

ยุทธศาสตร์ ควบรวมกิจการ

The right time

การก่อตัวของกลุ่มอาเซียนที่จะเห็นผลชัดเจนในปี 2558 และมีผู้บริกร่วม 600 ล้านคน ขณะที่เศรษฐกิจในฝั่งยุโรปและสหรัฐอเมริกาตกต่ำอย่างยาวนานเกือบ 5 ปี ทำให้บริษัทไทยมองเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจในระดับภูมิภาค รวมถึงการไปยืนอยู่ในเวทีระดับโลก โดยใช้กลยุทธ์ควบรวมกิจการ (Merger & Acquisition : MSA) เหมือนดังเช่น บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (MINT), บมจ. เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ (BJC), บมจ. อินโดรามา เวนเจอร์ส (IVL) และ บมจ. ไทยยูเนียน โพรเซสโปรดักส์ (TUF)

ชัยวัฒน์ ไพฑูรย์ รองประธานกรรมการฝ่ายกลยุทธ์ บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (MINT) ผู้ให้บริการอาหารและธุรกิจโรงแรม กล่าวว่าใน 1-2 ปีจากนี้ไปบริษัทได้เตรียมงบประมาณเพื่อร่วมทุนและซื้อกิจการไว้จำนวน 10,000-12,000 ล้านบาท โดยเป็นเงินมาจากกระแสเงินสด 3,000-4,000 ล้านบาท และเตรียมกู้เงินจากสถาบันการเงิน รวมทั้งเตรียมออกหุ้นกู้จำนวน 4,200 ล้านบาทในปีหน้า

ในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา MINT ซื้อกิจการบริษัท Oak Apartment Management เจ้าของโรงแรมแกรนด์ ไฮเต็ล และร้านอาหาร Ribs and Rumps ในออสเตรเลีย เมื่อปี 2554 ส่วนภายในประเทศยังเข้าถือหุ้น 31% มูลค่าเงินลงทุน 1,097 ล้านบาท ในร้านอาหาร เอสแอนด์พี กับ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท



“เหตุผลที่ทำให้ MINT มีนโยบายซื้อกิจการอย่างต่อเนื่อง เพราะสามารถสร้างธุรกิจให้เติบโตปีละ 15-20% ซึ่งเติบโตกว่าธุรกิจที่สร้างขึ้นมาเองจะเติบโตเพียง 12%”

ชัยวัฒน์ ไพฑูรย์
รองประธานกรรมการฝ่ายกลยุทธ์ บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (MINT)

ราคาหุ้น MINT 5 ปีย้อนหลัง

ราคาหุ้น (บาท)



2008 MAY SEP 2009 MAY SEP 2010 MAY SEP 2011 MAY SEP 2012 MAY SEP

ที่มา : www.bloomberg.com

(S&P) และชื่อโรงแรมบุนทริกา วิลล่า แอนด์ สวีท หนึ่งในโรงแรมระดับหรู บนหาดลายัน จ.ภูเก็ต ใช้เงินลงทุน 2,000-3,000 ล้านบาท เหตุผลที่ทำให้ MINT มีนโยบายซื้อกิจการอย่างต่อเนื่อง เพราะสามารถสร้างธุรกิจให้เติบโตปีละ 15-20% ซึ่งเติบโตกว่าธุรกิจที่สร้างขึ้นเองที่เติบโตเพียง 12% ผลลัพธ์ทำให้มีกำไรสุทธิครั้งแรกปีนี้ 1,639 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 49% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า

เติบโตในระดับภูมิภาค

การใช้กลยุทธ์ M&A เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของ บมจ.เบอริล ยุคเกอร์ (BJC) ด้วยเช่นกันโดยมีเป้าหมายการขยายธุรกิจเพื่อเติบโตในภูมิภาคอาเซียน หลังจากมองเห็นความร่วมมือการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 10 ประเทศ ที่จะเริ่มจริงในปี 2558 ทำให้ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา พวกเขาซื้อกิจการและร่วมทุนทั้งหมด 9 แห่ง โดยเงินลงทุนประมาณ 7,000 ล้านบาท

อัศวิน เตชะเจริญวิกุล กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่ม BJC ให้มุมมองว่าการควบรวมกิจการถือเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการขยายธุรกิจ เพราะปัจจุบันยังให้ความสำคัญการขยายธุรกิจในรูปแบบที่เรียกว่า Organic Growth ไม่ว่าจะเป็นการหาสินค้าใหม่ๆ เข้ามาจำหน่าย การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การหาฐานตลาดใหม่ๆ เอง หรือการที่เข้าไปทำการส่งออกสินค้าในส่วนของสินค้าที่มีอยู่แล้วในต่างประเทศ

