

การกระจายธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยระหว่าง
พ.ศ. 2562–2566: กรณีศึกษา บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

Diversification of Real Estate Companies in Thailand
from 2019 to 2023: A Case Study of
Sena Development Public Company Limited

รับบทความ	06/05/2568
แก้ไขบทความ	02/07/2568
ยอมรับบทความ	15/07/2568

พิมพ์มาดา ขำมีศักดิ์* พศพันธ์ ชาญวสุนันท์
ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Pimmada Khammisak, Phatsaphan Charnwasununth
Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University
p.khammisak@gmail.com, phatsaphan.c@chula.ac.th

*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ

บทคัดย่อ

ในระหว่าง พ.ศ. 2562–2566 ทัวโลกเผชิญกับความไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนรวมถึงภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ประสบกับความท้าทายในหลายมิติ ผู้ประกอบการหลายรายจึงจำเป็นต้องปรับการดำเนินธุรกิจด้วยการกระจายธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยงและการเติบโตอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) มีการกระจายธุรกิจถึง 11 หมวดหมู่ งานวิจัยฉบับนี้จะศึกษาการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ เฉพาะการดำเนินงานในช่วง พ.ศ. 2562–2566 โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี และบทสัมภาษณ์ที่ถูกเผยแพร่ทางออนไลน์ สัมภาษณ์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์และถอดบทเรียนจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การกระจายธุรกิจของบริษัทฯ เริ่มตั้งแต่ช่วงแรกของการประกอบธุรกิจโดยได้กระจายไปยังธุรกิจรายได้ต่อเนื่องใน พ.ศ. 2551 จากความอึดตัวของตลาดอสังหาริมทรัพย์ และความท้าทายจากปัจจัยภายนอกและภายในทำให้บริษัทฯ ต้องมีการขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ในช่วง พ.ศ. 2562–2566 บริษัทฯ มีการกระจายธุรกิจในหลายรูปแบบ ได้แก่ ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักมีการเติบโตตามแนวคิด ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักมีการเติบโตในแนวนอนที่มีความสอดคล้องทางการดำเนินงานและการตลาด และธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจหลัก ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการลงทุนด้วยตนเอง การเข้าซื้อหุ้นและกิจการร่วมค้าเป็นหลัก ซึ่งจะสร้างโอกาสในการเติบโตที่แข็งแกร่งจากความเชื่อมโยงกันของห่วงโซ่คุณค่า และสมรรถนะหลักขององค์กร อย่างไรก็ตามการขยายธุรกิจที่หลากหลายนำมาซึ่งความท้าทายในการดำเนินการภายในองค์กรเช่นเดียวกัน การศึกษาครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นถึงการปรับตัวของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย ในการสร้างความมั่นคงและโอกาสในการเติบโตในระยะยาว ด้วยการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจและเป็นการถอดบทเรียนโดยการวิเคราะห์วิธีการกระจายธุรกิจและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

คำสำคัญ: การกระจายธุรกิจ บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

Abstract

Between 2019 and 2023, global uncertainties impacted all sectors, including real estate, which faced multifaceted challenges. Many operators thus had to adapt their business by diversifying to mitigate risks and achieve sustainable growth. This study reveals Sena Development Public Company Limited diversified across eleven categories. This research specifically examines Sena's diversification efforts during 2019–2023. The methodology involved a literature review, data collection from annual reports and interview published online, and interviews with personnel responsible for the Company's diversification. Analysis revealed that Sena's diversification began early, expanding into recurring income businesses in 2008 due to real estate market saturation and external/internal challenges, necessitating continuous investment expansion. During 2019–2023, the company employed various diversification strategies, including related businesses with vertical growth, related businesses with horizontal growth exhibiting operational and market alignment, and unrelated businesses. The primary methods used were self-investment, equity acquisition, and joint ventures. This approach created strong growth opportunities through value chain linkages and leveraging organizational core competencies. However, such diverse business expansion also brought internal operational challenges. This study thus illustrates a Thai real estate developer's adaptation to build long-term stability and growth through strategic adjustments, providing lessons learned from its diversification methods and outcomes.

Keywords: *business diversification, real estate development company, strategic adjustment in business*

บทนำ

ในระหว่าง พ.ศ. 2562–2566 เศรษฐกิจทั่วโลกได้เผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนที่ยืดเยื้อจากปัจจัยเสี่ยงที่ซับซ้อนหลายประการซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ถึงแม้ว่าการฟื้นตัวภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 มีแนวโน้มดีขึ้น แต่ปัญหาความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจและสังคมยังคงเป็นความท้าทาย ซึ่งเศรษฐกิจไทยได้เผชิญกับภาวะหนี้ครัวเรือนสูง และการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ส่งผลต่อเนื่องต่อภาคการลงทุน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2566) รวมถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งการเข้าสู่โลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์และการขยายตัวของเมืองที่สร้างผลกระทบมากมายทั้งปัญหาค่าครองชีพสูง ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ที่ส่งผลให้ภาคอสังหาริมทรัพย์ชะลอตัวจากกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ลดลง และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจนเกิดภาวะอุปทานล้นตลาด การเติบโตในตลาดอสังหาริมทรัพย์จึงมีความท้าทายมากขึ้น การปรับตัวอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการในปัจจุบันภายใต้ปัญหาเชิงโครงสร้าง และการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น เพื่อเสริมศักยภาพให้กับธุรกิจในระยะยาว (Research Intelligence Team, 2563)

การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้หลายบริษัทนำการกระจายธุรกิจมาใช้เพื่อสร้างการเติบโตอย่างมั่นคง (สมยศ นาวิการ, 2538) สร้างโอกาสในการแข่งขัน (พัทธ์ลดา ธนกรชัยมงคล, 2559) เพิ่มความได้เปรียบทั้งอำนาจต่อรอง การประหยัดจากขอบเขตและเสถียรภาพทางกำไร (วรรณพร ศิริจิวานนท์, 2554) โดยเฉพาะภาคอสังหาริมทรัพย์ที่นำมาใช้เพื่อกระจายความเสี่ยงทางการเงิน และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ จากการศึกษาข้อมูลพบว่า พ.ศ. 2566 บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) มีผลประกอบการทางการเงินติดอันดับ 1 ใน 20 อันดับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย โดยมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นขยายธุรกิจมีความตระหนักถึงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจส่งผลต่อการเติบโตของภาคอสังหาริมทรัพย์ จึงมีการบริหารธุรกิจแบบการกระจายความเสี่ยงโดยขยายการดำเนินธุรกิจทั้งการต่อยอดธุรกิจหลักและขยายธุรกิจใหม่ภายใต้เมกะเทรนด์ของโลก ซึ่งโครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ 57.7% ของรายได้รวมทั้งหมดเป็นรายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์อันเป็นรายได้หลักของบริษัทฯ และ 42.3% ของรายได้รวมทั้งหมดเป็นรายได้จากธุรกิจอื่น อ้างอิงจากระดับการกระจายการลงทุนของรูเมลต์ (Rumelt) (1974) แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ มีการกระจายธุรกิจในระดับปานกลางจากสัดส่วนรายได้หลักน้อยกว่า 70% ของรายได้รวม และธุรกิจทั้งหมดมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรม (TSIC) มาจำแนกการประกอบธุรกิจ จึงพบว่า บริษัทฯ มีการกระจายธุรกิจสูงถึง 11 หมวดหมู่ธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การกระจายธุรกิจสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการทำกำไรได้ (วรรณพร ศิริจิวานนท์, 2554) แต่ในทางกลับกันสามารถส่งผลทำให้มูลค่ากิจการลดลงได้ (จินต์ หวังตระกูลดี, 2558; Lang & Stulz, 1994) ผลลัพธ์ของการกระจายธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบหลายประการ อาทิ ประเภทธุรกิจ ความชำนาญ ต้นทุนการผลิต ความเป็นเจ้าของ เป็นต้น จากการศึกษาเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยเกิดคำถามสำคัญว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยมีการดำเนินธุรกิจภายใต้การกระจายธุรกิจในรูปแบบใด และมีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ซึ่งการศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงปริมาณในระดับมหภาค ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านกรณีศึกษาบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจรูปแบบและแนวคิดในการกระจายธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม และถอดบทเรียนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระจายธุรกิจของบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาแนวคิดและรูปแบบในการดำเนินธุรกิจภายใต้การกระจายธุรกิจของบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการกระจายธุรกิจของบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อถอดบทเรียนจากการดำเนินธุรกิจของบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกระจายธุรกิจ มีดังนี้

การกระจายธุรกิจ (diversification)

