

การควบรวมกิจการและซื้อกิจการ: ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น

MERGER & ACQUISITION: SUCCESS IN CORPORATE DEVELOPMENT, CASE STUDY OF THE THAI CHAROEN CORPORATION

ววรรณชัย ฑูระแพง¹ สันติธร ภูริภักดี² เชิดชัย ฑูระแพง³

Wannachai Thurapang Santidhorn Pooripakdee Chertchai Thurapaeng

Received April 20, 2021

Revised May 25, 2021

Accepted June 8, 2021

บทคัดย่อ

ปัจจุบันบริษัทหลายแห่งในไทย นิยมการขยายกิจการกับบริษัทอื่น ซึ่งดีกว่าที่จะปล่อยให้เติบโตจากกิจการภายในเอง อันมีมูลเหตุเรื่องของความรวดเร็วในการเติบโต และสามารถสร้างศักยภาพเพื่อแข่งขันในธุรกิจได้ทันกับสถานการณ์ รวมถึงโอกาสในการเข้าถึงตลาดแห่งใหม่และทรัพยากรใหม่ ซึ่งผู้เขียนเล็งเห็นกลุ่มบริษัทที่มีการควบรวมกิจการและซื้อกิจการอย่างต่อเนื่องในกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น จึงยกเข้ามาเป็นกรณีศึกษาในเรื่องการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ โดยการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งต่างๆ เช่น เว็บไซต์ วารสาร สื่อ เป็นต้น การประมวลผลข้อมูลเลือกตั้งแต่ พ.ศ.2518-2563 ซึ่งเสนอตัวอย่างการควบรวมกิจการและบทวิเคราะห์ของสิ่งที่ได้จากการควบรวมกิจการในแต่ละแบบ เพื่อให้เข้าใจในภาพรวมของการควบรวมและการซื้อกิจการจากตัวอย่างการควบรวมกิจการและ ซื้อกิจการของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นใน 5 ประเภทธุรกิจ แสดงถึงการประสบความสำเร็จในการควบรวมกิจการและซื้อกิจการ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรที่มีแบบแผนและประสิทธิภาพผลของการควบรวมกิจการและซื้อกิจการทำให้กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น สามารถดำเนินธุรกิจค้าปลีกได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสูง กระจายความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่จะนำออกสู่ตลาดได้อย่างชัดเจน เพิ่มมูลค่าวัตถุดิบของเดิมและเพิ่มกำไรต่อหน่วย ฯลฯ อย่างไรก็ตาม การควบรวมกิจการ ฝ่ายที่ทำการควบรวมกิจการและซื้อกิจการต้องมีความรู้ทางกฎหมายหรือมีที่ปรึกษาที่ดี และต้องตัดสินใจรวดเร็ว มิเช่นนั้นอาจเสียโอกาสหรือสูญเสียกำไรเป็นจำนวนมาก และเมื่อควบรวมกิจการสำเร็จต้องรับผิดชอบในส่วนของหนี้สินด้วยเช่นเดียวกัน ที่สำคัญภาษีของบริษัทที่ถูกควบรวมกิจการ การทำงานร่วมกันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารบุคลากร ผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องวางแผนมาล่วงหน้าก่อนการตัดสินใจควบรวมกิจการ

คำสำคัญ: การควบรวมกิจการ การพัฒนาองค์กร องค์กร

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้เขียนหลัก อีเมล: birdbibi22@gmail.com

Faculty of Management Science Silpakorn University, Corresponding Author, E-mail Address: birdbibi22@gmail.com

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อีเมล: santidhorn@gmail.com

Faculty of Management Science, Silpakorn University, E-mail Address: santidhorn@gmail.com

³ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง อีเมล: trpcherd@yahoo.com

Faculty of Industrial Technology, Muban Chombueng Rajabhat University, E-mail Address: trpcherd@ yahoo.com

Abstract

Nowadays, many companies in Thailand prefer to expand their businesses by cooperating with other companies, which is better than to let it grow gradually from the company's own internal business. The reason is for the growth speed and the capability to create potential to compete in the business world in accordance with the situation, including the opportunity to access new markets and resources. The researcher considered the company group with ongoing mergers and acquisitions within the Thai Charoen Corporation Group; therefore, brought it to be the case study. Collecting secondary data from various sources such as websites, journals, media, etc. Data processing chooses from 1975-2020. It presents the example of various types of merger and acquisition and the analysis on outcomes of each type of merger and acquisition in order to understand the overall of merger and acquisition. Examples of mergers and acquisitions of Thai Charoen Corporation Group in 5 business types in this research demonstrate the success of merger and acquisition which is the organization development that is structured and efficient. The outcomes of merger and acquisition are that Thai Charoen Corporation Group is able to operate the retail business quickly, increase the competitiveness at high level, diversify the risks of business operations, clearly analyze the products that will be brought to the market, add the value to the existed raw materials, and increase the profit per unit, etc. However, regarding the merger and acquisition, that merger company must have legal knowledge or have good advisors; it must make a decision quickly; otherwise, it may lose an opportunity or lose a large amount of profit. When the merger and acquisition are successful, that merger company must be responsible for the liability and, importantly, the taxes of the merged company. It also needs to consider the collaboration of personnel, the organizational culture, the personnel management, and the benefit of shareholders. These issues must be planned in advance before making a merger decision.

Keywords: Merger & Acquisition, Organization Development, Organization

บทนำ

ประชากรโลกที่เพิ่มจำนวนขึ้น เกิดความเป็นเสรีในการดำรงชีวิตมากขึ้น การเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น ขนาดของการตลาดใหญ่ขึ้น การพัฒนาการของธุรกิจที่จะทำให้ขนาดของธุรกิจขยายใหญ่มากขึ้นเพื่อความอยู่รอด เพื่อแข่งขันตลาดจึงมีความเข้มข้น องค์กรต้องปรับใช้กลยุทธ์ในการเติบโตเพื่อการเติบโตนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ทำให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อกิจการหลัก การซื้อและควบรวมกิจการเป็นแนวทางกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้การเติบโตเป็นไปได้อย่างก้าวกระโดด หากการซื้อและการควบรวมกิจการนั้นๆ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน การที่บริษัทหนึ่งเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) ของอีกบริษัทหนึ่ง และบริษัทที่เข้าซื้อเข้าไปเป็นเจ้าของบริษัท โดยหุ้นของบริษัทที่ถูกซื้อไม่ถูกยกเลิก บริษัทที่เข้าซื้อเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทที่ถูกซื้อแทน การซื้อกิจการโดยส่วนใหญ่เกิดขึ้นกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่เข้าซื้อบริษัทที่มีขนาดเล็ก (ภาคณี, 2556) การซื้อกิจการหากพิจารณาให้ลึกลงไปอาจมีเหตุผลมากกว่าการขยายขนาดเพียงอย่างเดียว การซื้อกิจการอาจทำให้มีช่องทางการวางขาย การโฆษณา จำหน่ายสินค้าที่มี

ประสิทธิภาพมากขึ้น (Sale synergy) (ณัฐนิชา, 2557) การขนส่งสินค้า การจัดเก็บสินค้าทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงได้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในเชิงบวกที่ดีในการควบรวมกิจการ หรือได้ประโยชน์เพิ่มขึ้นจากอุปกรณ์ที่ดิน อสังหาริมทรัพย์อื่นๆ การบริการ สิ่งอำนวยความสะดวกรวมทั้งการใช้บุคลากรร่วมกัน หรือการเพิ่มอำนาจการต่อรองราคาในการสั่งซื้อสินค้า วัตถุดิบ เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ทำให้ต้นทุนในส่วนดำเนินการลดลงได้ (Operation synergy) นอกจากอุปกรณ์แล้วการใช้โรงงาน เครื่องจักร ทีมวิจัยและพัฒนา ร่วมกันรวมถึงการใช้คลังสินค้าร่วมกัน (Investment synergy) และที่สำคัญการควบรวมกิจการมีโอกาสดำเนินการได้ประโยชน์จากการใช้ประสบการณ์ ความรู้ของผู้บริหารระดับสูงในการแก้ปัญหาและรับมือกับวิกฤตได้อย่างดี (Management synergy) (ยุทธ, 2557) ส่วนการที่บริษัทสองบริษัทมาควบรวมกิจการกัน (Merger) เกิดเป็นบริษัทใหม่ บริษัททั้งสองร่วมกันเป็นเจ้าของบริษัทใหม่ เมื่อเกิดการควบรวมแล้ว หุ้นของบริษัททั้งสองจะถูกยกเลิกไป และมีการออกหุ้นของบริษัทใหม่ให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัททั้งสองแทน ซึ่งการควบรวมนั้นมักจะเกิดขึ้นระหว่างบริษัทที่มีขนาดใกล้เคียงกัน การควบรวมกิจการแบบแนวนอน (Horizontal merger) บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการอันเป็นการรวมกันระหว่างกิจการที่ประกอบธุรกิจเหมือนกัน คล้ายคลึงกันหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การควบรวมกิจการในแบบแนวตั้ง (Vertical merger) บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน เป็นการรวมกันระหว่างกิจการที่ประกอบธุรกิจในสายธุรกิจเดียวกันหรือก็คือการรวมกันของธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และการควบรวมกิจการซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กัน (Conglomerate merger) บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยเป็นการรวมกิจการระหว่างบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันโดยสิ้นเชิง (ภคณี, 2556, เฉลิมพร, 2543)