ส่วนกลยุทธ์ของ BJC ในการเลือกใช้ในการควบรวมกิจการมีเหตุผลหลักๆ อยู่ 2 ประการ คือ เพิ่มศักยภาพของธุรกิจที่มีอยู่ใน 4 มิติด้วยกัน คือ สามารถให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และมีความเหนือคู่แข่ง เพิ่มยอดขายหรือกำไรได้มากขึ้น ลดต้นทุนการผลิต ธุรกิจที่เข้าไปซื้อต้องมีทรัพยากรเพิ่มเติมให้กับองค์กร อย่างเช่น ที่โรงงานหรือสินค้าใหม่ๆ มีโรงงาน ฐานการผลิตใหม่ๆ รวมทั้งมีเงินสดหรือลูกค้าใหม่ๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะได้ทรัพยากรมาเพิ่มเติมกระบวนการบริหารภายในองค์กร และเทคโนโลยีในการผลิตใหม่ๆ มีการวิจัยพัฒนาสินค้าใหม่ๆ เสริมธุรกิจเดิมได้

เหตุผลถัดมาคือการซื้อกิจการเป็นการเพิ่มศักยภาพ และวางรากฐานให้บริษัทในการทำโมเดลธุรกิจใหม่ที่ปัจจุบันยังไม่ได้ทำ แต่ว่าจะเป็นโมเดลที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตได้ในอนาคต



“การซื้อกิจการเป็นการเพิ่มศักยภาพและวางรากฐานให้ BJC ในการทำ Model ธุรกิจใหม่ที่ปัจจุบันยังไม่ได้ทำ และจะเป็น Model ที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตได้ในอนาคต”

อัศวิน เตชะเจริญวิกุล
กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่ม BJC

ราคาหุ้น BJC 5 ปีย้อนหลัง

ราคาหุ้น (บาท)



2008 MAY SEP 2009 MAY SEP 2010 MAY SEP 2011 MAY SEP 2012 MAY SEP

ที่มา : www.bloomberg.com

“ในอนาคตการควบรวมกิจการจะมีเพิ่มมากขึ้นจากการที่บริษัทไทยไปซื้อกิจการหรือไปร่วมทุนกับบริษัทในต่างประเทศ ไม่ว่าจะ เป็นในเอเชียหรือแม้แต่ในยุโรป ก็เริ่มเห็นมากขึ้นเรื่อยๆ ขณะเดียวกันบริษัทที่อยู่ในประเทศไทยอาจจะมีบริษัทจากต่างประเทศ หรือที่อยู่ในเมืองไทยเข้ามาซื้อกิจการร่วมทุนกันมากขึ้น” อัศวินกล่าว

เขากล่าวต่อว่า นับตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา บริษัทไทยได้มีการปรับเปลี่ยนโมเดลทางธุรกิจหลายรูปแบบ มีการพัฒนาให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และหลายๆ บริษัทมองในเรื่องของการควบรวมกิจการเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งใน

การจะพัฒนาให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโตได้เร็วขึ้น ดังนั้น ในภาพรวมจึงเห็นว่าน่าจะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น

ยุโรป อเมริกาถูกได้โอกาส M&A

สำหรับ บมจ.อินโดรามา เวนเจอร์ส (IVL) เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่เชื่อมั่นว่ากลยุทธ์ควบรวมกิจการเป็นแรงขับเคลื่อนในการขยายธุรกิจ

อาลค โลเฮีย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม IVL ผู้ผลิตห่วงโซ่โพลีเอสเตอร์แบบครบวงจรรายใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของ

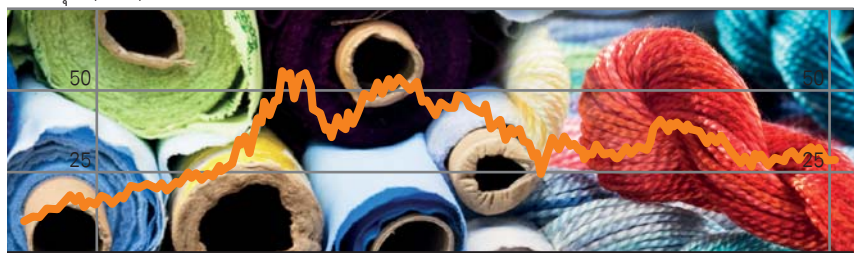


“การซื้อกิจการเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ผู้บริโภค ซึ่งในความคิดเห็นของเขา มองว่าไม่ใช่แนวโน้มที่เพิ่งเกิดขึ้น แต่ขึ้นอยู่กับจังหวะและโอกาสของแต่ละธุรกิจว่ามีเป้าหมายเป็นอย่างไร”