การกระจายธุรกิจเป็นสิ่งที่ใช้ส่งเสริมการเติบโตของบริษัทด้วยการขยายขอบเขตของธุรกิจเดิมไปสู่ธุรกิจใหม่ โดยการต่อยอดจากจุดแข็ง พัฒนาจากศักยภาพเดิม หรือการพัฒนาทักษะใหม่ในระดับที่เหมาะสม (Rumelt, 1974) อาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับสายงานเดิมก็ได้ ซึ่งจะช่วยกระจายความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจที่มีรายได้เพียงทางเดียวที่หากอุตสาหกรรมเดิมเริ่มถดถอยลงจะส่งผลให้การเจริญเติบโตของบริษัทลดลงเช่นกัน (สมยศ นาวิการ, 2538) ด้วยเหตุนี้ การกระจายธุรกิจจะช่วยเพิ่มการเจริญเติบโตของธุรกิจ โอกาสในการแข่งขันและการขยายฐานลูกค้า อย่างไรก็ตามการกระจายธุรกิจในทุกรูปแบบจะมีทั้งผลประโยชน์และต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการแบ่งปันห่วงโซ่มูลค่าร่วมกัน (value chain) ซึ่งจะส่งผลต่อการขยายเงินทุนภายใน (ญาณินท์ ปันม่วง, 2557) หรือแม้แต่ผลประโยชน์ทางภาษี (Berger & Ofek, 1995)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การกระจายธุรกิจส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทั้งทางบวกและทางลบ โดยในทางบวกกิจการที่มีความสามารถในการทำกำไรสูงหรือการมีส่วนการถือหุ้นสูงจะมีแนวโน้มกระจายธุรกิจมากกว่า จากปัจจัยด้านทรัพยากรทางการเงิน (วรรณพร ศิริจิวานนท์, 2554) แต่ในทางลบพบว่า บริษัทที่มีการกระจายธุรกิจสูงจะส่งผลให้มูลค่ากิจการลดลง (Berger & Ofek, 1995; Lang & Stulz, 1994) ซึ่งงานวิจัยของจินต์ หวังตระกูลดี (2558) พบว่า เกิดจากปัจจัยด้านการกระจายอำนาจภายในองค์กรและแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนของผู้บริหาร ส่วนภัทรพร แซ่เล่า (2558) พบว่า เกิดจากปัจจัยด้านต้นทุนและความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมโดยไม่คำนึงว่าเป็นธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิมหรือไม่

รูปแบบของการกระจายธุรกิจ

การกระจายธุรกิจไปในธุรกิจที่สัมพันธ์กัน (related diversification) พิจารณาจากทรัพยากรเดิมเพื่อสร้างความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมใหม่ (ภัทรพร แซ่เล่า, 2558) โดยความสอดคล้องบางอย่างในลักษณะของความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องทางตลาด ด้วยการใช้ประโยชน์จากตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเดียวกัน มีช่องทางการจัดจำหน่ายเดียวกัน ช่วยให้บริษัทประหยัดต้นทุนการตลาด สร้างโอกาสในการขายและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 2) ความสอดคล้องทางการดำเนินงาน ด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทักษะร่วมกันหรือวิธีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะสร้างโอกาสในการประหยัดต้นทุนจากการประหยัดจากขนาดทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น 3) ความสอดคล้องทางการบริหาร ด้วยการแบ่งปันความสามารถทางการบริหารของธุรกิจหนึ่งสู่ธุรกิจหนึ่ง (สมยศ นาวิการ, 2538) โดยสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์การเจริญเติบโต 2 รูปแบบ ได้แก่ การเติบโตตามแนวนอน (Horizontal integration) การขยายไปยังส่วนของตลาดอื่น ภายในตลาดปัจจุบัน พื้นที่อื่นของประเทศ (สมยศ นาวิการ, 2538) หรือธุรกิจที่อยู่ในระดับห่วงโซ่อุปทานเดียวกันเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงานให้มียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้น การเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical integration) หรือการขยายการเติบโตของธุรกิจให้ครอบคลุมห่วงโซ่อุปทาน ทั้งการลงทุนในธุรกิจต้นน้ำก่อนกระบวนการผลิตและการเข้าลงทุนในธุรกิจหลังกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมได้ (สมยศ นาวิการ, 2538)

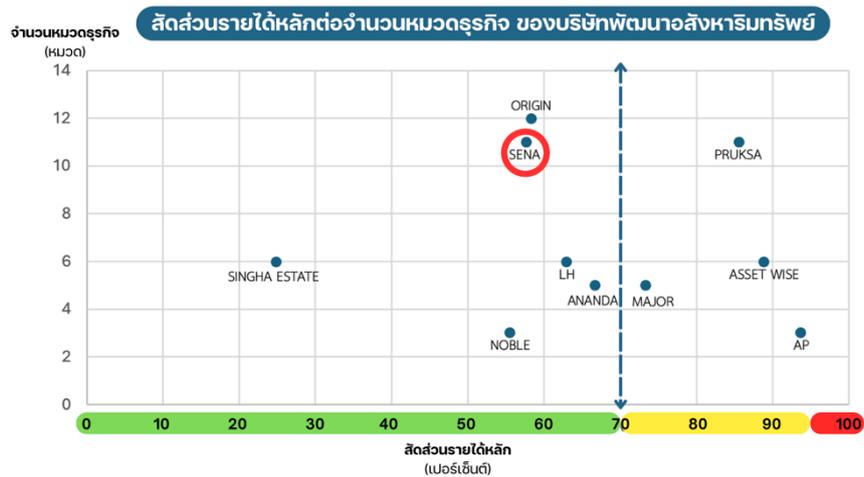
การกระจายธุรกิจไปในธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กัน (unrelated diversification) เป็นการพิจารณาโดยใช้เกณฑ์การลงทุนในอุตสาหกรรมที่มีความเป็นไปได้ในการทำกำไรและธุรกิจไม่มีความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์ (ศิริรักษ์ ชลารักษ์, 2548; สมยศ นาวิการ, 2538) ซึ่งเกิดจากการมองเห็นโอกาสของธุรกิจใหม่และการได้ประโยชน์ในด้านการเงิน โดยจะเป็นการเข้าซื้อกิจการที่มีอยู่แล้วมากกว่าการเริ่มต้นธุรกิจขึ้นมาใหม่ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนในระยะเวลาก่อนสั้น การกระจายธุรกิจในอุตสาหกรรมใหม่จึงจะสามารถช่วยลดความเสี่ยงจากความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจและช่วยรักษาเสถียรภาพของอัตรากำไรของกิจการไว้ได้ (ศิริรักษ์ ชลารักษ์, 2548) ทำให้บริษัทสามารถใช้ทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเคลื่อนย้ายกระแสเงินสดจากกิจการที่เติบโตช้ากว่าสู่กิจการที่สามารถเติบโตและทำกำไรได้มากขึ้น (ญาณินท์ ปันม่วง, 2557)

ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตด้านกรณีศึกษา

ขอบเขตด้านกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้ คือบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (PROP) โดยคัดเลือกกรณีศึกษา จำนวน 1 บริษัท ตามเกณฑ์ดังนี้

- คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยคัดเลือกจาก 60 บริษัท เหลือเพียง 20 บริษัท ที่มีรายได้รวม พ.ศ. 2566 สูงสุด
- คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจ พ.ศ. 2566 มุ่งเน้นการขยายธุรกิจ โดยคัดเลือกจาก 20 บริษัท ให้เหลือจำนวน 10 บริษัท
- คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีสัดส่วนรายได้หลักน้อยกว่า 70% ของรายได้รวม โดยอ้างอิงจากระดับการกระจายการลงทุนของรูเมลต์ (Rumelt) (1974) ซึ่งแปลว่า มีระดับการกระจายธุรกิจปานกลาง โดยคัดเลือกจาก 10 บริษัท เหลือเพียง 6 บริษัทที่เป็นไปตามเกณฑ์อ้างอิง ดังภาพ 1
- คัดเลือกบริษัทกรณีศึกษา โดยนำการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรม (TSIC) มาใช้จำแนกการประกอบธุรกิจ เพื่อคัดเลือกบริษัทที่มีจำนวนหมวดธุรกิจสูงและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ได้แก่ บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ที่กระจายธุรกิจถึง 11 หมวดหมู่ธุรกิจ ดังภาพ 1



ภาพ 1 การคัดเลือกกรณีศึกษา

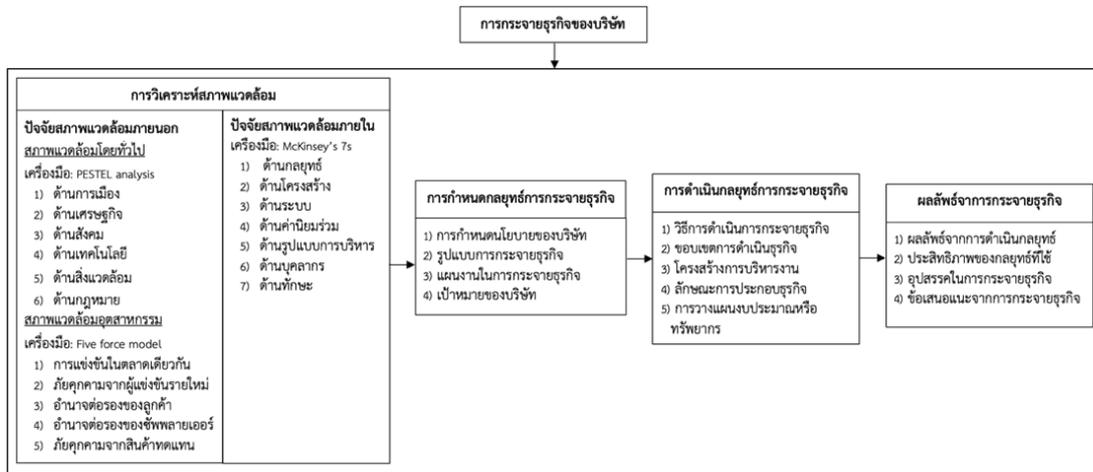
ที่มา: ผู้วิจัย

ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยทำการสืบค้นและเก็บข้อมูลการดำเนินงานภายใต้การกระจายธุรกิจของบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) โดยเป็นข้อมูลในระหว่าง พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2566

ระเบียบวิธีวิจัย

กรอบแนวคิดในงานวิจัย กรอบแนวคิดในงานวิจัยฉบับนี้ประกอบไปด้วยข้อมูลดังที่แสดงไว้ในภาพ 2



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัยมีทั้งหมด 9 ขั้นตอน ดังนี้