การประเมินมูลค่าของธุรกิจแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกรรม โดยการตัดสินใจด้วยการไปสู่เป้าหมาย พื้นฐานสำหรับการเลือกบริษัทและการประเมินมูลค่าขึ้นอยู่กับปัจจัยที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ ส่วนที่จับต้องได้เน้นที่ความสามารถทางการเงินหรือความสามารถในการทำกำไร ส่วนจับต้องไม่ได้ดำเนินการด้านวัฒนธรรม สังคม หรือประเด็นทางการเมือง สี่ขั้นตอนพื้นฐานในการได้มาซึ่งบริษัทเป้าหมายที่ต้องการควบรวมกิจการ ประการแรก คือ การพัฒนาเหตุผลและกลยุทธ์ในการเข้าซื้อกิจการ ความเข้าใจในแง่ของทรัพยากร ประการที่สอง คือ การประเมินมูลค่าของบริษัทจากรายได้ปัจจุบันอนาคต และคุณค่าของการบริหารและการทำงานร่วมกัน ประการที่สาม คือ การตัดสินใจ มูลค่าที่สามารถยอมรับได้ในกรณีจ่ายเงินซื้อกิจการ วิธีที่ดีที่สุดในการระดมทุนที่จะทำไม่ว่าจะใช้หุ้นหรือเงินสด และขั้นตอนสุดท้ายสำคัญที่สุดคือการทำให้บรรลุดัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับการทำธุรกรรมที่เริ่มต้นหลังจากข้อตกลงเสร็จสิ้น (Sherman, & Hart, 2006) กระบวนการคัดเลือกไม่สามารถทำได้ จนกว่าจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการควบรวมกิจการอย่างชัดเจน ปัจจัยเสริมที่มีความสำคัญในการตัดสินใจเช่นกัน ได้แก่ ลักษณะของรายการการควบรวมกิจการหรือการควบรวมกิจการ ชำระด้วยการแลกเปลี่ยนหุ้นหรือชำระด้วยเงินสด ระดับการถือหุ้นที่จะได้มา การปรับโครงสร้างภายหลังการเข้าซื้อกิจการ โครงสร้างการจัดการที่คาดหวัง อุตสาหกรรมในปัจจุบันมีข้อดีที่สามารถดึงดูดให้กลายเป็นเป้าหมายที่น่าสนใจได้ เช่น เป็นกิจการขนาดใหญ่ แต่การเข้าซื้อกิจการของบริษัทขนาดใหญ่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก บริษัทที่มีนวัตกรรมเป็นเป้าหมายการเข้าซื้อกิจการที่ดี เนื่องจากการเข้าซื้อกิจการของบริษัทที่เป็นนวัตกรรมนั้นสนับสนุนนโยบายการขยายธุรกิจของผู้ซื้อและเป็นวิธีที่ประหยัด หรือการเข้าซื้อกิจการที่ทำหน้าที่เป็นมาตรการควบคุมองค์กรเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน หรือบริษัทที่ไม่สามารถชำระหนี้สินได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายที่ดีสำหรับการเข้าซื้อกิจการ เนื่องจากการเข้าซื้อกิจการทำให้การถ่าย

โอนทรัพยากรจากการใช้งานที่มีมูลค่าต่ำไปสู่การใช้งานที่มีมูลค่าสูง ผลประโยชน์ในการบริหารได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการ เช่น องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท หรือโครงสร้างการจัดการของบริษัทที่เกิดขึ้นจากรูปแบบการถือหุ้นของ การกำหนดมูลค่าได้จากสุทธิของสินทรัพย์ที่ได้มาหักด้วยจำนวนหนี้สินที่รับไป พื้นฐานที่จะนำมาใช้สำหรับการประเมินมูลค่าควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการรวบรวมกิจการว่าจะเป็นอย่างไ ความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การตลาด ทรัพยากรบุคคล กระบวนการประเมินมูลค่าจึงไม่ได้ต้องการแค่ด้านการเงินแต่ต้องอาศัยเทคนิค การตลาด ทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในยุคหลังรวบรวมกิจการ และการรวมเอาปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือภาวะผูกพันที่จะทำให้เป็นจริงและวัดผลได้มากขึ้นในแง่ของประสิทธิภาพการประเมิน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนซึ่งนำไปสู่การสร้างมูลค่าระยะยาวที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การจัดการไม่เพียงแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ยังกับผลกระทบจากปัจจัยจับต้องไม่ได้ทางการเงิน เพื่อประเมินว่าการรวบรวมกิจการได้รับประสบความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

การรวบรวมกิจการและซื้อกิจการของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นหรือทีซีซีกรุ๊ป

เป็นกลุ่มธุรกิจที่รวมกิจการที่เป็นของผู้ถือหุ้นและผู้ร่วมทุนเข้ามาเป็นกลุ่มบริษัทเดียวกัน โดยมีผู้ถือหุ้นและผู้บริหารหลัก คือคุณเจริญ สิริวัฒนภักดี มาจากครอบครัวชาวจีนโพ้นทะเลเมืองซัวเถา เริ่มทำการค้าตั้งแต่อายุน้อย ภรรยาของคุณหญิงวรรณา สิริวัฒนภักดี ผู้ร่วมพัฒนารูทิจ จากธุรกิจการขายสินค้าให้โรงงานสุรา พัฒนาสู่การเป็นเจ้าของโรงงานสุราและได้มีโอกาสได้รับสัมปทานโรงงานสุราทั้งหมด ในยุคค้าสุราเสรี ทั้งยังชนะการประมูลโรงกลั่นสุราแสงโสม ขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องไปในเส้นทาง เบียร์ แอลกอฮอล์ น้ำตาล บรรจุกัมมันต์ อสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้ยังมีธุรกิจสำคัญ เช่น บริษัทเบอร์ลี ยูคเกอร์ และบริษัทในกลุ่มประกันภัย ประกันชีวิต เป็นต้น การดำเนินธุรกิจเน้น ความมีคุณธรรม รวมถึงการชี้แนะจากพ่อตา ใช้หลักการของ “ยิ้ม” ความอดทน เพื่อให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย “เหยียง” ความเสียสละ เพื่อให้พนักง “แจ้” ความเจียม สุขุม ทำให้เกิดปัญญา และ “ลัก” ความร่ำรวย มีสุขอายุยืน เพื่อการบริหารงานของกลุ่ม กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น แบ่งเป็น 5 กลุ่มธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่ 1.กลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม (Thai Bev, F&N, เสริมสุข, OISHI) 2.กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมการค้า (BJC) 3.กลุ่มธุรกิจประกันและการเงิน (อาคเนย์) 4.กลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (TCC Land) 5.กลุ่มธุรกิจเกษตร (Plantheon) กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะช่วยเหลือสังคมในนามบริษัทและมูลนิธิ ทั้งการสนับสนุนมูลนิธิและโครงการสาธารณะประโยชน์ มุ่งพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง พัฒนาบุคลากร บริหารจัดการประสิทธิภาพการผลิต ควบคู่กับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและช่วยเหลือสังคมอย่างต่อเนื่อง การเติบโตของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ขยายไปในด้านการเก็บรวบรวมฐานข้อมูลด้วยการจัดตั้ง “ไทคอน เทคโนโลยี” เพื่อธุรกิจบริการด้าน Data นอกจากการพัฒนาองค์กรแบบไม่หยุดยั้ง มีการวางแผนเพื่อใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการและการเติบโตของ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ที่รวบรวมกิจการทั้งต้นน้ำและปลายน้ำเข้ามาไว้ในพอร์ตของกลุ่ม BJC ทำให้องค์กรมีสินทรัพย์ถึงกว่า 3 แสนล้านบาท พร้อมกับหนี้สินแต่ก็ไม่ได้ทำให้เกิดผลกระทบต่อการวางแผนโครงข่ายขุมกำลังธุรกิจปลายน้ำของ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น อันจะทำให้เห็นได้ว่าในอนาคตยังมีการรวบรวมกิจการอีกมากมายในหลายธุรกิจ และที่สำคัญธุรกิจค้าปลีกจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการขับเคลื่อนธุรกิจให้กลุ่ม รวมถึงธุรกิจร้านค้าแพที่ได้สิทธิ์มา ร่วมกับร้านอาหารที่มีอยู่ตาม

