

Refocusing

รังสรรค์ ทัศนะพรพันธุ์

การปรับจุดเน้นหรือการปรับโฟกัสในการประกอบธุรกิจหรือที่รู้จักกันในวงวิชาการเศรษฐศาสตร์ในชื่อ Refocusing กำลังเป็นปรากฏการณ์ที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วในสังคมทุนนิยมตะวันตก ปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้จะมีผลในการเปลี่ยนแปลง ‘คุณภาพ’ ของระบบทุนนิยมโลกหรือไม่ เป็นประเด็นอันควรติดตามศึกษาอย่างยิ่ง

บริษัทักษ์ใหญ่เป็นนวัตกรรมของระบบทุนนิยมในคริสต์ศตวรรษที่ 19 เมื่อมีการพัฒนารูปแบบการจัดองค์การในการผลิต (organization of production) จากวิสาหกิจที่มีเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว (single proprietorship) มาเป็นบริษัทที่มีการถือหุ้นร่วมกัน (joint-stock company) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดองค์การในการผลิตดังกล่าวนี้ช่วยผ่อนคลายขีดจำกัดในการเติบโตของหน่วยผลิต เพราะแต่เดิมหน่วยผลิตจะสามารถขยายกิจการตามแต่เงินทุนของเจ้าของจะเอื้ออำนวย ความสามารถในการระดมทุนของหน่วยผลิตที่มีการถือหุ้นร่วมกัน ช่วยผ่อนคลายขีดจำกัดด้านเงินทุน ซึ่งเกื้อกูลให้หน่วยผลิตเติบโตได้มากขึ้น

การก่อเกิดและการเติบโตของตลาดหลักทรัพย์เป็นพัฒนาการอีกขั้นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตของหน่วยผลิต เพราะแต่เดิมหน่วยผลิตจะเติบโตได้เท่าที่แหล่งเงินทุนภายใน (internal finance) จะเอื้ออำนวย ถึงจะเป็นหน่วยผลิตที่มีเจ้าของหลายคน ก็ยังคงต้องพึ่งเงินทุนของผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ เงินทุนจากแหล่งภายนอกบริษัท (external finance) ก็มีแต่เงินกู้จากสถาบันการเงิน ซึ่งมีจำกัด แต่การปรากฏตัวของตลาดหลักทรัพย์ช่วยขยายขอบเขตการระดมเงินทุนจากแหล่งภายนอกบริษัทมากขึ้น

บรรษัทักษ์ใหญ่ในเบื้องต้นยังมีลักษณะเป็น ‘ธุรกิจครอบครัว’ (Family Business) ค่อนข้างมาก ถึงจะแปรสภาพเป็นบริษัทจดทะเบียนแล้วก็ตาม แต่แล้วลักษณะ ‘ธุรกิจครอบครัว’ (Family Business) ก็ค่อยๆลดน้อยถอยลง ลักษณะความเป็น ‘ธุรกิจมหาชน’ มีมากขึ้น กระนั้นก็ตาม ยังบ่งชี้ได้ว่า ในบรรษัทักษ์ใหญ่แต่ละบริษัทมีกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่กลุ่มใดบ้าง

บรรษัทักษ์ใหญ่เติบโตจากธุรกิจแกน (Core Business) ประเภทหนึ่งประเภทใด และขยายการลงทุนในธุรกิจแกนดังกล่าวนี้ ทั้งนี้โดยอาศัยเงินทุนทั้งจากแหล่งภายในและ

แหล่งภายนอก แต่แล้วการกระจายการผลิตหรือการกระจายการลงทุน (Diversification) กลายเป็นยุทธศาสตร์ใหม่ในการเติบโตของบริษัทใหญ่ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง บางกลุ่มกระจายการผลิตไปสู่ธุรกิจที่มีได้เกี่ยวข้องกับธุรกิจแกนดั้งเดิมของกลุ่ม (Unrelated Diversification) แต่บางกลุ่มถึงจะกระจายการผลิตไปสู่ธุรกิจอื่น ยังคงเกาะเกี่ยวกับธุรกิจแกนดั้งเดิม (Related Diversification)