- รวบรวมและศึกษาที่มาและความสำคัญ รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกระจายธุรกิจ
- ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบกระจายธุรกิจ เพื่อคัดเลือกกรณีศึกษา
- สืบค้นข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษาจากรายงานประจำปี ข้อมูล opportunity day ที่เผยแพร่บนเว็บไซต์หลักของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และบทสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เผยแพร่ทางออนไลน์ ระหว่าง พ.ศ. 2562-2566
- ออกแบบเครื่องมือสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ควบคู่กับเครื่องมือการวิเคราะห์ McKinsey's 7s (Waterman et al., 1980) สัมภาษณ์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัท 1 ท่าน ในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์ธุรกิจ ระยะเวลาการทำงาน 4 ปี ในบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ตามกรอบแนวคิดในภาพ 2
- วิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิ โดยการวิเคราะห์หึ่งทฤษฎี
- สัมภาษณ์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษาเพื่อสอบถามข้อมูล
- เสนอข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา
- สรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา
- เสนอข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไปและข้อจำกัดในงานวิจัย

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากรายงานประจำปีและผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ด้วยเครื่องมือ McKinsey's 7s (Waterman et al., 1980) เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จากรายงานประจำปีพบว่า บริษัทฯ มีแบบแผนการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน มีแนวคิดต่อการกระจายความเสี่ยงทางการเงินตั้งแต่เริ่มประกอบธุรกิจ มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการ และการแก้ไขปัญหาสังคมในปัจจุบันเป็นหลักมีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจทุกปี เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมีการจ้างงานตำแหน่งใหม่เพิ่มทุกปีและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ พบว่า การประกอบธุรกิจที่มากขึ้นทำให้บริษัทฯ มีการพัฒนาระบบ

การจัดการข้อมูลให้เชื่อมโยงเป็นห่วงโซ่เพื่อสะดวกต่อการควบคุมจัดการ และมีการกระจายอำนาจการบริหารอย่างชัดเจน เพื่อรองรับการขยายธุรกิจใหม่และการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อมูลเบื้องต้นบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2536 เริ่มต้นจากการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบและได้ขยายขอบเขตธุรกิจสู่โครงการที่อยู่อาศัยแนวสูงเมื่อ พ.ศ. 2550 ตามมาด้วยธุรกิจประเภทรายได้ต่อเนื่องใน พ.ศ. 2551 เพื่อกระจายความเสี่ยงในส่วนของบริษัทฯ หลังจากนั้นบริษัทฯ ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2552 ต่อมาบริษัทก็ได้มีการขยายการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งการลงทุนเพื่อต่อยอดธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในกระแสเมกะเทรนด์ของโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายความเสี่ยงและสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินของบริษัทฯ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สาเหตุและแนวคิดในการกระจายธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ มีเป้าหมายในการสร้างผลกำไรที่เติบโตและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และบรรษัทภิบาล สร้างความตระหนักต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีความรักดีต่อองค์กรเป็นหลัก บริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ต่อการกระจายธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นประกอบกิจการจากการคาดการณ์ถึงความผันผวนและความอึดตัวของตลาดอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทฯ ได้กระจายธุรกิจอย่างหลากหลายเพื่อกระจายความเสี่ยงทางการเงินควบคู่กับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกช่วงชีวิต ผู้วิจัยได้พบวาระหว่าง พ.ศ. 2562–2566 มีการขยายสู่ธุรกิจที่สัมพันธ์และไม่สัมพันธ์กับธุรกิจหลัก

การดำเนินธุรกิจภายใต้การกระจายธุรกิจ

มีการแบ่งโครงสร้างธุรกิจเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเสนาดีเวลลอปเม้นท์ กลุ่มเซ็นเอ็กซ์พรีอเพอร์ตี และกลุ่มเสนากรีนเอเนอร์ยี โดยแต่ละกลุ่มจะมีอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ส่วนการวางแผนทรัพยากรของการลงทุนมีการปรับเปลี่ยนอย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในแต่ละปี โดยยึดหลักความสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการสร้างคามยั่งยืนในระยะยาวตามแนวคิดหลักของบริษัท

จากข้อมูลรายงานประจำปีและการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ พบว่า ระหว่าง พ.ศ. 2562–2566 บริษัทฯ มีการขยายการลงทุนและกระจายธุรกิจอย่างต่อเนื่องทั้ง 3 กลุ่มธุรกิจ สรุปได้ว่า กลุ่มธุรกิจเสนาดีเวลลอปเม้นท์ได้ขยายธุรกิจสู่หมวดการเงินและหมวดคลังสินค้าและโลจิสติกส์ กลุ่มธุรกิจเซ็นเอ็กซ์พรีอเพอร์ตีได้ขยายธุรกิจสู่หมวดรับเหมาก่อสร้างหมวดเทคโนโลยีสารสนเทศ หมวดบริการทำโฆษณา หมวดบ้านมือสอง และหมวดเฮลท์แคร์ กลุ่มธุรกิจเสนากรีนเอเนอร์ยีได้ขยายธุรกิจสู่หมวดตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และธุรกิจปลูกและดูแลพื้นที่ป่า ยกเว้นใน พ.ศ. 2563 พบว่า ไม่มีการขยายธุรกิจจากสถานการณ์โควิด-19 แต่คงมีการลงทุนในโครงการอสังหาริมทรัพย์เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ร่วมทุนกับพันธมิตรญี่ปุ่น หรือบริษัท ฮันคิว ฮันชิน พรีอเพอร์ตี คอร์ป จำกัด จึงจำเป็นต้องขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถสรุปรายละเอียดการกระจายธุรกิจระหว่าง พ.ศ. 2562–2566 ดังตาราง 2