กลยุทธ์ 5 ประการ ได้แก่ “1. เป็นบริษัทที่เติบโตและมีกำไรสูงที่สุดในอาเซียน 2. มีสินค้าที่หลากหลาย โดยจะเน้นเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ พร้อมธุรกิจอาหารและสินค้าไลฟ์สไตล์ 3. เป็นผู้นำแบรนด์ในทุกผลิตภัณฑ์ 4. การขายและการกระจายสินค้าที่แข็งแกร่ง เข้าถึงผู้บริโภค 5. บริหารงานอย่างมืออาชีพ” (Tummy, 2562)

หากเทียบกับเครือเซ็นทรัล เครือเจริญโภคภัณฑ์ หรือกลุ่มไมเนอร์แล้ว กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น มีอายุในการทำกิจการน้อยกว่า แต่การเติบโตของธุรกิจในช่วงที่ผ่านมาเป็นไปอย่างก้าวกระโดด ทำให้เป็นที่สนใจของนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ การเติบโตของแต่ละธุรกิจ มีเป้าหมายที่ชัดเจนและแสดงถึงการเติบโตที่จะก้าวไปสู่ระดับโลกในไม่ช้า การบริหารงานและการเข้าซื้อกิจการเป็นที่จับตามองจากบุคคลทั้งภายในและนอก ผู้สนใจศึกษาและนักลงทุนเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงหยิบยกส่วนหนึ่งของการเจริญเติบโตในกลุ่ม TCC มาเป็นกรณีศึกษาและวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงการเติบโตแบบซื้อกิจการ ควบรวมกิจการรวมถึงหลักการบริหารและข้อควรระวังในการเติบโตดังกล่าว เพื่อเป็นกรณีศึกษาต่อไป

ตารางที่ 1 แสดงการขยายกิจการของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ตั้งแต่ก่อตั้ง - พ.ศ.2563

พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ	พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
2503	จัดตั้งกิจการ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น	2550	ซื้อกิจการบริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)
2518	เข้าซื้อกิจการบริษัท ธาราน้ำทิพย์		ซื้อหุ้นบริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)
	ลงทุนที่ดินผืนแรก อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดระยอง	2551	ไทยเบฟ ซื้อหุ้น บมจ.โออิชิ กรุ๊ป
2526	ชนะการประมูลสัมปทาน โรงงานสุรา 12 แห่ง		BJC ซื้อกิจการ บริษัท เจซี ฟู้ดส์ ของ มาเลเซีย
2530	ซื้อกิจการบริษัท ทวีผลการเกษตร		ซื้อกิจการเครื่องดื่มชูกำลังแรงเยอร์
	และอุตสาหกรรมปลูกปาล์มน้ำมัน	2552	Re brand อาคเนย์
2531	ซื้อหุ้น 39.5 % บริษัทอาคเนย์ประกันภัย	2553	BJC ร่วมทุนกับบริษัท โอเวน อิลินอยส์อิงค์
2532	จัดตั้ง บริษัท ทีซีซี การเกษตรและซื้อกิจการโรงงานน้ำตาล		ซื้อหุ้นมาลาयाกลาส โปรดักซ์ เอสตีเอิน บีเอสดี
	ซื้อกิจการพันธุ์ทิพย์ฟลาซ่า		ประเทศมาเลเซีย
2534	ซื้อกิจการโรงแรม	2554	ไทยเบฟ ซื้อหุ้น บมจ.เสริมสุข
2537	ซื้อกิจการโรงแรมอิมพีเรียล 7 โรงแรม		ซื้อกิจการเอเซียมูคัส
	ซื้อหุ้น 57% บริษัทอินทรประกันภัย	2555	ซื้อหุ้น บ.เฟรเซอร์ แอนด์ นีฟส์ (F&N)
2538	นำเบียร์ช้างออกสู่ตลาด		ครองส่วนเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และ อสังหาริมทรัพย์
2540	ซื้อกิจการโรงแรมฟลาซ่าแอทริณี นิวยอร์ก		BJC ได้เป็นบริษัทชั้นนำที่รวมอยู่ใน SET50
2541	ซื้อกิจการโรงงานน้ำตาลเพิ่มอีก 3 โรงงาน		ยูนิเวนเจอร์ซื้อหุ้นบริษัท โกลเด้น แลนด์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ	พ.ศ.	เหตุการณ์สำคัญ
2542	จัดตั้งกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ 15 กองทุน	2555	เปิดมูลนิธิสถาบันโรคไตภูมิราชนครินทร์
2543	เข้าซื้อโรงงานสุราจากรัฐบาล 12 แห่ง	2559	ไทยเจริญคอร์ปชั่นเมโทรเวียดนาม
2544	ถือหุ้นในสินบัวหลวง		ซื้อบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)
	ซื้อกิจการบริษัทเบอร์ลีย์คเกอร์ จำกัด (มหาชน)		ถือหุ้นบริษัท อมรินทร์พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
2545	เข้าบริหารกลุ่มอคาเนย์	2560	ซื้อสาขา KFC ในประเทศไทย 240 แห่ง
2546	ก่อตั้ง บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)		ไทยเบฟ เข้าซื้อหุ้น ซาเบโก ผู้ผลิตเบียร์รายใหญ่ของเวียดนาม และแกรนด์ รอยัลกรุ๊ปของเมียนมา
2547	รวมกลุ่มอคาเนย์และจัดตั้งอคาเนย์แคปปีตอล	2561	เปิดตัว One bangkok
2548	ก่อตั้ง บริษัท ทีซีซี แลนด์จำกัด		ซื้อกิจการ Spice of Asia (ร้านอาหารร่วม 10 แปรนด์)
2549	หุ้นไทยเบฟจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์	2562	ซื้อบริษัทอาหารญี่ปุ่น Genki sushi
	ไทยเบฟเข้าซื้อบริษัท Picic Spirit (UK) Limited		ซื้อสิทธิบริหารร้านสตาร์บัคส์ ประเทศไทยผ่านบริษัทร่วมทุน
	จัดตั้ง บริษัท ทีซีซี อุตสาหกรรมเกษตร	2563	ตั้งกองทุนเพื่อซื้อโรงแรมที่ทรุดจาก Covid-19
ซื้อโรงแรมในต่างประเทศ 6 แห่ง			

ที่มา: <http://www.tcc.co.th>, Tummy, 2019, ปิยพร อรุณเกรียงไกร และปณชัย อาลีเพิ่มพร, 2560

ธุรกิจของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ในช่วงแรกธุรกิจเริ่มต้นจากธุรกิจสุรามีกิจการซื้อกิจการบริษัท ธาราน้ำทิพย์ เป็นการควบรวมกิจการในแนวนอน (Horizontal mergers) ควบรวมกิจการที่ประกอบธุรกิจเหมือนกันส่วนใหญ่เป็นโรงงานสุราในนาม “แสงโสม” จากนั้นขยายธุรกิจแบบแนวตั้ง (Vertical mergers) ควบรวมกิจการที่ดำเนินธุรกิจสอดคล้องและสนับสนุนสินค้าประเภทเดียวกันได้แก่ BJC, BIG C ต่อมาควบรวมกิจการธุรกิจที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย (Conglomerate mergers) โดยเข้าซื้อหุ้น ซ้อทรัพย์สิน ของบริษัท อสังหาริมทรัพย์ โรงแรม ประกันภัย เครื่องดื่มต่างๆ และในช่วงท้ายเน้นการควบรวมกิจการประเภทอาหาร และการท่องเที่ยวแบบครบวงจรไว้อย่างครบถ้วน และก่อตั้งบริษัทมากมายเพื่อควบคุมและขยายธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง การวิจัยจากกรณีศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์จากการควบรวมกิจการ 3 ประเภท ได้แก่ การควบรวมกิจการในแนวนอน การขยายธุรกิจแบบแนวตั้งและการควบรวมกิจการธุรกิจที่แตกต่างอย่างหลากหลาย เพื่อวิเคราะห์ตัวอย่างทั้ง 5 ที่นำมาเป็นกรณีศึกษา เพื่อความเชื่อมโยงและสร้างความเข้าใจในกิจการและความเกี่ยวข้องกันมากขึ้น

ทิศทางการซื้อกิจการของ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น เปลี่ยนเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้นหลังปี 2550 ธุรกิจที่ซื้อมานั้นไม่ได้เพื่อสะสมเหมือนช่วงที่ผ่านมา การซื้อ F&N ผู้นำด้านเครื่องดื่ม การเข้าถือหุ้นใหญ่ในซาเบโก ผู้นำตลาดเบียร์ และเมียนมา ซัพพลายส์ ผู้ผลิตเครื่องดื่มใหญ่ของเมียนมา อันมีความเชื่อมโยงกับไทยเบฟ ยังมีการซื้อ บิ๊กซี เพื่อเติมฐานธุรกิจปลายน้ำ การเติบโตของ

กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นนำผลกำไรมาลงทุนซ้ำ เพื่อเพิ่มผลผลิตและสร้างทุนในธุรกิจอย่างเคยหยุดนิ่ง นำมาซึ่งผลกำไรที่เจริญงอกงาม คุณเจริญไม่มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์มาก่อนแต่การทำธุรกิจด้วยความอดทน สุขุม ร่าเริง และเสียสละเป็นบทพิสูจน์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ (ชยานินทร์, 2562) จากกลุ่มธุรกิจสามารถจำแนกธุรกิจหลักออกได้เป็น 5 ประเภทธุรกิจ

1. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม (ทนายบริหารนายฐาปน สิริวัฒนภักดี) บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) เป็นหลักในธุรกิจเครื่องดื่ม ประกอบกิจการสุรา เบียร์ การจดทะเบียนหลักทรัพ์ประเทศสิงคโปร์เพื่อรวมกิจการเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ยังขยายกิจการไปยังอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์และอาหาร

บทวิเคราะห์การเข้าซื้อบริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ นีฟ จำกัด (มหาชน)

การเข้าซื้อบริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ นีฟ จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น เริ่มตั้งแต่การทยอยเข้าซื้อหุ้นสามัญของ F&N ในช่วงก่อนเดือนสิงหาคม ปี 2555 มีการแข่งขันด้านราคาและเจรจาส่วนได้เสียทำให้ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ไม่ได้ครอบครองธุรกิจทั้งหมดของ F&N โดยส่วนของเบียร์ Tiger ตกเป็นของไฮเนเก้น บริษัท F&N จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ประเทศมาเลเซียผลิตและจำหน่ายภายใต้แบรนด์ของบริษัทในเครือ และภายใต้แบรนด์เนสเลย์ซึ่งเป็นผู้ผลิตนมรายใหญ่จากสวีตเซอร์แลนด์ ภายหลังจากเข้าซื้อกิจการได้มีการปรับโครงสร้างบริหารใหม่ และแยกธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในเครือของ F&N ออกมาตั้งเป็นบริษัทมหาชน ในทางกลยุทธ์ และขยายช่องทางการตลาด เช่น การเปิดตัวชาเขียวโออิชิในมาเลเซีย โดยเข้าจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ ผ่านบริษัทในเครือ F&N การใช้เครื่องจักรในโรงงานเครื่องดื่มที่ได้รับรองมาตรฐานอยู่แล้ว ทำให้การผลิตเพื่อกระจายสินค้าเข้าไทยทำได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสินค้าที่ได้รับรองเครื่องหมายฮาลาล สามารถกระจายสู่อาเซียนได้ตรงเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า การขนส่งที่ได้ประโยชน์จากเครือข่ายภูมิภาคเอเชีย เมื่อมีการสั่งซื้อร่วมกันทำให้สามารถคำนวณการผลิต และการซื้อวัตถุดิบได้อย่างครอบคลุม และเพียงพอต่อความต้องการ ทั้งยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจระหว่างผู้บริหาร พนักงาน อันถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่เชื่อมโยงกิจการและทำให้กิจการบรรลุเป้าหมาย (เขมจิรา, 2559)

การควบรวมกิจการส่วนใหญ่แล้ว ผลสุดท้ายจะเผยให้เห็นถึงราคาหุ้นที่มีแนวโน้มสูงขึ้น เพราะการคาดการณ์ของผู้ลงทุนว่าการดำเนินการ เช่นนี้ก่อให้เกิดผลดี การเข้าซื้อ F&N ในครั้งนี้ของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ในรูปแบบ การควบกิจการในแนวตั้ง (Vertical mergers) เป็นไปในเชิงการครอบงำกิจการ (Share acquisition) การเข้าซื้อหุ้นและเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ จนสามารถเข้าร่วมเจรจาจนได้ส่วนแบ่งในธุรกิจมาครอบครอง การซื้อกิจการดังกล่าว นำมาซึ่งการเพิ่มอำนาจทางการตลาด อันส่งผลถึงการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด นอกจากนี้การควบรวมกิจการยังช่วยลดภาวะสินค้าล้นตลาดได้ เพราะสามารถควบคุมปริมาณตามข้อมูล การกระจายสินค้า และมีโรงงานผลิตเป็นของตนเองอยู่แล้ว หากธุรกิจดำเนินต่อไปในทางที่ดีจะเกิดการผูกขาดอันจะส่งผลต่อราคาสินค้า และกำไรของบริษัทขึ้น เนื่องจากกลายเป็นตลาดผูกขาดไปในที่สุด

2. ธุรกิจอุตสาหกรรมและการค้า (ทนายบริหารนางฐาปณี เตชะเจริญวิกุล) บริษัทหลักในธุรกิจนี้ คือ เบอร์ลี ยูคเกอร์ จำกัด (มหาชน) หรือ BJC จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลิต ค้าปลีกสินค้าต่าง ๆ เช่น บรรจุภัณฑ์ สินค้าอุปโภคบริโภค (ปพนธ์, 2559)

บทวิเคราะห์การเข้าซื้อบริษัท บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

คณะกรรมการบริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2559 ซึ่งได้พิจารณาและอนุมัติให้นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติให้บริษัทและ/หรือ บริษัทย่อยของบริษัทเข้าซื้อหุ้นสามัญและเสนอซื้อหุ้นทั้งหมดของบริษัท บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) (“BIG C”) รวมถึงการเข้าซื้อหุ้นในกิจการที่เกี่ยวข้อง จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทในการเพิ่มช่องทางการเข้าสู่ตลาดค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีช่องทางในการกระจายสินค้าของบริษัทและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทในส่วนของธุรกิจค้าปลีก เพื่อขยายขนาดของบริษัทให้ใหญ่ขึ้น เพื่อให้มีจุดยืนที่ดีในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อประหยัดเงินทุน และสร้างโอกาสในการทำกำไรของบริษัท (BJC, 2559) การมีบริษัทที่หลากหลายและครอบคลุมเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น รวมทั้งพื้นที่ในการขายสินค้าเพื่อสร้างให้เกิดธุรกิจครบวงจร (ปพนธ์, 2559)

