หรือแบบพันธมิตรร่วมทุน (Full-blown Joint Venture) แต่อาจมีการตกลงร่วมกันบ้างในลักษณะของพันธมิตรเฉพาะกิจ (Ad hoc Pool Alliance) ซึ่งมีน้อยมาก และยังมีแนวโน้มที่ผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายใหญ่ๆ ของโลกที่มีเงินทุนมากเมื่อเทียบกับบริษัทในประเทศไทยอาจสนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจโทรคมนาคมไทย และอาจเกิดการควบและซื้อกิจการ (Merger and Acquisition) ได้ในอนาคต

เราา ศรีสมบุญ⁹³ ทำการศึกษาประสิทธิผลของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน ซึ่งศึกษากรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลของการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรทางการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2536-2544

ผลการศึกษาพบว่า การเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน สตาร์อัลไลแอนซ์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิผลในระดับปานกลาง และทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพการให้บริการ เกิดการขยายโครงข่ายเส้นทางการบิน และสามารถสร้างภาพพจน์ในการเป็นสายการบินระดับโลก ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรการบิน การเพิ่มและยกระดับทักษะของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยที่มีผลต่อจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ช่วงก่อนเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร คือ อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์โลก (Growth Rate of World GDP) มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทย (GDP) และระดับราคาโดยเปรียบเทียบของประเทศไทยและของโลก การรวมกลุ่มพันธมิตรมีโอกาทำให้เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุนมากขึ้น จากผลของความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ แต่ละสายการบินในกลุ่มพันธมิตรควรปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างเข้มงวดและเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่แท้จริง

⁹³เราา ศรีสมบุญ, "ประสิทธิผลของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางการบิน ซึ่งศึกษากรณี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)." (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541), น. บทคัดย่อ.

ชิน บริพนธ์⁹⁴ ได้ศึกษาถึงการลงทุนโดยตรงของธุรกิจไทยในประเทศเวียดนาม โดยศึกษากรณีธุรกิจร่วมทุนระหว่างไทย-เวียดนาม ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาปัจจัยดึงดูดและปัจจัยผลักดันที่ทำให้นักธุรกิจไทยตัดสินใจไปร่วมลงทุน สิทธิประโยชน์หลังร่วมทุนว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ รวมถึงปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดจากการไปร่วมทุน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยดึงดูดและปัจจัยผลักดันที่สำคัญที่นักธุรกิจพิจารณา ได้แก่ ตลาดประเทศเวียดนามเป็นตลาดใหม่ที่มีความต้องการสินค้าเป็นจำนวนมาก ค่าจ้างแรงงานต่ำ คู่แข่งน้อย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะแตกต่างกันตามประเภทธุรกิจ ส่วนสิทธิประโยชน์หลังการร่วมทุนมักไม่เป็นไปตามข้อตกลงในขั้นต้น ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการคอร์รัปชัน การที่นักธุรกิจชาวเวียดนามยังขาดประสบการณ์ในการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ ความไม่ชัดเจนในเรื่องนโยบายและขั้นตอนการดำเนินธุรกิจที่ยุ่งยาก

ขจรวุฒิ นำศิริกุล⁹⁵ ได้ทำการศึกษาลักษณะทางพฤติกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานของกิจการร่วมทุนระหว่างประเทศ โดยมุ่งศึกษาในทางพฤติกรรมเพื่อที่จะเข้าใจถึงการรักษาความสัมพันธ์หลังจากองค์การร่วมทุนได้เกิดขึ้น