ตาราง 2 ลักษณะการกระจายธุรกิจของบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2562-2566

ลักษณะการกระจายธุรกิจ	สาเหตุการกระจายธุรกิจ	รูปแบบการกระจายธุรกิจ
กลุ่มเสนาดีเวลลอปเม้นท์		
หมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์		
<p>ในระหว่างพ.ศ. 2562-2566 บริษัทฯ ใช้วิธีการลงทุนแบบลงทุนด้วยตนเอง เข้าซื้อหุ้นสามัญ กิจกรรมร่วมค้าและเข้าซื้อโครงการที่กำลังดำเนินการ ซึ่ง พ.ศ. 2564 ได้ทำการเข้าซื้อบริษัท เจ.เอส.พี พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด เพื่อขยายการลงทุนในประเภทแนวราบ ข้อดีคือสามารถขยายขอบเขตได้อย่างรวดเร็ว จนมีสัดส่วนโครงการแนวราบต่อแนวสูงเป็นครึ่งต่อครึ่ง</p>	<p>การแพร่ระบาดของโควิด-19 ใน พ.ศ. 2564 ส่งผลให้โครงการอสังหาริมทรัพย์หลายแห่งเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน บริษัทฯ เล็งเห็นโอกาส จึงได้เข้าซื้อโครงการที่อยู่ระหว่างก่อสร้าง</p>	<p>ไม่ถือว่าเป็นการกระจายธุรกิจเพราะเป็นธุรกิจหลักของบริษัท</p>
หมวดธุรกิจการเงิน		
<p>เริ่มต้นใน พ.ศ. 2564 ใช้วิธีการลงทุนแบบลงทุนด้วยตนเอง จัดตั้งบริษัท พาวเวอร์แคช จำกัด จุดเริ่มต้นแนวคิดเกิดจากความต้องการตอบสนองการบริการลูกค้า โดยกำหนดขอบเขตการบริการเฉพาะลูกค้าเสนา นำโมเดลรีไฟแนนซ์มาใช้ดำเนินธุรกิจ ซึ่งในช่วง พ.ศ. 2564 ธุรกิจยังไม่เป็นไปตามที่คาดเพราะอยู่ในช่วงแรกเริ่มดำเนินธุรกิจ มีการทดลองและปรับการดำเนินงานอยู่เสมอ แต่บริษัทฯ ก็เล็งเห็นถึงโอกาสของธุรกิจจนใน พ.ศ. 2566 จึงมีการเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็นเงินสดใจดีและให้ความทุ่มเทกับธุรกิจนี้มากขึ้นทำให้การเติบโตของธุรกิจเป็นไปในทางที่ดี</p>	<p>ความผันผวนของเศรษฐกิจในประเทศ ทั้งความไม่แน่นอนทางการเมือง การแพร่ระบาดของโควิด-19 การขยายของเมือง การเข้าสู่สังคมสูงวัย ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงและความมั่นคงทางรายได้ลดลงกระทบต่อเนื่องต่อภาคอสังหาริมทรัพย์ทั้งความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารและภาวะหนี้ครัวเรือนสูง ทำให้อัตราการปฏิเสธสินเชื่อสูง ธุรกิจนี้จึงมาเพื่อช่วยให้ผู้บริโภคเข้าถึงสินเชื่อง่ายขึ้น</p>	<p>ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักเป็นการเติบโตตามแนวโน้มที่มีความสอดคล้องทางตลาด</p>
หมวดธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์		
<p>เริ่มต้นธุรกิจคลังสินค้าก่อน พ.ศ. 2562 ด้วยวิธีการลงทุนด้วยตนเอง แต่ในระหว่าง พ.ศ. 2565 ได้ใช้วิธีการลงทุนแบบกิจการร่วมค้ากับบริษัท ลีโอ โกลบอล โลจิสติกส์ จำกัด (มหาชน) จัดตั้งบริษัท ลีโอเอสเค จำกัด และบริษัท เอสเคแอสเซทแมนเนจเม้นท์ จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์ โดยหาพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนความชำนาญและใช้ทรัพยากรร่วมกัน แต่ภายหลังก็ได้ยุติการร่วมทุนเนื่องจากมีแนวคิดและเป้าหมายที่ต่างกัน ซึ่งใน พ.ศ. 2566 ยังคงมีธุรกิจนี้เพียงแต่อยู่ระหว่างการหาพันธมิตรโลจิสติกส์ใหม่ที่มีเป้าหมายและแนวคิดเดียวกัน</p>	<p>ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อตลาดอสังหาริมทรัพย์ทั้งความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารและภาวะหนี้ครัวเรือนสูง ทำให้อัตราการปฏิเสธสินเชื่อสูงจนเกิดสถานะอุปทานล้นตลาด การแข่งขันที่สูงขึ้น ตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเภทซื้อขายเกิดความไม่แน่นอน ผู้ประกอบการต้องปรับตัวด้วยการสร้างรายได้จากช่องทางอื่นและหลายบริษัทได้ขยายไปยังธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับความชำนาญเดิม</p>	<p>ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักเป็นการเติบโตตามแนวโน้มที่มีความสอดคล้องทางการดำเนินงาน</p>
กลุ่มเซ็นเวิกซ์พร็อพเพอร์ตี้		
หมวดธุรกิจบริการบริหารนิติบุคคล		
<p>เริ่มต้นธุรกิจบริการใน พ.ศ. 2551 และขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่อง มาเสมอ ใช้วิธีการลงทุนแบบลงทุนด้วยตนเองและกิจการร่วมค้า จุดเริ่มต้นแนวคิดเกิดจากการให้ความสำคัญกับบริการและการดูแลหลังการขายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อองค์กรและมั่นใจได้ว่าสามารถสร้างคุณค่าตลอดห่วงโซ่อุปทานได้จริง แล้วจึงต่อยอดไปสู่หมวดธุรกิจอื่น ซึ่งทำให้เกิดคุณค่ามหาศาลจากการบริหารที่ดี</p>	<p>บริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ต่อการกระจายธุรกิจตั้งแต่ช่วงเริ่มประกอบกิจการ โดยได้คาดการณ์ถึงอนาคตว่าตลาดอสังหาริมทรัพย์อาจมีความผันผวนและจะถึงจุดอิ่มตัวของตลาด จึงต้องมีการกระจายความเสี่ยงเพื่อหารายได้จากช่องทางอื่น ๆ</p>	<p>ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักเป็นการเติบโตตามแนวโน้มในส่วนล่างของห่วงโซ่อุปทาน</p>
หมวดธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง		