การเข้าซื้อกิจการแบบการควบรวมกิจการในแนวนอน (Horizontal mergers) ด้วยการ Take over เป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้สามารถ ช่วยกระจายสินค้าจากบริษัทเดิมที่มีอยู่ ออกจำหน่ายได้อย่างรวดเร็วทันกับความต้องการของผู้บริโภค ยังส่งผลให้กลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีอำนาจต่อรองสูงในการซื้อและขายสินค้า เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย จากการซื้อ-ขายคราวละมากๆ ธุรกิจของ BIC C สามารถช่วยกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคของ BJC ได้อีกช่องทางหนึ่ง การขนส่งที่เห็นปริมาณยังช่วยลดต้นทุนให้ทั้ง 2 บริษัท สร้างโอกาสทำกำไรที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน การควบรวมกิจการครั้งนี้ยังส่งผลให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว กว่ากรขยายกิจการจากภายในเอง การใช้ทรัพยากรที่จะถูกใช้อย่างคุ้มค่าหลังควบรวมกิจการ และเมื่อบริษัทใหญ่ขึ้นจะเป็นผลดีด้านการระดมเงินทุนในอนาคต เพราะกิจการขนาดใหญ่ย่อมมีเครดิตการกู้ยืมเงินสูงมาจากสินทรัพย์ค้ำประกันมากขึ้น เงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในธุรกิจ

3. ธุรกิจประกันและการเงิน (ทายาทบริหารนางอาภินันท์ พิษานนท์) บริษัทหลักจะอยู่ในกลุ่มเครือไทยโฮลดิ้งส์ อาทิเช่น อาคเนย์ประกันภัย มีผลิตภัณฑ์ด้านการประกันวินาศภัยทั้งรถยนต์ และทรัพย์สิน ประกันชีวิตบุคคล ประกันอุบัติเหตุทั้งรายบุคคลและในส่วนของอุตสาหกรรม

บทวิเคราะห์กลุ่มอาคเนย์ควบรวมกิจการกับไทยประกันภัย

ก่อนที่จะมาเป็นกลุ่มบริษัทอาคเนย์นั้น อาคเนย์ประกันภัยได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2489 หลังจากนั้นปี 2531 กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ได้เริ่มซื้อหุ้นของอาคเนย์ประกันภัย และได้เข้าบริหารกลุ่มอาคเนย์แบบเต็มตัวในปี 2545 และรวมกลุ่มอาคเนย์ในปี 2547 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ทราบแผนการดำเนินธุรกิจร่วมกับบริษัท เครืออาคเนย์ จำกัด โดยแจ้งเจตนาในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ภายใต้แผนการการปรับโครงสร้างและแผนการดำเนินธุรกิจร่วมกับเครืออาคเนย์ ที่ประชุมคณะกรรมการได้มีมติเห็นชอบให้บริษัทเครืออาคเนย์มีความประสงค์ที่จะทำข้อเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมด โดยความสมัครใจแบบมีเงื่อนไข (Conditional voluntary tender offer) เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัท ที่จะขายหุ้นของบริษัทและเตรียมเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้น อนุมัติการปรับโครงสร้างการถือหุ้น รวมถึงการขอเพิกถอนหลักทรัพย์ ออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การนำหุ้นสามัญของบริษัทโฮลดิ้งที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในตลาดหลักทรัพย์ฯ แทนหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ดำเนินการให้มีการจัดตั้ง “บริษัท เครือไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)” เป็นบริษัทมหาชนจำกัด โดยบริษัทโฮลดิ้งจะทำข้อเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของบริษัทฯ

โดยการออกและเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในอัตรา การแลกหลักทรัพย์เท่ากับ 1 หุ้นสามัญของ บริษัทฯ ต่อ 1 หุ้นสามัญของบริษัทโฮลดิ้ง และ 1 หุ้น บุริมสิทธิของบริษัทฯ ต่อ 1 หุ้นสามัญของบริษัทโฮลดิ้ง หลังการทำราคาเสนอซื้อหลักทรัพย์เสร็จสิ้น (วัฒนพงษ์, 2561) บริษัทเคอียออคเนย์ หนึ่งในธุรกิจของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ได้เข้าเทกโอเวอร์ บริษัท ไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เมื่อ มิ.ย. 2561 ด้วยมูลค่า 2.5 หมื่นล้านบาท (ทีมข่าวการตลาด, 2562)

การควบรวมธุรกิจแบบ Holding Company ระหว่างออคเนย์กับไทยประกันภัยของ กลุ่มไทย เจริญคอร์ปอเรชั่น เป็นการควบรวมกิจการในแนวนอน (Horizontal mergers) เพื่อเกิดบริษัทแม่ โดยรวม กิจการ 2 กิจการ และตั้งบริษัทขึ้นมาใหม่อีกบริษัทเพื่อกำหนดนโยบายการทำงานของบริษัทลูก ช่วยส่งเสริมให้ขยายส่วนแบ่งทางการตลาดเดิม ลดจำนวนคู่แข่งชั้นลง มีฐานข้อมูลของลูกค้ามากขึ้น สามารถวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่จะนำออกสู่ตลาดได้อย่างชัดเจน และตรงกับความต้องการของผู้ทำประกัน มากยิ่งขึ้น และจากข้อมูลยังช่วยเพิ่มมูลค่าของกิจการหลังจากการควบรวมไปแล้ว อันส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการตลาด การออกสินค้า การบริการ ช่องทางการจัดจำหน่ายและให้บริการ การใช้ ผู้บริหารชุดเดียวกัน ทำให้การทำงานที่ไม่ซับซ้อนลดความผิดพลาดในการสื่อสารภายในองค์กร และยัง ถือเป็นการช่วยแก้ปัญหาของธุรกิจของไทยประกันภัย

4. ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (ทายาทบริหารนางวัลลภา ไตรโสรัส บริหาร แอสเสทเวิร์ด AWC โรงแรม-อสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ และนายปณต สิริวัฒนภักดี บริหาร อสังหาริมทรัพย์ครบวงจร)

ดำเนินงานภายใต้ทีซีซีแลนด์ กรุ๊ป แบ่งเป็น โรงแรม ศูนย์การค้า อาคารสำนักงาน สโมสร ศูนย์ประชุม ที่อยู่อาศัย และโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อื่นๆ เช่น ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ สโมสรราชพฤกษ์ เอเชียทีก เดอะริเวอร์ฟรอนท์ โรงแรมดิ โอกูระ เป็นต้น เดินหน้าขยายอาณาจักร อสังหาริมทรัพย์ อย่างจริงจังเมื่อปี 2550 ด้วยการที่บริษัท อเดลฟอส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาฯ ในกลุ่มทีซีซีแลนด์ กรุ๊ป เข้าซื้อกิจการของบริษัทยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน) ยูนิเวนเจอร์ ได้ขยายธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ครอบคลุมการพัฒนาอาคารชุดพักอาศัยเพื่อขาย ภายใต้บริษัทแกรนด์ ยูนิตี้ ดีเวลลอป เม้นต์ จำกัด แผนลงทุนในระยะ 5 ปี (ปี 2558-2562) เพื่อการขยายสาขาเพิ่มใน 3 แบรินด์ ได้แก่ เอเชีย ทีก เดอะ ริเวอร์ฟรอนท์ สำหรับขยายเอเชียทีก เจริญกรุง เฟส 2 และการขยายสาขาใหม่ที่เชียงใหม่ พัทยา หัวหิน ภูเก็ต และสมุย เกตเวย์ ขยายสาขาเพิ่มอีก 3 แห่งในเขตกรุงเทพฯ และบ็อกซ์ สเตจ ขยาย สาขาในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดอีก 3-4 แห่ง ขณะเดียวกันบริษัทยังต้องศึกษาและพัฒนารูปแบบค้าปลีกใหม่ๆ ตลอดเวลาเพื่อรองรับการลงทุนเพิ่ม ขณะที่การรีโนเวตเซ็นเตอร์พอยท์ ออฟ สยามสแควร์ และพันธมิตรอื่นๆ (ทีมข่าวการตลาด, 2562)

