



บทบาท คณะกรรมการ กับการควบรวมกิจการ

ในแวดวงธุรกิจหรือวงการค้า เรามีคอกะโด้ยกันคำว่า ปลายักษ์กินปลาเล็ก อยู่บ่อยๆ และเป็นทีที่เข้าไอกันด้ว่าหมายถึบ ธุรกิจขนาดใหญ่มักมีความ ได้เปรียบกว่าธุรกิจขนาดเล็ก การทำให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโตสูง เพื่อใหธุรกิจมีขนาดใหญ่อับเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ แต่ลธราบให้ธุรกิจ เติบโตเร็วเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันในเวลาอันสั้นเป็นเรื่อง ไม่ง่าย จึงนิยมใช้วิธีซื้อกิจการหรือควบรวมกิจการเข้าด้วยกัน เหตุผลหลักก็เพื่อความอยู่รอดและเพิ่มศักยภาพการดำเนินงาน

พัฒนาการที่ทำให้ขนาดธุรกิจมีความสำคัญมากขึ้น มาจากขนาด ของตลาดใหญ่ขึ้นอันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร มา จากการเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งมีผลให้มีการกีดกันทางการค้าน้อยลง โอกาสทางการค้าเปิดกว้างขึ้น การแข่งขันเพื่อแย่งชิงตลาดและเพื่อ ความอยู่รอดจึงเข้มข้นขึ้นเป็นเงาตามตัว

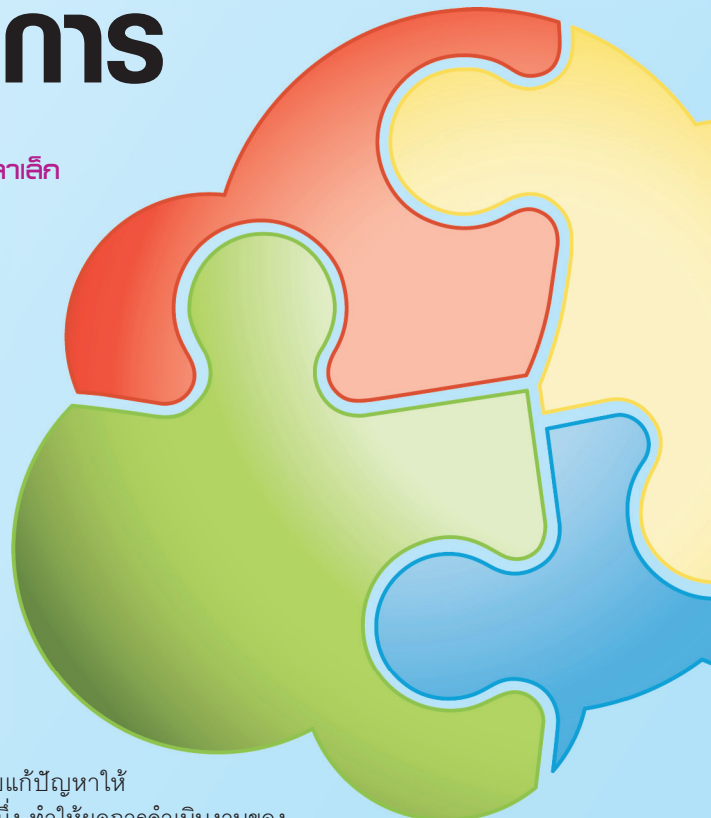
อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาให้ลึกกลงไปจะเห็นว่าการไปซื้อ หรือ ควบรวมกิจการมีเหตุผลหลากหลายประเด็นมากกว่าหวังเฉพาะขนาด ของธุรกิจ ซึ่งเป็นผลตามมาจากการรวมกิจการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มูลเหตุจูงใจให้ควบรวมกิจการมีหลากหลายกรณีดังนี้

1. รวมกิจการแล้วทำให้มีช่องทางจำหน่ายสินค้ากว้างขึ้น การบริหารการขาย การโฆษณาสามารถทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยน้อยลง การใช้คลังสินค้าและการกระจายสินค้าที่ ได้ต้นทุนเฉลี่ยลดลง กรณีนี้ตามตำราเรียกว่า Sales Synergy ขออนุญาต บัญญัติเป็นภาษาไทยว่า **พลังร่วมพิเศษต่อการขาย** ที่เรียกว่า พลังร่วมพิเศษเพราะคำว่า Synergy มีความหมายว่า การรวมสิ่งสองสิ่ง หรือกระบวนการ 2 กระบวนการแล้วได้ผลลัพธ์มากกว่าผลลัพธ์กรณี ไม่รวม หรือที่เราชอบเรียกว่า 1+1 ได้มากกว่า 2 ส่วนที่เกิน 2 นี้แหละ ครับเป็นผลลัพธ์พิเศษที่เกิดจากการรวมพลัง