ลักษณะการกระจายธุรกิจ	สาเหตุการกระจายธุรกิจ	รูปแบบการกระจายธุรกิจ
เริ่มต้นธุรกิจในปี พ.ศ. 2562 ใช้วิธีการลงทุนแบบลงทุนด้วยตนเองจัดตั้งบริษัท ทีเคเนท จำกัด โดยกำหนดขอบเขตรองรับงานซ่อมแซมเฉพาะภายในองค์กร	ธุรกิจนี้เกิดจากการตอบสนองความต้องการในการบริการลูกค้าหลังการขายที่รวดเร็วและแก้ปัญหาจากการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักเป็นการเติบโตตามแนวตั้งในส่วนล่างของห่วงโซ่อุปทาน
หมวดธุรกิจเฮลท์แคร์		
เริ่มต้นธุรกิจในปี พ.ศ. 2565 ใช้วิธีร่วมทุนกับผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ จัดตั้งบริษัท เอส.เจ.เฮลท์แคร์ จำกัด เพื่อทำสถานดูแลผู้สูงอายุและผู้ป่วยระยะพักฟื้น ซึ่งเป็นปีแรกที่เริ่มทดลองและศึกษาวิจัยแต่ผลลัพท์มีแนวโน้มในทางลบ ในปี พ.ศ. 2566 บริษัทฯ จึงตัดสินใจชะลอธุรกิจนี้ไว้ก่อนด้วยเหตุผลด้านทรัพยากรและความชำนาญเฉพาะที่ยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าและธุรกิจนี้ได้ดีพอ	จากเมกะเทรนด์ในด้านการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีประกอบกับในปี พ.ศ. 2564 แนวโน้มอัตราประชากรในประเทศไทยติดลบเร็วกว่าที่คาดการณ์และในปี พ.ศ. 2565 ประเทศไทยก็ได้เข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจนี้	ธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจหลัก
หมวดธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ		
ดำเนินการระหว่าง พ.ศ. 2564–2565 ใช้วิธีการลงทุนแบบลงทุนด้วยตนเอง จัดตั้งบริษัท เสนาคลาด จำกัด แรกเริ่มมีแผนให้เป็นธุรกิจหนึ่งในกลุ่มเซ็นเซอร์หรือเพอร์ดี แต่จากปัจจัยด้านความชำนาญแผนนี้จึงถูกยุบไปและให้สนับสนุนเฉพาะงานภายในบริษัทฯ นอกจากนี้ยังพบปัญหาความไม่ชัดเจนในการสร้างรายได้ ความซ้ำซ้อนของค่าใช้จ่าย	ธุรกิจนี้เกิดขึ้นสำหรับการดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักเป็นการเติบโตตามแนวตั้งในส่วนล่างของห่วงโซ่อุปทาน
หมวดธุรกิจบริการทำสื่อโฆษณา		
เริ่มต้นธุรกิจในปี พ.ศ. 2564 ใช้วิธีการลงทุนด้วยตนเอง จัดตั้งบริษัท เสนาโอเดีย จำกัด เป็นธุรกิจที่สนับสนุนธุรกิจหลักเพื่อดูแลเกี่ยวกับการตลาดของทุกโครงการในกลุ่มบริษัทเสนาดีเวลลอปเม้นท์และเซ็นเซอร์หรือเพอร์ดี	จากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล จึงไม่สามารถให้ข้อมูลถึงสาเหตุและเจตนาในการจัดตั้งธุรกิจนี้ได้	ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักเป็นการเติบโตตามแนวตั้งในส่วนล่างของห่วงโซ่อุปทาน
หมวดธุรกิจบ้านมือสอง		
เริ่มต้นธุรกิจในปี พ.ศ. 2564 ใช้วิธีการลงทุนแบบเป็นพันธมิตรกับบริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด จัดตั้งบริษัท เสนาซัวร์ จำกัด จุดเริ่มต้นแนวคิดเกิดจากความต้องการตอบโต้ลูกค้าที่ซื้อที่อยู่อาศัยให้ตรงตามงบประมาณและทำเลที่ต้องการ ซึ่งในปี พ.ศ. 2565 ได้ปรับการจัดการภายในให้ธุรกิจนี้ดำเนินการภายใต้บริษัทแม่ คือ เซ็นเซอร์หรือเพอร์ดีแทนเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	สืบเนื่องจากความผันผวนของเศรษฐกิจที่กระทบความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อของธนาคาร ทำให้อัตราการถูกปฏิเสธสินเชื่อสูง บริษัทฯ จึงนำธุรกิจการเงินเข้ามาช่วย แต่หากยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้จากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ธุรกิจนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกเพื่อช่วยเหลือผู้บริโภค	ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักเป็นการเติบโตตามแนวนอนที่มีความสอดคล้องทางตลาด
กลุ่มเสนากรีนเอเนอร์ยี		
หมวดธุรกิจโซลาร์		
เริ่มต้นธุรกิจในปี พ.ศ. 2558 ใช้วิธีการลงทุนแบบเข้าซื้อหุ้นสามัญและกิจการร่วมค้า รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาล จุดเริ่มต้นแนวคิดเกิดจากการต่อยอดและตอบโต้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด และได้มีการต่อยอดธุรกิจโซลาร์อย่างต่อเนื่อง	เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ บริษัทฯ จึงเล็งเห็นถึงการลดปัญหาจากภัยธรรมชาติและพฤติกรรมมนุษย์เพื่อช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม	ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักเป็นส่วนบนของห่วงโซ่อุปทาน