โดยผลของการวิจัยพบว่า ลักษณะทางพฤติกรรมที่สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในการดำเนินงานของกิจการร่วมทุนระหว่างประเทศ คือ ลักษณะของการเข้ากันได้ของจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คุณสมบัติของการร่วมมือกันในแง่ของการประสานงาน ความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน และการพึ่งพาระหว่างกัน พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกันในเรื่องของคุณภาพ การมีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสาร และการแบ่งสรรข้อมูล รวมถึงลักษณะวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการใช้วิธีร่วมมือและประนีประนอม นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงความเข้าใจในการที่จะจัดการดูแลความสัมพันธ์เหล่านี้ให้ดีขึ้น เพื่อที่จะบรรลุถึงความสำเร็จในการร่วมลงทุนระหว่างประเทศ

⁹⁴ชิน บริพนธ์, "การลงทุนโดยตรงของธุรกิจไทยในประเทศเวียดนาม ศึกษากรณีธุรกิจร่วมทุนระหว่างไทย-เวียดนาม." (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541), น. บทคัดย่อ.

⁹⁵ขจรวุฒิ นำศิริกุล, "ลักษณะทางพฤติกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานของกิจการร่วมทุนระหว่างประเทศ," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), น. บทคัดย่อ.

พงษ์นารัตน์ เชี่ยวสรีขจร⁹⁶ ได้ทำการศึกษาผลกระทบจากการร่วมกิจการที่มีต่อระดับการกระจุกตัว โดยศึกษาจากกรณีการรวมตัวของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและโรบินสันในช่วงปี พ.ศ. 2537-2538 ซึ่งเป็นการรวมตัวในรูปแบบของบริษัทใหญ่ (Holding company) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายขอบข่ายของธุรกิจค้าปลีกไปสู่ส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและโรบินสันได้ร่วมกันจัดตั้งบริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย) จำกัด และถือหุ้นฝ่ายละครึ่งหนึ่ง โดยใช้ตัวแปรในการวัด คือ ยอดขายและมูลค่าสินทรัพย์

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจห้างสรรพสินค้ามีการกระจุกตัวที่สูงและภายหลังจากมีการรวมตัวกันเกิดขึ้นยิ่งทำให้เกิดการกระจุกตัวเพิ่มสูงขึ้น โดยค่าการกระจุกตัวที่วัดจากมูลค่าสินทรัพย์มีค่ามากกว่าค่าการกระจุกตัวที่วัดจากยอดขาย ซึ่งการรวมกิจการในครั้งนี้ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันลดน้อยลงและก่อให้เกิดแรงกดดันแก่ห้างสรรพสินค้าขนาดกลางและเล็กเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ยังทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมีค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศลดลง ซึ่งส่งผลให้ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและโรบินสันมีอำนาจต่อรองกับบริษัทคู่ค้า (Supplier) เพิ่มขึ้น

ประมุข ศรีสวัสดิ์⁹⁷ ได้ทำการศึกษาการประหยัดจากขนาดในการรวมกิจการธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคารขนาดเล็ก ก่อนและหลังการรวมกิจการและเพื่อศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคารขนาดเล็กหลังจากการรวมกิจการกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคารขนาดกลาง โดยใช้ข้อมูลภาคตัดขวางรายปีในช่วงปี พ.ศ. 2530-2539 จากงบการเงินของธนาคารขนาดเล็ก 2 ธนาคาร คือ ธนาคารนครธน จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยทุน จำกัด (มหาชน) และธนาคารขนาดกลาง 3 ธนาคาร คือ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

⁹⁶ พงษ์นารัตน์ เชี่ยวสรีขจร และ สุจิตรา ชำนิวิทย์กรณ์, “ผลกระทบจากการรวมกิจการที่มีต่อระดับการกระจุกตัว: กรณีศึกษาห้างเซ็นทรัลและโรบินสัน,” (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537), น. บทคัดย่อ.

⁹⁷ ประมุข ศรีสวัสดิ์, “การประหยัดต่อขนาดจากการรวมกิจการธนาคารพาณิชย์ไทย,” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543), น. บทคัดย่อ.