บทวิเคราะห์การเข้าซื้อพันธูทิพย์พลาซ่า

บริษัท แอสเสท เวิร์ด รีเทล จำกัด ปี 2532 การเข้าซื้อพันธูทิพย์พลาซ่า เป็นการลงทุนด้วยเงิน ก้อนใหญ่ การพัฒนาศูนย์การค้าสินค้าไอทียังไม่เด่นชัด ปัญหาธุรกิจที่รุ่มเร้า และหนี้สินจำนวนมากของ พันธูทิพย์พลาซ่า เป็นโอกาสดีในการเจรจาต่อรองซื้อกิจการ การปรับตัวใหม่ เกิดขึ้นพร้อมๆ กับธุรกิจไอ ทีที่ขยายตัวขึ้น หนี้สินเดิมห้างพันธูทิพย์เพิ่มพูนขึ้นมาก เสียจนทำลายโอกาสครั้งนี้ผู้บริหารตัดสินใจขาย กิจการให้ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น เข้ามาครอบครองกิจการด้วยการซื้อหนี้ก้อนใหญ่ จากธนาคาร ไทยทงู และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ภัทรธนกิจ ไม่นานพันธูทิพย์ กลายเป็นต้นแบบของศูนย์การค้า

สินค้าไอทีของเมืองไทย ขยายเครือข่ายออกไปในเวลาต่อมาเป็นพันธมิตรที่พหุสาขาทางามวงศ์วาน สำหรับกลุ่มไทยเจริญแล้ว โมเดลห้างพันธมิตรพหุ เป็นการแสดงถึงประสบการณ์ และความชำนาญเฉพาะของตนเองออกมาได้อย่างชัดเจน พันธุ์ทิพย์พลาซ่า จำต้องปรับตัว ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป วิสัยทัศน์ใหม่ปรับโฉมพันธุ์ทิพย์พลาซ่า จากโมเดล ศูนย์การค้าไอที ให้มีความหมายที่กว้างขึ้นเป็นศูนย์เทคโนโลยี (วิรัตน์, 2558)

จากการควบรวมกิจการที่ต่างกัน (Conglomerate mergers) ของ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นครั้งนี้ทำให้ ธุรกิจมีความหลากหลายจากเดิมมีเพียงธุรกิจสุรา ถือเป็นกระจายความเสี่ยงที่ดี ถ้ากิจการใดพบปัญหาอุปสรรคหรือล้มเหลว ยังมีอีกธุรกิจที่คอยช่วยเหลือ แต่หากมีกำไรทั้ง 2 ด้านก็ถือเป็นการเพิ่มความมั่นคงและมั่นคง การที่มีผู้บริหารที่มาจาก 2 สายงานทำให้ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นสามารถคัดเลือกผู้บริหารที่มีความเหมาะสม และมีความสามารถได้ สำหรับธุรกิจเก่าที่มีหนี้สินจำนวนมาก การควบรวมกิจการจะช่วยให้ธุรกิจเดิมสามารถคงอยู่ แต่จากการบริหาร ปรับปรุงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาไปอย่างรวดเร็วอันมาจากการ เข้าถือหุ้นและกรรมสิทธิ์เหนือทรัพย์สินต่างๆ ตลอดจนสิทธิบัตรตามใบอนุญาตต่างๆ ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า ได้ทันทีโดยไม่ต้องเสียเวลาดังหลักใหม่ และผลประโยชน์ทางภาษีในอัตราพิเศษ เนื่องจากการควบรวมกิจการกับกิจการที่มีผลขาดทุนสะสมสามารถนำผลขาดทุนมาเรียกคืนภาษีได้ (กิตติพงษ์, 2553)

5. ธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร กลุ่ม Plantheon ชื่อจดทะเบียนเดิมคือ ทีซีซี อุตสาหกรรมเกษตร (TCC Agro-Industrial) ได้ก่อตั้งขึ้นเดือน มิถุนายน 2549 มุ่งดำเนินการพัฒนาภาคเกษตรกรรมของไทยให้มีความเข้มแข็ง และเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่สู่ความเป็นเลิศในเชิงอุตสาหกรรม บริษัทหลักที่ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ มีบริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจสับประรดกระป๋องรายใหญ่ของประเทศ ยังมีบริษัทในกลุ่มธุรกิจน้ำตาล บริษัทคริสตอลลา จำกัด เป็นต้น และ บริษัทเทอรากอ ดำเนินธุรกิจเพาะปลูก (Plantheon, 2010)

บทวิเคราะห์การเข้าซื้อกิจการบริษัท อาหารสยามจำกัด (มหาชน)

บริษัทอาหารสยาม (Siam foods) ก่อตั้งในปี 2513 เข้าจดทะเบียนในตลาดหุ้นในปี 2528 โครงสร้างธุรกิจแปรรูปเกษตรนั้นมั่งคั่งที่ต่อเนื่องพอสมควร เริ่มต้นจากจุดสำคัญของเกษตรกรรมในฐานะเป็นเจ้าของที่ดินเพื่อการเกษตรจำนวนมาก จากนั้นเข้าสู่วงจรต่อเนื่องจากการปลูกและผลิตวัตถุดิบป้อนโรงงานเพื่อผลิตสินค้าสำเร็จรูป ไปจนถึงมีเครือข่ายการค้าต่างประเทศ กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นได้เข้าซื้อกิจการบริษัทอาหารสยาม (มหาชน) ปี 2549 ในส่วนของ Plantation ต้องการพื้นที่ทำการเกษตร กลุ่มไทยเจริญเป็นเจ้าของพื้นที่ขนาดใหญ่โดยเฉพาะภาคกลาง สามารถควบคุมปัจจัยพื้นฐานและสร้างแรงดึงดูดต่อเกษตรกรรายย่อยให้เข้ามาในวงโคจรได้ง่าย Contract farming เป็นระบบที่มีมานาน ผู้เชี่ยวชาญเรื่องนี้ในเมืองไทยคือเครือเจริญโภคภัณฑ์ ระบบนี้ได้ดึงรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมเนื่องจากระบบที่ซับซ้อนมากกว่าการรับซื้อและประกันราคา การพัฒนาสินค้าปัจจัยการผลิตใหม่ๆ ให้ครอบคลุมมากที่สุดเท่าที่เป็นได้ในนามกลุ่มธุรกิจเกษตร พรรณธิด มีจุดแข็งด้านนี้ ได้แก่ กรรมสิทธิ์ที่ดิน เงินลงทุน จึงเป็นการเริ่มต้นที่น่าทึ่งและไม่เหมือนใคร ความรู้พื้นฐานเดิมว่าด้วยเกษตรกรรม เป็นความรู้ความชำนาญพื้นฐานของสังคมไทย พัฒนา ต่อยอดได้โดยง่าย แต่ในแง่มุมมองธุรกิจกลุ่มไทยเจริญ เกษตรกรรม คือธุรกิจใหม่ ที่ต้องการเวลาในการเรียนรู้ อันนำไปสู่การลงทุนในระยะยาว แตกต่างจากกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ในเครือ ที่เติบโตอย่างก้าวกระโดด (วิรัตน์, 2553)

การควบรวมกิจการในแนวตั้ง (Vertical mergers) ของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ข้างต้น อุตสาหกรรมเกษตร ทำการเพาะปลูกพืชเพื่อเป็นวัตถุดิบส่งให้กับบริษัทแปรรูปน้ำตาลในเครือเพื่อผลิตน้ำตาลทราย และผลิตภัณฑ์อื่นออกขาย แต่ยังมีพืชบางชนิด เช่น สับปะรด ยังไม่มีโรงงานแปรรูปการเข้าควบรวมกิจการจึงเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับวัตถุดิบโดยการแปรรูป ช่วยให้ราคาต่อหน่วยสูงขึ้น และช่วยป้องกันวัตถุดิบเน่าเสียเมื่อเหลือจากการขายแบบสด ทำให้อายุผลิตภัณฑ์มากขึ้นลดขยะ (Waste) ในการปลูกพืช และสามารถเพิ่ม Contract Farming และรักษาราคาของผลผลิตได้โดยไม่ได้อาศัยราคาตลาดเพียงอย่างเดียว และด้วยเครื่องจักร และองค์ความรู้ รวมถึงกระบวนการดำเนินงานของบริษัทอาหารสยามทำให้กลายเป็นธุรกิจที่สามารถส่งเสริมกันได้ในพื้นที่