2. เหตุผลของการควบรวมกิจการเพราะได้ประโยชน์เพิ่มขึ้นจาก การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ รวมทั้งการเข้าบุคลากรร่วมกัน เพิ่มอำนาจในการซื้อวัตถุดิบ ซื้อสินค้า ทำให้ต้นทุนการผลิตและต้นทุนสินค้าลดลง กรณีนี้เรียกว่า **พลังร่วมพิเศษต่อการดำเนินงาน** หรือ Operating Synergy

3. การควบรวมกิจการเพราะมีโอกาสใช้โรงงาน เครื่องจักร และ อุปกรณ์การผลิตร่วมกัน การทำวิจัยและพัฒนาร่วมกัน ตลอดจนการ มีสินค้าคงคลังประเภทวัตถุดิบร่วมกัน กรณีนี้เรียกว่า พลังร่วมพิเศษ ต่อการลงทุน หรือ Investment Synergy

4. การควบรวมกิจการมีโอกาสได้ประโยชน์จากการใช้ ประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท



หนึ่งไปช่วยแก้ปัญหาให้ อีกบริษัทหนึ่ง ทำให้ผลการดำเนินงานของ บริษัทที่มีปัญหาดีขึ้น กรณีนี้เรียกว่า **พลังร่วม พิเศษจากผู้บริหาร** หรือ Management Synergy

นอกจากเหตุผลที่ได้ประโยชน์จากพลังร่วมพิเศษจึงทำให้เกิดการ ควบรวมแล้ว ทำให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ได้ส่วนแบ่งตลาด มากขึ้น กำไรดีขึ้น ยังมีเหตุผลอื่นๆ อีกหลายประการ เช่น การมีกำลัง การผลิตมากเกินไปหรือเกินความจำเป็น (Over Capacity) การรวม ทำให้ได้ใช้กำลังการผลิตส่วนเกินให้เกิดประโยชน์เต็มที่ การรวมเพื่อ ให้ได้ประโยชน์ทางการเงิน เช่นบริษัทที่ถูกรวมอาจมีขาดทุนสะสม จำนวนมาก รวมแล้วกำไรที่เพิ่มขึ้น สามารถใช้ประโยชน์จากการใช้ สิทธิประโยชน์ทางภาษีเงินได้นิติบุคคล (Income Tax) ของขาดทุนสะสม ที่มีอยู่ นอกจากนี้ การรวมทำให้ฐานะการเงินโดยรวมแข็งแกร่งขึ้น สามารถลดหนี้ ต่อรองอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ถูกสูงหรือเปลี่ยนแหล่ง กู้ยืมเงินใหม่ที่ทำให้ต้นทุนการเงินถูกลง เป็นต้น

แม้ว่าการควบรวมกิจการเป็นวิธีที่นิยมใช้สร้างอัตราการเจริญ เติบโตของธุรกิจทางลัด แต่ก็มีธุรกิจจำนวนไม่น้อยที่ต้องการขาย กิจการเพื่อความอยู่รอดและรักษาความสามารถในการแข่งขัน บางบริษัทต้องขายกิจการเพื่อต้องการเงินไปใช้หนี้ ขายเพราะอยู่ดีๆ มีผู้เสนอให้ราคาดีมากๆ หรือขายธุรกิจที่ทำกำไรไม่คุ้มค่า หรือธุรกิจ ที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจหลัก หรือขายธุรกิจเพราะไม่มีเงินทุน

เพียงพอในการขยายธุรกิจเพื่อรักษาสถรรณะในการแข่งขัน หากยังดำเนินธุรกิจต่อไป อาจประสบความเสียหายจากความเสียหายเปรียบในการแข่งขัน

เป็นเรื่องแปลกแต่จริง อะไรที่มีคุณอนันต์ ก็มักมีโทษมหันต์ จากผลสำรวจที่ผ่านมา มาปรากฏว่า การควบรวมหรือการซื้อกิจการส่วนใหญ่ประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุเป้าหมายหรือประโยชน์ที่คาดหวังได้ สาเหตุแห่งความล้มเหลวมาจากกรณีต่างๆ ดังนี้