ผลจากการศึกษาพบว่า ธนาคารขนาดเล็กก่อนรวมกิจการมีการประหยัดจากขนาดในช่วงการประหยัดจากขนาดคงที่ (Constant return to scale) สำหรับธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็กหลังจากรวมกิจการมีการประหยัดจากขนาดในช่วงการประหยัดจากขนาดเพิ่มขึ้น (Increasing return to scale) แต่การประหยัดจากขนาดของธนาคารระดับกลางมีค่ามากกว่าธนาคารขนาดเล็กหลังจากรวมกิจการ จึงสรุปได้ว่าการรวมกิจการของธนาคารขนาดเล็กจะก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดเพิ่มขึ้น

ประจวบ ศิริรัตน์บุญจร⁹⁸ ได้ทำการศึกษากการควบรวมและการครอบงำกิจการกรณีบริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (SHIN) และบริษัท ดิจิตอลโฟน จำกัด (DPC) ซึ่งเป็นการครอบงำกิจการตามแนวนอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดรายได้ ทั้งทางผู้ซื้อคือ SHIN และผู้ขาย DPC คือบริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (SAMART) นอกจากนี้ ยังศึกษาถึงความสมเหตุสมผลของการกำหนดมูลค่างานในการแลกเปลี่ยนเพื่อทำรายการและผลได้ผลเสียที่เกิดจากการทำรายการต่อผู้ซื้อ ผู้ขาย บริษัทที่ถูกซื้อขาย ผู้บริโภคและต่อราคาลักทรัพย์

ผลการศึกษาพบว่า ทำให้ผู้ซื้อ (SHIN) มีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) เพิ่มขึ้น เป็นการขยายฐานการลงทุนและเป็นการสร้างพลังผนึก (Synergy) ทางธุรกิจ ผู้ขาย (SAMART) สามารถที่จะลดภาระในการจัดหาเงินทุนจำนวนมากให้กับ DPC และยังเป็นผลให้มีฐานะทางการเงินที่ดีขึ้นและมีความยืดหยุ่นทางการเงินที่เพิ่มขึ้น ทั้งในแง่ของการดำเนินงานและการลงทุน บริษัทที่ถูกทำรายการ (DPC) ได้รับเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจและมีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง เนื่องจากได้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จาก SHIN และภาพพจน์ที่แข็งแกร่งของผู้ถือหุ้นทำให้สามารถจัดหาเงินทุนได้ง่ายขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำลง รวมทั้งคุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น ในด้านการพิจารณาการเคลื่อนไหวของราคาลักทรัพย์ SHIN และ SAMART พบว่าราคาค่าหุ้นปรับตัวสูงขึ้นก่อนมีการครอบงำกิจการ แต่ภายหลังการครอบงำกิจการสำเร็จแล้วราคาค่าหุ้นมีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัด

⁹⁸ประจวบ ศิริรัตน์บุญจร, "การควบรวมและการครอบงำกิจการ กรณีศึกษา บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ดิจิตอล โฟน จำกัด," (งานวิจัยเฉพาะเรื่อง คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), น. บทคัดย่อ.

ไตรรัตน์ ณะประกอบภรณ์⁹⁹ ได้ทำการศึกษาการควบกิจการของธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ช่วงปี พ.ศ. 2538-2541 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงภาพรวมการควบกิจการที่เกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์ถึงโครงสร้างการตลาด ภาพการแข่งขันและผลการดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลช่วงก่อนและหลังจากการซื้อกิจการ 8 ไตรมาสเปรียบเทียบกับข้อมูลช่วงที่ถูกซื้อกิจการว่าแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ในการศึกษาได้ใช้ปัจจัยตัวแปรรวม 8 ตัว คือ ราคาหุ้น อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ อัตราส่วนแห่งหนี้ อัตรากำไรของการดำเนินงาน อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น และกำไรต่อหุ้น

ผลการศึกษาพบว่า ราคาหุ้นมีแนวโน้มปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงก่อนการควบกิจการและภายหลังจากการควบกิจการราคาหุ้นมิได้ปรับตัวสูงขึ้น แต่ปรับตัวลดลงในลักษณะชะลอตัว ซึ่งผลการศึกษาที่ได้ไม่เป็นตามสมมติฐานเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของราคาหุ้น เนื่องจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ศึกษา