บทสรุป

ตารางที่ 2 แสดงยอดรายได้รวมโดยประมาณของแต่ละบริษัทจดทะเบียนตามกรณีศึกษา

No.	จากกรณีศึกษา	ปีพ.ศ.ที่ เข้าซื้อ กิจการ	ชื่อบริษัทจดทะเบียน	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ชำระแล้ว (ล้านบาท)	รายได้รวม (ล้านบาท)			
						2560	2561	2562	2563
1	การเข้าซื้อบริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ นีฟ จำกัด (มหาชน)	2555	บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	การเข้าซื้อบริษัท บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	2559	บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)	4,114	4,007	164,177	171,902	174,006	157,606
3	ควบรวมกิจการกับไทยประเทันท์	2547	บริษัท เครือไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	12,033	7,520	N/A	30,436	23,401	23,161
4	การเข้าซื้อพื้นที่ที่พื้ผลาชา	2532	บริษัท แอสเสท เวิรด์ คอร์ป จำกัด (มหาชน)	32,150	32,000	12,416	11,522	6,137	2,090
5	การเข้าซื้อกิจการบริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)	2549	บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)	300	210	3,573	2,428	1,951	2,062

หมายเหตุ: N/a คือไม่ระบุข้อมูล (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564)

จากตารางที่ 2 แสดงถึงยอดรายได้รวมของธุรกิจในแต่ละบริษัท เมื่อดูจากยอดขายจะพบว่ากิจการมีการเจริญเติบโตจากการเข้าซื้อกิจการหรือควบรวมกิจการจากกรณีศึกษา เมื่อเทียบสัดส่วนในทุนจดทะเบียนกับยอดขายในปัจจุบัน จากรายการที่ 1 อ้างอิงจากบริษัทที่มีการจดทะเบียนในไทย (ในบรรทัดที่ 2) ในรายการที่ 4 วิเคราะห์การเติบโตจากมูลค่าสินทรัพย์ อันเนื่องมาจากบริษัทดังกล่าวมีการปรับปรุงและลงทุนเป็นจำนวนมากในระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้อัตราผลตอบแทนรวม 3 ปีล่าสุดมีไม่ต่ำกว่า 9 หมื่นล้านบาทเมื่อเทียบกับทุนจดทะเบียนสามารถแสดงถึงการเติบโตในช่วงที่ผ่านมาได้เช่นเดียวกัน(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) สำหรับบริษัทในส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากสภาวะของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 ทำให้การวิเคราะห์รายได้รวมไม่สามารถอธิบายถึงการเติบโตแบบต่อเนื่องได้ชัดเจน เมื่อพิจารณาข้อมูลเพิ่มเติมจากสินทรัพย์ของแต่ละบริษัทมีอยู่จะพบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการเติบโตจากข้อมูลในตารางไม่ได้มาจากบริษัทตามกรณีศึกษาเพียงบริษัทหรือธุรกิจเดียว แต่มาจากการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายในแต่ละด้านของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ผู้วิจัยเสนอข้อมูลเพื่อให้สามารถเข้าใจได้ดีขึ้นควบคู่กับการวิเคราะห์ในแต่ละกรณีศึกษา การควบรวมกิจการและซื้อกิจการ (Merger & acquisition) ทำให้ธุรกิจเติบโตขึ้น ยิ่งเติบโตยิ่งสร้างโอกาส การควบรวมกิจการทำให้ยอดขาย การจัดการวัตถุดิบ การบริการ สามารถขยายไปได้ไกลขึ้น จากระดับชุมชน ขยับเป็นระดับชาติ ระดับอาเซียน และระดับทวีปรวมถึงระดับโลก ช่วยเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ของ

ที่ผู้บริหารอีกทางหนึ่งเช่นกัน การเข้าควบคุมกิจการต้องกระทำให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในแง่กลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกรูปแบบการรวมธุรกิจ มีโอกาสเพียง 49% ที่ทำให้บริษัทที่รวบรวมมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น หรือที่เรียกว่า “Merganic Strategy” จาก Merger และ Organic Growth กล่าวคือ “ธุรกิจต้องเติบโตตามธรรมชาติ” และ “การควบรวมกิจการ” (กิติพงษ์, 2553) การจัดการรายได้ของผู้ซื้อก่อนเข้าซื้อ มีส่วนสำคัญ ทั้งความพร้อมของนักลงทุนนั้นมีศักยภาพสามารถบอกถึงปัจจัยที่จะนำมากำหนดรายได้ หลังจากการควบรวมกิจการ (Andrzej, & Ewa, 2020) หากเปรียบเทียบการเข้าซื้อกิจการของทุกหน่วยงาน ในภาวะที่นโยบายด้านเศรษฐกิจไม่มีความแน่นอนดังเช่นปัจจุบัน มีการศึกษาพบว่า การซื้อขาย และควบรวมกิจการยังเกิดขึ้นปกติในองค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาลและวิสาหกิจ ถึงการซื้อขายจะลดการซื้อแบบเงินสดแต่การซื้อขายก็เกิดขึ้นต่อเนื่องในการซื้อแบบหุ้น (Yezhou, Chenlei, & Zilong, 2020) กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ช่วง 20 ปีที่ผ่านมาเป็นการเติบโตจาก 5 ธุรกิจเติบโตแบบก้าวกระโดด วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนการดำเนินธุรกิจด้วยกลยุทธ์นี้ทำได้อย่างประสบความสำเร็จ จนได้รับขนานนามว่า “ราชาเทคโอเวอร์ของเมืองไทย” (Tummy, 2562) และหากมองถึงสถานะการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 ในประเทศไทย อันอาจกินเวลานานไปหลายปี การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการยังเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะสามารถช่วยให้ธุรกิจสามารถพึ่งพากัน เพื่อไปสู่การลดต้นทุนการผลิตที่ต่ำลงให้สามารถปรับตัวเองได้ในสถานะการณ์ปัจจุบัน

ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น จากการวิเคราะห์การควบรวมกิจการในแนวนอน แนวตั้งและการควบรวมกิจการธุรกิจที่แตกต่าง ส่งผลให้สินค้าต้นน้ำจำพวกผลผลิตทางการเกษตร สามารถกระจายสินค้าและขนส่งถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว คงคุณภาพของวัตถุดิบที่ดีได้ จนส่งถึงมือผู้บริโภคผ่านการกระจายสินค้าของ บริษัท บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ทั้งยังสามารถนำเข้าแปรรูปสินค้าเกษตร ผ่านบริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน) เพื่อยืดอายุของสินค้าให้ยาวนานขึ้น และยังเป็น การเพิ่มมูลค่าของสินค้าอีกช่องทางหนึ่ง และยังสามารถกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบได้เองเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับเกษตรกรรายย่อย สำหรับธุรกิจเครื่องดื่ม เมื่อบริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ นีฟ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทแปรรูปนมและเครื่องดื่มที่ได้รับรองมาตรฐาน ทำให้สามารถขยายกิจการในส่วนของน้ำดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ได้อย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีและรูปแบบการผลิตที่ได้รับมา ช่วยลดเวลาในการสร้างรากฐานให้กับโรงงานผลิตเครื่องดื่มแห่งใหม่ ทั้งยังสามารถเพิ่มกำลังผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการทั้งในด้านของคุณภาพและความหลากหลายของสินค้า ส่งผลให้ได้รับยอดขายได้เพิ่มขึ้น (ข้อ 1 ในตาราง) ในส่วนธุรกิจที่แตกต่างด้านการประกันภัยชีวิต บริษัท เครือไทยโฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) สามารถช่วยเป็นการประกันให้กับทุกธุรกิจในเครือ ช่วยลดค่าประกันโรงงาน ประกันการขนส่ง ประกันรถยนต์ต่าง ๆ รวมถึงสร้างความมั่นใจให้บริษัทในเครือ กลุ่มสุดท้าย บริษัท แอสเสท เวิร์ดคอร์ป จำกัด (มหาชน) ที่มีที่ดิน โรงแรม ศูนย์ประชุมต่าง ๆ รวมถึงสถานที่ให้เช่าสามารถช่วยกระจายสินค้าอีกทางหนึ่ง ไม่เพียงเท่านั้น การมีที่ดินจำนวนมากทำให้สามารถเลือกทำเลที่เหมาะสมในการตั้งโรงงาน ศูนย์กระจายสินค้า โรงงานได้อย่างรวดเร็ว ราคาถูก สามารถตอบสนองผู้บริโภคได้ทันกับกลไกทางการตลาด การพัฒนาองค์กรด้วยกลยุทธ์การควบรวมกิจการของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ช่วยลดต้นทุนในการขยายกิจการ และต้นทุนกิจการที่มีอยู่เดิม ไม่เพียงแต่พัฒนาทางด้านรายได้เพียงเท่านั้น การควบรวมกิจการยังส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม แนวคิดการบริหาร มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากการบริหารแบบคนไทย ควบคู่กับการบริหารแบบต่างชาติทำให้สามารถเปรียบเทียบและเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับการเติบโตทางธุรกิจ จากธุรกิจดั้งเดิมที่เป็นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