การกระจายการผลิตนอกจากช่วยกระจายความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจแล้วยังช่วยให้มีการใช้สินทรัพย์ส่วนเกินภายในบริษัท (Excess Firm-Specific Assets) ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ด้วย สินทรัพย์เหล่านี้ประกอบด้วย ยี่ห้อ เครื่องหมายการค้า ความภักดีของผู้บริโภค (consumer loyalty) ทักษะในการบริหารจัดการ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ฯลฯ สินทรัพย์เหล่านี้มีอาจนำออกขายในตลาดได้ เพราะเป็นสินทรัพย์เฉพาะบริษัท การกระจายการผลิตไม่เพียงแต่ช่วยให้มีการใช้สินทรัพย์เหล่านี้ให้เป็นประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น หากยังช่วยเพิ่มอำนาจในตลาดแก่บริษัทอีกด้วย

แต่การขยายอาณาจักรธุรกิจด้วยการกระจายการผลิตไปสู่ธุรกิจอื่นมิได้มีแต่ด้านดี เมื่ออาณาจักรธุรกิจใหญ่โตจนอึดอัด การบริหารจัดการเริ่มมีปัญหา เพราะมีอาจควบคุมและกำกับการทำงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งต่อสารสนเทศเริ่มติดขัด บางครั้งสารสนเทศหลุดหายระหว่างทาง ก่อให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร หรือที่รู้จักกันในวงวิชาการเศรษฐศาสตร์ว่า X-inefficiency

ด้วยเหตุดังนี้ การกระจายการผลิตจึงมีระดับอุดมภาพ (Optimal Level of Diversification) หรือระดับที่เหมาะสมที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท บริษัทที่มีการกระจายการผลิตน้อยเกินไป (underdiversified firm) ย่อมมิได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ส่วนเกินของบริษัทอย่างเต็มที่ ส่วนบริษัทที่มีการกระจายการผลิตมากเกินไป (overdiversified firm) ย่อมมีผลการประกอบการที่เลวลงไปเรื่อยๆ

ในทศวรรษ 2520 บริษัทยักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกาจำนวนมากมีการกระจายการผลิตในธุรกิจหลากหลายประเภทมากเกินไป จนไม่เพียงแต่มีขนาดอันอึดอัดเท่านั้นเท่านั้น หากทำร้ายตกต่ำอีกด้วย ผลการประกอบการที่เลวลงนี้เกื้อกูลให้บริษัทอื่นเข้ามาครอบครองได้โดยง่าย (Take-over threat) ด้วยเหตุดังนี้จึงเกิดปรากฏการณ์ที่บริษัทยักษ์ใหญ่ปรับจุดเน้นหรือจุดโฟกัสในการประกอบการ (Refocusing)

แม้ว่า Refocusing หรือการปรับจุดเน้นในการประกอบการมีมาแต่ทศวรรษ 2520 แต่นักเศรษฐศาสตร์เพิ่งสนใจวิเคราะห์ปรากฏการณ์นี้ในช่วงเวลาทศวรรษเศษที่ผ่านมา

Refocusing รู้จักกันในชื่ออื่นๆ ดังเช่น Restructuring การปรับโครงสร้างการผลิตเสียใหม่ หรือ De-Diversification ซึ่งแปลว่า การลดการกระจายการผลิต

ตัวอย่างของบริษัทที่มีการปรับจุดเน้นในการประกอบกิจการในทศวรรษ 2520 ได้แก่ General Mills ซึ่งธุรกิจแกนดั้งเดิมคือ การแปรรูปอาหาร แต่ได้ขยายอาณาจักรธุรกิจไปสู่ภัตตาคาร เคมีภัณฑ์ สินค้าแฟชั่น ของเล่น และร้านค้าปลีก ในช่วงทศวรรษ 2520 General Mills ได้ปรับจุดเน้นในการประกอบกิจการ โดยหันไปยึดกุมธุรกิจแกนดั้งเดิม และขายธุรกิจอื่นๆทิ้งไป คงเหลือแต่ธุรกิจการแปรรูปอาหารและภัตตาคาร อีกตัวอย่างหนึ่งได้แก่ Gulf and Western (ต่อมาคือ Paramount) ซึ่งเติบโตใหญ่จนกลายเป็นบริษัทที่มีธุรกิจในหลายอุตสาหกรรม (Multi-Industry Firm) นับตั้งแต่ทรัพยากรธรรมชาติ เสื้อผ้า ผลิตภัณฑ์ระดับบ้าน หัตถอุตสาหกรรม ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจการพิมพ์ และธุรกิจการเงิน ในช่วงทศวรรษ 2520 Gulf and Western ปรับโครงสร้างการผลิต จนเหลือแต่ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจการพิมพ์และธุรกิจการเงินเท่านั้น