ด้านอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน และอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์นั้น มีแนวโน้มปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงก่อนการควบกิจการ แต่ภายหลังจากการควบกิจการ โดยเฉลี่ยมีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน และอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ที่สูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าการควบกิจการทำให้กิจการมีสภาพคล่องและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สินที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างพลังเงินและการดำเนินงาน และพบว่า อัตราส่วนแห่งหนี้ในช่วงก่อนการควบกิจการจะสูงกว่าช่วงที่ทำการควบกิจการ ซึ่งภายหลังจากการควบกิจการจะมีอัตราส่วนแห่งหนี้โดยเฉลี่ยลดลง แสดงให้เห็นว่าการควบกิจการทำให้ความสามารถในการชำระหนี้ดีขึ้น

ส่วนอัตรากำไรจากการดำเนินงานในช่วงก่อนการควบกิจการจะสูงกว่าช่วงที่ทำการควบกิจการ และภายหลังจากการควบกิจการ โดยเฉลี่ยกำไรจากการดำเนินงานลดลง ผลการศึกษาที่ได้มีความผันผวนมากทำให้เห็นผลจากการควบกิจการไม่ชัดเจน ทั้งนี้เป็นผลมาจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

⁹⁹ ไตรรัตน์ ณะประกอบภรณ์, "ศึกษาการควบกิจการของธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), น. บทคัดย่อ.

นอกจากนี้ ยังพบว่า อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น และกำไรต่อหุ้น ในช่วงก่อนการควบกิจการจะสูงกว่าช่วงที่ทำการควบกิจการ ซึ่งภายหลังจากควบกิจการ โดยเฉลี่ยมีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น และกำไรต่อหุ้นเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นว่า การควบกิจการทำให้กิจการมีความสามารถในการบริหารงานที่ดีขึ้น และพบว่า การปรับตัวของกิจการเพื่อความอยู่รอด โดยการควบกิจการสามารถลดความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้

ชาญชัย เขาวนรัตน์ และคณะ¹⁰⁰ ได้ทำการศึกษาการซื้อและครอบงำกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความหมายและลักษณะสำคัญ วัตถุประสงค์ ข้อดีและข้อเสียของการครอบงำกิจการ บทบาทของคนกลาง ตลอดจนการกำกับควบคุมของทางการในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์ เปรียบเทียบกับกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย รวมทั้งกรณีการเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการบริษัท ฎีกะที่ยกข้อคัดค้าน จำกัด บริษัท ฟิลาเท็กซ์ จำกัด บริษัท สามชัย จำกัด บริษัทอุตสาหกรรมถังโลหะไทย จำกัด และบริษัท ไทยอีเลคโทรนิคอุตสาหกรรม จำกัด โดยใช้ข้อมูลรายปีในช่วงปี พ.ศ. 2531-2533 มาทำการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของการซื้อกิจการและผลประโยชน์ ที่ฝ่ายต่างๆ ได้รับจากการซื้อกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ศึกษาส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการควบกิจการเพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดในด้านการบริหารทางการเงิน เป็นทางลัดในการนำกิจการของกลุ่มผู้ซื้อกิจการเข้ามาระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ (Backdoor listing) และเป็นฐานขยายกิจการของกลุ่มผู้ซื้อกิจการไปลงทุนในธุรกิจอื่นๆ โดยใช้ประโยชน์จากการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในการระดมทุนและเพิ่มมูลค่าให้แก่หุ้นที่ตนได้ซื้อไว้

อรสา ก้องเกียรติกำจาย¹⁰¹ ได้ทำการศึกษาผลของการครอบงำกิจการที่มีต่อพฤติกรรมของนักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยใช้กรณีศึกษาบริษัทเงินทุน

¹⁰⁰ชาญชัย เขาวนรัตน์ และคณะ, "การซื้อและครอบครองกิจการ (Mergers and acquisition)," (โครงการวิจัยมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535), น. บทคัดย่อ.