อาลค โลเฮีย
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม บมจ.อินโดรามา เวนเจอร์ส IVL

ราคาหุ้น IVL 5 ปีย้อนหลัง

ราคาหุ้น (บาท)



MAY SEP 2011 MAY SEP 2012 MAY SEP

ที่มา : www.bloomberg.com

โลกและเป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตเส้นด้ายขนสัตว์ระดับโลกกล่าวถึงเหตุผลการซื้อกิจการบริษัทหลายแห่งในช่วงระยะ 1-2 ปีนี้ว่าเพื่อสร้างธุรกิจให้เจริญเติบโตและช่วยกระจายความเสี่ยง นอกจากนี้ยังทำให้มีอสังหาริมทรัพย์เพิ่มเติม ส่งผลทำให้ธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้นซึ่งตรงกับเป้าหมายของบริษัทที่ต้องการเติบโตเป็นเท่าตัวในทุกๆ 5 ปี

การซื้อกิจการเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นและผู้บริโภค ซึ่งในความคิดเห็นของเขามองว่าไม่ใช่แนวโน้มที่เพิ่งเกิดขึ้น แต่ขึ้นอยู่กับจังหวะและโอกาสของแต่ละธุรกิจว่ามีเป้าหมายเป็นอย่างไร เหมือนดังเช่นบริษัทตั้งเป้าหมายเติบโตทุกปีและช่วยลดต้นทุนและระบบโลจิสติกส์

โดยที่ผ่านมา IVL สามารถลดต้นทุนได้ถึง 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และตั้งแต่ปี 2550 ถึงปัจจุบัน บริษัทฯใช้งบประมาณซื้อกิจการไปแล้ว 2.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จำนวน 9 บริษัท ทำให้มีโรงงานผลิต 39 แห่ง ใน 15 ประเทศ ครอบคลุม 4 ทวีปทั่วโลก

โรงงานที่กระจายอยู่ทั่วโลกทำให้ IVL กำหนดเป้าหมายกำลังการผลิตในอีก 2 ปีข้างหน้าเป็น 6.5 ล้านตัน จากปัจจุบันมี 1.35 ล้านตัน และจะใช้เงินลงทุนประมาณ 800 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

สำหรับผลประกอบการไตรมาส 2 ปีนี้มีรายได้ 1,741 ล้านดอลลาร์สหรัฐ กำไรหลักรวมก่อนหักดอกเบี้ย ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (Core EBITDA)



“ในช่วงเวลา 1-2 ปีนับจากนี้ไป จะเห็นบริษัทหลายแห่งจับคู่กันมากขึ้น แต่ถ้าพ้นผ่านจากช่วงเวลานี้ไปแล้วการจับคู่จะยากและน้อยลง สำหรับธุรกิจที่มีแนวโน้มจับคู่กันทางธุรกิจ เช่น โรงพยาบาล ธุรกิจอาหารสำเร็จรูปแบรนด์ดัง ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจการบิน วัสดุก่อสร้าง และ ธุรกิจลอจิสติกส์”

ดร.ก้องเกียรติ โอภาสวงการ
ประธานกรรมการบริหาร บริษัท หลักริมย์ เอเซีย พลัส จำกัด

151 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้น 80% เมื่อเทียบกับงวดเดียวกันของปีก่อนหน้า

การก้าวออกไปเจริญเติบโตในตลาดโลกของ บมจ.ไทยยูเนียน โพรเซส โปรดักส์ (TUF) เป็นอีกบริษัทที่เริ่มต้นจากผู้ค้าอาหารทะเลขนาดเล็กในประเทศไทยดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลา 39 ปี แต่ในปีที่ผ่านมา มีรายได้ 99,672.65 ล้านบาท สามารถไปยืนอยู่ในเวทีโลกและกลายเป็นผู้ผลิตปลาทูน่าอันดับ 1 ของโลก หลังจากเข้าไปซื้อกิจการ MW Brandsยักษ์ใหญ่ด้านผู้ผลิตและจำหน่ายอาหารทะเลบรรจุกระป๋องครบวงจร ประเทศฝรั่งเศส