นับตั้งแต่ทศวรรษ 2520 เป็นต้นมา Refocusing กลายเป็นปรากฏการณ์ใหม่ของบรรษัทยักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกา แทนที่ Diversification กระนั้นก็ตาม การกระจายการผลิตของหน่วยผลิตยังคงมีต่อมา ทั้งนี้เพราะเหตุว่า หน่วยผลิตที่มีการกระจายการผลิตน้อยเกินไป (underdiversified firm) ยังคงหาประโยชน์จากการกระจายการผลิตได้ ส่วนหน่วยผลิตที่มีการกระจายการผลิตมากเกินไป (overdiversified firm) ต้องหยุดการกระจายการผลิต และหันมาปรับจุดเน้นในการประกอบกิจการ ด้วยเหตุที่ว่า Refocusing เกิดควบคู่กับ Diversification นี้เอง อัตราการกระจุกตัวของธุรกิจ (Concentration Ratio) หรืออีกนัยหนึ่งอัตราการรวมอำนาจผูกขาด จึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่สู้มากนัก

ในการปรับจุดเน้นในการประกอบกิจการ บรรษัทยักษ์ใหญ่มักจะขายทิ้งกิจการที่มีได้เกี่ยวพันกับกิจการอื่นๆภายในอาณาจักร หากจะมีการขยายอาณาจักร มักจะซื้อกิจการที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกับธุรกิจแกนของตน บรรษัทยักษ์ใหญ่ที่ติดอันดับ Fortune 500 จำนวนมากกำลังอยู่ในช่วง Refocusing ส่วนใหญ่หันไปยึดกุมธุรกิจแกนดั้งเดิม และขายทิ้งธุรกิจที่ไม่เกี่ยวพันกับธุรกิจแกน คงไว้แต่ธุรกิจแกนและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง บริษัทยักษ์ใหญ่ที่ประกอบธุรกิจหลากหลายประเภท โดยไม่เกี่ยวพันกัน มีโอกาสติดอันดับ FORTUNE 500 น้อยลง เพราะบริษัทที่มีการกระจายการผลิตในธุรกิจหลากหลายประเภทมากเกินไปมักจะมีผลการประกอบกิจการไม่ดี ด้วยเหตุดังนี้ บรรษัทยักษ์ใหญ่ที่ประกอบธุรกิจเพียงประเภทเดียว (Single-Business Firm) เริ่มมีจำนวนมากขึ้น

Refocusing อาจไม่ช่วยให้ผลการประกอบกิจการดีขึ้นเสมอไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยผลิตและการกระจายการผลิตในระดับอุตสาหกรรม สำหรับหน่วยผลิตที่ยังมีการกระจายการผลิตน้อยเกินไป Refocusing อาจเป็นเหตุให้ผลการประกอบกิจการเลวลง แต่สำหรับหน่วยผลิต

ที่ผู้ย้ายเกินไป Refocusing จะช่วยให้ผลการประกอบการดีขึ้น ด้วยเหตุดังนี้ ผู้บริหารหน่วยผลิตจะต้องรู้ว่า การกระจายการผลิตที่เหมาะสมอยู่ ณ ระดับใด เพื่อที่จะได้ตัดสินใจอย่างถูกต้องว่า จะเลือกยุทธศาสตร์ใดต่อไป ระหว่าง Diversification กับ De-Diversification

บริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีลักษณะเป็นอาณาจักรธุรกิจ (Conglomerate) ประกอบด้วยหน่วยผลิตหลายหน่วยในอุตสาหกรรมหลากหลายประเภท อาณาจักรธุรกิจแต่ละอาณาจักรมีมูลค่าในตลาด (market value) หน่วยผลิตแต่ละหน่วยที่ประกอบขึ้นเป็นอาณาจักรธุรกิจก็มีมูลค่าในตลาดเช่นเดียวกัน เมื่อไรก็ตามที่การแตกอาณาจักรธุรกิจทำให้มูลค่าในตลาดของหน่วยผลิตแต่ละหน่วยสูงขึ้นกว่าเมื่อรวมอยู่ในอาณาจักรธุรกิจเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าอาณาจักรธุรกิจนั้นใหญ่เกินไปและอยู่ย้ายเกินไป จนมีปัญหาความไร้ประสิทธิภาพในการประกอบการ และเพราะเหตุแห่งความไร้ประสิทธิภาพนี้เองที่ทำให้มูลค่าตลาดของอาณาจักรธุรกิจต่ำกว่ามูลค่าเมื่อแตกอาณาจักรนั้น ในกรณีเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า มีการกระจายการผลิตในหลากหลายอุตสาหกรรมจนเกินพอดี (overdiversification) และจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการผลิต

บริษัทที่ผู้ย้ายเกินไปมักจะมีผลการประกอบการเร็วกว่าที่ควร จึงง่ายที่จะถูกบุคคลภายนอกเข้าครอบงำกิจการ (corporate raiders) เพราะราคาหุ้นของบริษัทประเภทนี้มักจะตกต่ำ ผู้ที่จ้องเข้าครอบงำกิจการสามารถกว้านซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ได้โดยง่าย เหตุใดจึงมีผู้จ้องเข้าครอบงำกิจการบริษัทที่มีการกระจายการผลิตเกินไป? คำตอบมีอยู่ว่า เมื่อเข้าครอบงำแล้ว สามารถแยกส่วนของอาณาจักรธุรกิจขายได้ โดยมีกำไร เพราะมูลค่าตลาดของแต่ละส่วนเมื่อรวมกันทุกส่วน สูงกว่ามูลค่าตลาดของอาณาจักรเมื่อยังไม่แยกส่วน

ด้วยเหตุดังนี้ ผู้บริหารบริษัทที่ผู้ย้ายเกินไปต้องแย่งชิงปรับโครงสร้างการผลิต มิฉะนั้นอาจถูกบุคคลภายนอกเข้าครอบงำกิจการได้ ในการปรับโครงสร้างการผลิต จำเป็นต้องแยกแยะว่า อะไรคือธุรกิจแกนหรือธุรกิจหลัก (Core Business) ในอนาคต ธุรกิจแกนในอนาคตอาจแตกต่างจากธุรกิจแกนเมื่อเริ่มก่อตั้งบริษัทก็ได้ ทั้งนี้ไม่เพียงแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สภาพของอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีเท่านั้น หากยังมีการเปลี่ยนแปลงความชำนาญพิเศษและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ภายในบริษัทอีกด้วย อย่างไรก็ตาม บริษัทยักษ์ใหญ่จำนวนมาก เมื่อดำเนินยุทธศาสตร์ Refocusing มักจะหันไปเกาะธุรกิจแกนดั้งเดิมเป็นหลัก โดยขายทิ้งธุรกิจที่มีได้เกี่ยวข้องกับธุรกิจแกน

ในช่วงเวลาเดียวกับที่ Refocusing กลายเป็นปรากฏการณ์ใหม่ มีการขยายตัวของการทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) และการประกอบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) ระหว่างบริษัทยักษ์ใหญ่จำนวนมาก นักเศรษฐศาสตร์บางคนเริ่มตั้งคำถามว่า

สัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์และธุรกิจร่วมทุนกำลังเข้ามาแทนที่ Diversification ใชหรือไม่ ขณะเดียวกันปรากฏการณ์ที่บริษัทยักษ์ใหญ่ออกไปซื้อธุรกิจประเภทเดียวกันในต่างประเทศ (International Acquisitions) ก็ถูกตีความว่า เป็นสิ่งทดแทน Domestic Refocusing

แม้ว่า Refocusing จะเป็นเงื่อนไขอันจำเป็น (necessary condition) ในการปรับปรุงผลการประกอบการ สำหรับบริษัทที่มีการกระจายการผลิตมากเกินไป แต่ก็หาใช่เงื่อนไขอันเพียงพอ (sufficient condition) ไม่ Refocusing จึงต้องดำเนินการควบคู่กับการปรับโครงสร้างการจัดองค์การ เพราะการจัดองค์การลักษณะหนึ่งๆ ย่อมเหมาะสมกับยุทธศาสตร์หนึ่งๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ธุรกิจ ย่อมต้องมีการปรับโครงสร้างการจัดองค์การให้เหมาะสมด้วย นักเศรษฐศาสตร์บางคนมีความเห็นว่า โครงสร้างการจัดองค์การที่มีการจำแนกหน่วยงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่หน่วยงานแต่ละหน่วย (Multi-Divisional structure) หรือที่รู้จักกันในวงวิชาการบริหารศาสตร์ว่า The M-Form Structure ไม่เหมาะสมกับบริษัทที่กำลังปรับโครงสร้างการผลิต โดยเห็นว่า โครงสร้างการจัดองค์การที่เหมาะสมกับบริษัทที่เลือกยุทธศาสตร์ Refocusing จะต้องมีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ

กระบวนการ Refocusing ที่กำลังเกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย กำลังนำมาซึ่งจุดจบของยุคแห่งอาณาจักรธุรกิจ (Era of the Conglomerates) หรือไม่ เป็นประเด็นอันควรแก่การศึกษา