¹⁰¹อรสา ก้องเกียรติกำจาย, "ผลของการครอบงำกิจการที่มีต่อพฤติกรรมของนักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย," (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536), น. บทคัดย่อ.

หลักทรัพย์ ไอทีเอฟ จำกัด (มหาชน) ในช่วงที่ทำการครอบงำกิจการ พ.ศ. 2535 และช่วงก่อนและหลังจากการครอบงำกิจการช่วงละ 1 ปี

ผลการศึกษาพบว่า หลักทรัพย์ของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ไอทีเอฟ จำกัด (มหาชน) มีความเสี่ยงของหลักทรัพย์มากกว่าความเสี่ยงของตลาด กล่าวคือมีมูลค่าหลักทรัพย์ต่ำกว่ามูลค่าที่แท้จริง นักลงทุนจะพากันซื้อหลักทรัพย์นั้นและเมื่อมูลค่าหลักทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่แท้จริงก็จะทำการขายหลักทรัพย์นั้นออกไป ซึ่งผลจากพฤติกรรมการซื้อขายดังกล่าวทำให้มูลค่าหลักทรัพย์ปรับตัวเข้าสู่มูลค่าที่แท้จริงในที่สุด ทั้งนี้ นักลงทุนได้ให้ความสนใจต่อภาวะตลาดและข่าวการครอบงำกิจการเพื่อตัดสินใจลงทุน นอกจากนี้ ยังพบว่า การครอบงำกิจการมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอัตราผลตอบแทนและความเสี่ยงในหลักทรัพย์ ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการลงทุนของนักลงทุน และพบว่ามูลค่าของกิจการมีค่ามากกว่าอัตราผลตอบแทนที่นักลงทุนคาดหวังและนักลงทุนจะทำการซื้อหลักทรัพย์นั้นไว้

กรุณา กวีญาณ¹⁰² ได้ทำการศึกษาการครอบงำกิจการโดยทำการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 4 แห่ง คือ บริษัท เวิร์ธพรีสตีฟ จำกัด (มหาชน) บริษัท เอกไฮลิ่ง จำกัด (มหาชน) บริษัท สามชัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท อุตสาหกรรมดังโลหะไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วงปี พ.ศ. 2528-2536 ซึ่งครอบคลุมช่วงเวลาก่อนและหลังจากการครอบงำกิจการ ทั้งนี้ในการศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานซึ่งมีผลต่อการกำหนดราคาหลักทรัพย์ ได้แก่ การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะอุตสาหกรรมและการวิเคราะห์บริษัทร่วมกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ถูกครอบงำกิจการส่วนใหญ่มีแนวโน้มของผลการดำเนินงานดีขึ้น ซึ่งพิจารณาได้จากอัตราส่วนทางการเงินที่ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับก่อนที่มีการครอบงำกิจการ โดยบริษัทที่มีผลการดำเนินงานโดยรวมดีขึ้นภายหลังจากการครอบงำกิจการแล้ว คือ บริษัท เอกไฮลิ่ง จำกัด (มหาชน) บริษัท สามชัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท อุตสาหกรรมดังโลหะไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนบริษัท เวิร์ธพรีสตีฟ จำกัด (มหาชน) มีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ไม่ดีนัก เนื่องจากผู้เสนอซื้อไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่จะเข้าไปฟื้นฟูกิจการเป้าหมาย แต่กลับมีวัตถุประสงค์อื่นแอบแฝงอยู่ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการครอบงำกิจการ ได้แก่ การที่กิจการที่เป็นเป้าหมายมีทุนจดทะเบียนค่อนข้างต่ำ มีราคาหุ้นต่ำ มีอัตราส่วนกำไรต่อ

¹⁰² กรุณา กวีญาณ, "การครอบงำกิจการ," (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537), น. บทคัดย่อ.