1. ไปรวมหรือซื้อธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักและไม่มีความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจนั้นๆ
2. ไปซื้อกิจการในต่างประเทศที่ไม่เข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและกฎหมายที่เกี่ยวข้องของประเทศนั้นๆ รวมถึงไม่มีผู้บริหารหรือตัวแทนที่มีความพร้อมจะไปดูแลผลประโยชน์ของกิจการที่ซื้อ
3. ปัญหาเกิดจากข้อจำกัดการเข้าถึงข้อมูลของกิจการที่ไปซื้อหรือควบรวม ทำให้ตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่เพียงพอ
4. หลายกรณีเกิดจากมีระยะเวลาสั้นเกินไปในการเข้าไปตรวจสอบศึกษาสถานะของกิจการ (Due Diligence) ทำให้มีผลต่อการเสนอและต่อรองราคา ซึ่งผลส่วนใหญ่คือซื้อกิจการในราคาแพงเกินไป
5. ปัญหาจากผู้บริหารเก่ามือไม่ถึง หัวแข็ง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะกรณีควบรวมของกิจการที่มีขนาดใกล้เคียงกันที่ผู้ถือหุ้นใหญ่และผู้บริหารระดับสูงของทั้งสองฝ่ายยังมีผลประโยชน์และอำนาจบริหารจัดการอยู่ แตกต่างจากกรณีซื้อกิจการส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเพื่อควบรวม กรณีนี้อาจสะดวกง่ายตายกว่าในการบริหารจัดการเรื่องผู้บริหารและบุคลากร

ทำไมคณะกรรมการต้องให้ความสำคัญ

โดยที่การควบรวมหรือการซื้อกิจการต้องใช้เงินทุนสูง มีปัจจัยความเสี่ยงและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย ต้องใช้ความระมัดระวังรอบคอบอย่างมากในการอนุมัติให้ดำเนินการ อำนาจอนุมัติในการทำรายการขึ้นอยู่กับมติของผู้ถือหุ้น จึงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการที่จะต้องกลั่นกรองด้วยความละเอียดรอบคอบและถี่ถ้วน ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการควบรวมกิจการจึงแนะนำแนวปฏิบัติที่คณะกรรมการควรยึดถือดังนี้

1. ควรมีข้อมูลด้านสภาพตลาดของกิจการที่จะไปควบรวม และข้อมูลสภาพการแข่งขันและคู่แข่งที่เพียงพอต่อการพิจารณา
2. ต้องประเมินสมมติฐาน กลยุทธ์ธุรกิจและการตลาดที่สำคัญด้วยความละเอียดรอบคอบ
3. ราคา และความสามารถในการจัดการกับการควบรวมหลังเจรจาตกลงสำเร็จ
4. ต้องประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงต่างๆ โดยละเอียด และต้องทดสอบความอ่อนไหวของผลลัพธ์ภายใต้ภาวะณ์ต่างๆ (Sensitivity Analysis)
5. ติดตามดูแลกระบวนการตรวจสอบสถานะกิจการและโอกาสของการควบรวม
6. ถ้ามีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารหรือมีกรรมการอิสระที่มีความรู้และประสบการณ์ช่วยติดตามดูแลและช่วยยืนยันความเป็นไปได้ของรายการจะช่วยสร้างความมั่นใจการตัดสินใจได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ข้อนี้เหมือนแนะนำให้รู้จักใช้กรรมการให้เป็นประโยชน์
7. หลังจากตกลงควบรวมสำเร็จ คณะกรรมการต้องกำกับดูแลให้การควบรวมมีการบริหารจัดการให้เหมาะสมราบรื่น โดยมีประเด็นที่ควรให้ความสำคัญดังนี้

1. จัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการในระยะสั้นก่อน (Quick Wins)
2. ควบคุมกระบวนการสื่อสารกับนักลงทุน นักวิเคราะห์และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งต่างๆ ของผู้บริหารต้องยึดถือหลักพื้นฐานทางธุรกิจมากกว่าการเมืองในองค์กร

บางท่านอาจจะเห็นว่า บทบาทคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบรวมกิจการตามที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการไปก้าวก่ายฝ่ายบริหารหรือแสดงเกินบทบาทหรือเปล่า ต้องเรียนว่าไม่ใช่เลยนะครับ เพราะหลักการกำกับดูกิจการที่ดีบอกว่า คณะกรรมการต้องมีความรับผิดชอบต่อบริษัทและผู้ถือหุ้น ต้องสร้างกรอบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการให้มั่นใจว่า คณะกรรมการมีส่วนร่วมพิจารณาอนุมัติแนวทาง กลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทและมีกระบวนการติดตามดูแลการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่าลืมนะครับว่า คณะกรรมการไม่ได้มีบทบาทกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการให้บริหารกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายและมีจริยธรรมเท่านั้น ต้องมีบทบาทกำกับดูแลให้บริหารจัดการให้มีกำไร มีมูลค่าเพิ่มด้วย

ท่านผู้อ่านที่สนใจเรื่องการควบรวมกิจการโดยละเอียด สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหนังสือการควบรวมกิจการ โอกาสของธุรกิจไทย เขียนโดยนักกฎหมายธุรกิจชั้นเทพคือคุณกิติพงศ์ อุรพีพัฒนพงษ์ M&W