TUF ซื้อกิจการ MW Brands มูลค่า 680 ล้านดอลลาร์ หรือ 28,000 ล้านบาท เป็นเงินลงทุนสูงที่สุดในประวัติศาสตร์ของ TUF และบริษัทสามารถซื้อได้ในราคาต่ำกว่าที่ประเมินไว้ในครั้งแรก 720 ล้านดอลลาร์ ประหยัดไปถึง 4,000 ล้านบาท เป็นเพราะว่าค่าเงินยูโรลดลง

เป้าหมายการซื้อกิจการ MW Brands เพื่อครอบครองแบรนด์ที่มีอายุกว่า 100 ปี เช่น John West, Petit Navire, Hyacinthe

Parmentier, Mareblu ซึ่งลูกค้านิยมบริโภคอยู่แล้ว โดย TUF ไม่ต้องสร้างแบรนด์ใหม่ที่ต้องใช้เวลาและเงินทุนสูง

“การเข้าซื้อกิจการของเอ็มดับบลิวแบรนด์ส์เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้บริษัทก้าวไปสู่เวทีการแข่งขันการค้าโลกอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน” **ธีรพงศ์ จันศิริ ประธานกรรมการบริหาร TUF** กล่าว

ก่อนหน้านี้ TUF ได้ซื้อกิจการของ Van Camp Seafoods ผู้ผลิตปลาทูน่าและแชลมอนเจ้าของแบรนด์ Chicken of the Sea ในสหรัฐอเมริกา

ดังนั้น การมีแบรนด์ที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมรวมทั้งแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ทำให้ TUF คาดการณ์ว่าในอีก 8 ปีข้างหน้าจะต้องมีรายได้ถึง 200,000 ล้านบาท

อับหวัหะเหมาะลุม

ดร.ก้องเกียรติ โอภาสวงการ ประธานกรรมการบริหาร บล.เอเชีย พลัส กล่าวถึงสถานการณ์ที่บริษัทไทยหลายแห่งเข้าซื้อกิจการในช่วง 1-2 ปี เพื่อรับมือการแข่งขันในตลาดในอาเซียน โดยเฉพาะความร่วมมือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

“การเข้าซื้อกิจการของบริษัทไทยในขณะนี้เพื่อต้องการสร้างความเข้มแข็ง และผมมองว่าค่อนข้างเป็นเวลาเหมาะสม เพราะถ้าเปิดตลาดกันอย่างจริงจังในอนาคตอันใกล้ บริษัทไทยก็มีความพร้อมในหลายๆ ด้าน ส่วนวิธีการมีหลายรูปแบบ เข้าร่วมทุนหรือซื้อกิจการกันเองภายในประเทศ แม้แต่การซื้อบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือยุโรปก็น่าสนใจ เพราะยังมีธุรกิจดี ราคาถูก โดยเฉพาะในช่วงเวลา 1-2 ปีนับจากนี้ไป จะเห็นบริษัทหลายแห่งจับคู่กันมากขึ้น แต่ถ้าพ้นผ่านจากช่วงเวลานี้ไปแล้ว การจับคู่จะยากและน้อยลง”

ดร.ก้องเกียรติคาดว่าธุรกิจที่มีแนวโน้มจับคู่กันทางธุรกิจหรือการควบรวมกิจการ เช่น ธุรกิจโรงพยาบาล ธุรกิจอาหารสำเร็จรูป ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจการเงิน วัสดุก่อสร้าง และธุรกิจลอจิสติกส์ M&A

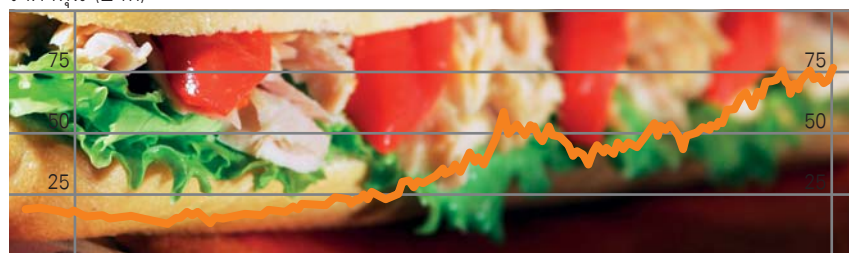


“การเข้าซื้อกิจการของเอ็มดับบลิวแบรนด์ส์ เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้บริษัทก้าวไปสู่เวทีการค้าแบบันการค้าโลกอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน”

ธีรพงศ์ จันศิริ
ประธานกรรมการบริหาร TUF

ราคาหุ้น TUF 5 ปีย้อนหลัง

ราคาหุ้น (บาท)



2008 MAY SEP 2009 MAY SEP 2010 MAY SEP 2011 MAY SEP 2012 MAY SEP

ที่มา : www.bloomberg.com