หุ้นที่ต่ำและกิจการเป้าหมายขาดความสามารถในการทำกำไรหรือมีการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ

วรวรรณ พลิกามิน¹⁰³ ได้ทำการศึกษาการครอบงำกิจการที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้ตัวอย่างของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 2 บริษัท ในหมวดอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มซึ่งมีการครอบงำกิจการในช่วงปี พ.ศ. 2537 เป็นกรณีศึกษา คือ บริษัท นครหลวงเส้นใยสังเคราะห์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยเกรียงสิ่งทอ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ การศึกษาได้ใช้ข้อมูลรายวันช่วงก่อนและหลังการประกาศครอบงำกิจการช่วงระยะเวลา 3 เดือน มาทำการวิเคราะห์โดยใช้สมการถดถอยเพื่อทำการทดสอบและประมาณค่าปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ ได้แก่ เงินปันผลต่อหุ้น กำไรสุทธิต่อหุ้น มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น ดัชนีฮังเส็ง และตัวแปรหุ้นประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐาน

ผลการศึกษาพบว่า การประกาศครอบงำกิจการมีผลต่อการเคลื่อนไหวของราคาหลักทรัพย์ทำให้ราคาหลักทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยมีได้คำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานอื่นๆ โดยกรณีบริษัท นครหลวงเส้นใยสังเคราะห์ จำกัด (มหาชน) ตัวแปรที่สามารถอธิบายการเคลื่อนไหวของราคาหลักทรัพย์ได้ดี คือ ราคาปิดของหลักทรัพย์ในวันก่อน กำไรสุทธิต่อหุ้นและการประกาศครอบงำกิจการซึ่งผ่านการทดสอบที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับราคาหลักทรัพย์ ส่วนตัวแปรอื่นๆ ไม่มีส่วนในการกำหนดราคาหลักทรัพย์ดังกล่าว สำหรับกรณีบริษัท ไทยเกรียงสิ่งทอ จำกัด (มหาชน) มีเพียงราคาปิดของหลักทรัพย์ในวันก่อนและการประกาศครอบงำกิจการเท่านั้นที่มีผลต่อการเคลื่อนไหวของราคาหลักทรัพย์ซึ่งผ่านการทดสอบที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับราคาหลักทรัพย์ ส่วนตัวแปรอื่นๆ ไม่มีส่วนในการกำหนดราคาหลักทรัพย์ดังกล่าว

¹⁰³ วรวรรณ พลิกามิน, "การครอบงำกิจการที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย," (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537), น. บทคัดย่อ.

สุพจน์ เจนประเสริฐ¹⁰⁴ ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการครอบงำกิจการบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2534-2537 จำนวน 47 บริษัท เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการครอบงำกิจการในตลาดหลักทรัพย์ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร และเพื่อศึกษาถึงผลกระทบต่อกิจการที่ถูกครอบงำกิจการด้านการดำเนินงานของบริษัทและผลกระทบที่มีต่อความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นจากการเปลี่ยนแปลงในราคาหุ้น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม กำไรจากการดำเนินงาน กำไรสุทธิและยอดขายโดยพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลจากช่วงก่อนและหลังการครอบงำกิจการ 2 ปีเป็นรายไตรมาสกับข้อมูลที่ถูกครอบงำกิจการว่าแตกต่างกันหรือไม่

ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการครอบงำกิจการเกือบทั้งหมดเป็นลักษณะของการครอบงำกิจการแบบเป็นมิตรและส่วนใหญ่เป็นการครอบงำกิจการที่ทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยหมวดธุรกิจเกษตรถูกครอบงำกิจการมากที่สุดและไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนของการดำเนินงานที่เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างมากเฉพาะในส่วนของราคาหุ้นที่ปรับตัวขึ้นมากในช่วงก่อนถูกครอบงำกิจการ 6 เดือนต่อเนื่องจนถึงหลังถูกครอบงำกิจการแล้ว 6 เดือน หลังจากนั้นราคาหุ้นจะมีการปรับตัวลง เนื่องจากประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นสนับสนุนในส่วนของราคาหุ้นที่ได้ปรับตัวขึ้นไปก่อนแล้ว ในขณะที่ผลการดำเนินงานในส่วนของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้นและอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมทั้งช่วงเวลาก่อนและหลังจากการครอบงำกิจการมีความแตกต่างจากช่วงเวลาที่มีการครอบงำกิจการเพียงเล็กน้อย โดยค่าเฉลี่ยอัตราส่วนทั้งสามพบว่า มีค่าต่ำสุดในช่วงก่อนมีการครอบงำกิจการและหลังจากการครอบงำกิจการแล้ว 2 ปีก็ยังไม่มีการปรับตัวขึ้นในส่วนของกำไรจากการดำเนินงาน กำไรสุทธิและค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งสองพบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างช่วงก่อนและหลังจากการครอบงำกิจการกับช่วงเวลาที่มีการครอบงำกิจการ สำหรับยอดขายพบว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดว่าเป็นผลมาจากผลการเติบโตตามปกติของกิจการหรือผลจากการครอบงำกิจการ

¹⁰⁴ สุพจน์ เจนประเสริฐ, "พฤติกรรมการครอบงำกิจการ (Takeover) บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), น. บทคัดย่อ.

สมชาย เอกอภิชัย¹⁰⁵ ได้ทำการวิเคราะห์โครงสร้างตลาด การแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มีการครอบงำกิจการ เพื่อศึกษาลักษณะของการครอบงำกิจการ โครงสร้างตลาด การแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจตัวอย่างที่มีการครอบงำกิจการในปี พ.ศ. 2537 ของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นกรณีศึกษาจำนวน 3 ราย ได้แก่

1. การครอบงำกิจการในแนวตั้ง ศึกษาบริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ครอบงำกิจการบริษัท พื้นสำเร็จรูปพีซีเอ็ม จำกัด (มหาชน)
2. การครอบงำกิจการในแนวนอน โดยศึกษากรณีบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ครอบงำกิจการบริษัท รอยัลปรีนเซส จำกัด (มหาชน)
3. การครอบงำกิจการแบบกระจาย ศึกษากรณีบริษัท จุลติสดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ครอบงำกิจการบริษัท ศิครินทร์ จำกัด (มหาชน)

โดยใช้ข้อมูลรายปีในช่วงปี พ.ศ. 2534-2540 มาทำการวิเคราะห์อัตราการกระจุกตัว ต้นทุนการผลิต และส่วนแบ่งทางการตลาด ประกอบกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและงบการเงินในแนวตั้งและแนวนอนของธุรกิจที่มีการครอบงำในรูปแบบต่างๆ

ผลการศึกษาพบว่า การครอบงำกิจการในแนวนอนมีผลต่อโครงสร้างตลาดและการแข่งขันโดยมีผลให้ระดับการกระจุกตัวในอุตสาหกรรมตัวอย่างเพิ่มขึ้น สำหรับธุรกิจตัวอย่างที่มีการครอบงำกิจการในแนวตั้งและแบบกระจายผลการศึกษาที่ได้ยังไม่สามารถให้ข้อสรุปที่ชัดเจนได้ ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากปัจจัยภายนอกคือ ภาวะอุตสาหกรรมของธุรกิจตัวอย่างอยู่ในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง นอกจากนี้ ยังพบว่าภายหลังการครอบงำกิจการผลการดำเนินงานของธุรกิจตัวอย่างมีแนวโน้มลดลง

¹⁰⁵สมชาย เอกอภิชัย, "การวิเคราะห์โครงสร้างตลาด การแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มีการครอบงำกิจการ," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541), น. บทคัดย่อ.