จนกลายเป็น 5 ธุรกิจหลักของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น ที่เป็นอันดับต้นของประเทศและยังขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดการควบรวมกิจการที่เราควรศึกษาแล้ว แนวคิดการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงาน การแบ่งแยกสายบริหาร ลำดับการบริหาร ที่ทำให้องค์กรควบรวมกิจการได้อย่างลงตัวและสามารถส่งเสริมธุรกิจที่มีอยู่ให้เติบโตไปพร้อมกัน เป็นเรื่องที่น่าติดตามเพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กรด้านอื่นๆ เพิ่มเติม ประเด็นสำคัญในการใช้กลยุทธ์การควบรวมกิจการอย่างต่อเนื่องนอกจากมีฐานนักลงทุนแล้ว บริษัทในเครือหรือบริษัทที่เกี่ยวข้องต้องสามารถทำให้ผู้ลงทุนมั่นใจได้ว่า การควบรวมกิจการนั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งอาจแสดงได้ด้วยราคาหุ้นที่สูงขึ้นหรือโอกาสทางการขยายตลาดหรือธุรกิจต่อไปในภายหน้า จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรที่มีอยู่ด้วยอย่างสม่ำเสมอ ใหทันกับยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในปัจจุบันควบคู่กับกลยุทธ์การควบรวมกิจการ

อย่างไรก็ตามการควบรวมกิจการหรือการซื้อกิจการจะสามารถทำให้องค์กร กิจการ ธุรกิจเติบโตอย่างก้าวกระโดด แต่ภายหลังการควบรวมกิจการไม่ว่าจะได้มาด้วยลักษณะใดก็ตาม ต้องประสบกับปัญหาความแตกต่างทั้งวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินงาน การบริหาร บุคลากร ความพร้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจแบ่งเป็นด้านที่ต้องเผชิญ และปรับปรุงให้สามารถดำเนินงานขององค์กรไปได้ ดังนี้ การสร้างการยอมรับและปรับค่านิยม การบริหารงานด้านบุคคล การบริหารความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผนภาษีและระบบบัญชี กำหนดเป้าหมายระยะสั้น กลาง ยาว และมาตรการป้องกันการสูญเสียลูกค้าและคู่ค้า เรื่องเหล่านี้หากองค์กรทราบถึงแผนงานควบรวมกิจการ ควรมีการศึกษาวางแผนในด้านเหล่านี้ให้รอบคอบก่อนการควบรวมกิจการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ และหากรวมกิจการไม่สำเร็จ ต้องเตรียมแผนกลยุทธ์ในการออกจากกลยุทธ์การควบรวมกิจการ เพื่อรักษาผลประโยชน์มากที่สุดให้กับองค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555) ยังมีการศึกษาพบว่า การควบรวมกิจการไม่ได้ทำให้ได้ผลประโยชน์จากหุ้นหลักทุกครั้งของการขาย ทั้งนี้ยังขึ้นกับความพร้อมของผู้ถือหุ้น และนโยบายของบริษัทและนโยบายของรัฐบาล รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการควรต้องคิดให้รอบคอบหลังจากผ่านการวิเคราะห์ผลประโยชน์ในขนาดที่รอบคอบแล้ว (Zahoor, Arshad, & Khalil, 2018)

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณข้อมูลจากกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น

เอกสารอ้างอิง

- กิติพงศ์ อรุณีพัฒน์พงศ์ และคนอื่นๆ . (2553). *การควบรวมกิจการ* (2). กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- เชมจิรา ชื่นเจริญสุข. (2559). *กรณีศึกษาการเข้าซื้อบริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ นีฟ จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เฉลิมพร อภิชนาพงศ์. (2543). การควบและครอบงำกิจการในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 14 (44), 50-60.
- ชยานันท์ ศาลายา. (2562). *เปิดเส้นทางสู่ 'เจ้าแห่งทุน': เจริญ สิริวัฒนภักดี 'ความลับแห่งทุน' (จบ)*. CEO INSIGHT, 11 มีนาคม 2562. ค้นเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://www.thebangkokinsight.com/115006/>.

- ณัฐธิดา วรพิบูลย์ศักดิ์. (2557). *กรณีศึกษาการเข้าซื้อกิจการคาร์ฟูร์ (ประเทศไทย): บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). *M&A Mergers and Acquisition ทางเลือกสู่ความสำเร็จธุรกิจไทย*. 1-46.
- ทีมข่าวการตลาด. (2562). “เจริญ” จัดทัพธุรกิจ 1 ล้านล. บั้น 3 พอร์ตใหม่ส่งต่อทายาท จ่อคิวระดมทุนเขย่าตลาดหุ้น. ประชาชาติธุรกิจ. ค้นจาก <https://www.prachachat.net/marketing/news-352233>
- ปพนธ์ สิริโชคกุล. (2559). *กรณีศึกษาการเข้าซื้อบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน): บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยพร อรุณเกรียงไกร และปณชัย อารีเพิ่มพร. (2560). ไทยเบฟได้อะไรจากการซื้อ KFC 11,300 ล้านบาท. ค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://thestandard.co/thaibev-takeover-kfc/>.
- ภคณี พงศ์พิโรดม. (2556). *การซื้อกิจการ (Acquisition)*. EIC ARTICLE, 15 กรกฎาคม 2556. สืบค้น 24 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/897>.
- ยุทธ วรรณธรร, (2557). *บทบาทคณะกรรมการกับการควบรวมกิจการ*. Money & Wealth, เมษายน 2557. ค้นเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2563, จาก https://www.setsustainability.com/download/jdoey_s9k8lphaiqr.
- วัฒน์พงษ์ ใจวัฒน์. (2561). *เสียเจริญมาแล้ว กลุ่มอาคเนย์เตรียมควบรวมกิจการกับ “ไทยประกันภัย”*. ค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://brandinside.asia/thai-insurance-company-agree-to-merge-with-south-east-insurance/>.
- วิรัตน์ แสงทองคำ. (2553). *ไทยเจริญ4 เกษตรกรใหญ่*. ค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://viratts.com/2010/07/30/tcc4/>
- _____. (2558). *ทีซีซี แลนด์ รีเทล*. ค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://viratts.wordpress.com/>
- Andrzej Piosak & Ewa Genge. (2020). Earnings management prior to mergers and acquisition: The role of acquirers' ownership structure. *Evidence from Poland. Procedia Computer Science*, 2020(176), 1299-1311.
- BJC. (2559). *สารสนเทศรายการได้มาซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทเกี่ยวกับการเข้าซื้อหุ้นสามัญและการทำค่าเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของ บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) และกิจการเกี่ยวข้อง*. ค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2563, จาก <http://investor-th.bjc.co.th/>
- Evaluation and Mergers and Acquisitions. (2014). *Business Evaluation and Mergers and Acquisitions, Evaluating Companies for Mergers and Acquisitions. International Business and Management*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, Vol. 30, 31-56.
- Plantheon. (2010). *OUR BUSINESS*. ค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2563, จาก <http://www.plantheon.co.th/>
- Sherman A.J. and Hart M.A. (2006). *Merger & acquisition from A to Z*. New York: AMACOM.
- Tummy. (2019). *เสียเจริญราชาเทคโอเวอร์*. 1 มิถุนายน 2562. ค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2563, จาก <https://www.marketingoops.com/exclusive/business-case/chareon-tcc-take-over/>
- Yezhou Sha, Chenlei Kang & Zilong Wang. (2020). Economic Policy uncertainty and mergers and acquisition: Evidence from China. *Economic Modelling*, 2020(89), 590-600.
- Zahoor Rahman, Arshad Ali & Khalil Jebran. (2018). The effect of mergers and acquisitions on stock price behavior in banking sector of Pakistan. *The Journal of Finance and Data Science*, 2018(4), 44-54.