ลักษณะการกระจายธุรกิจ	สาเหตุการกระจายธุรกิจ	รูปแบบการกระจายธุรกิจ
หมวดธุรกิจปลูกและดูแลพื้นที่ฟูป่า		
เริ่มต้นธุรกิจในปี พ.ศ. 2566 ใช้วิธีลงทุนด้วยตนเอง จัดตั้งบริษัท เสนา รีพอเรสเทชัน จำกัด จุดเริ่มต้นแนวคิดมาจากเป้าหมายหลักในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร ผ่านการปลูกป่าอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนเป้าหมายด้านความยั่งยืนและเป้าหมายในของบริษัทในการ Net zero carbon พ.ศ. 2573 และได้ต่อยอดสู่การพัฒนาธุรกิจปลูกป่าคาร์บอนเครดิต โดยการทำข้อตกลงความร่วมมือกับภาครัฐ กรมป่าไม้และกรมทรัพยากรชายฝั่ง รวมถึงพื้นที่ของภาคเอกชน โดยดำเนินการขึ้นทะเบียนและรับรองโครงการตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถสร้างรายได้จากการจำหน่ายในตลาดได้ บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการขยายตลาดการขายคาร์บอนเครดิตในประเทศไทย และโอกาสในตลาดต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อมและคุณค่าเชิงเศรษฐกิจในระยะยาว	สืบเนื่องจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศสู่เมกะเทรนด์ในด้านการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยคาร์บอน เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน	ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลัก เป็นการเติบโตตามแนวโน้มที่มีความสอดคล้องทางการดำเนินงาน อ้างอิงจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ ในกระบวนการดำเนินธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกันในการทำ พัฒนาพื้นที่ และขายสินค้าสู่ตลาด เป็นการต่อยอดสมรรถนะหลักไปในอุตสาหกรรมใหม่
หมวดธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์		
เริ่มดำเนินการเมื่อ พ.ศ. 2566 ใช้วิธีการลงทุนด้วยตนเอง โดยจัดตั้งบริษัท เสนากรีนอโตโมบิล จำกัด จุดเริ่มต้นแนวคิดเกิดจากเป็นธุรกิจที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ จึงนำมาสู่การเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แบรนด์ Neta เปิดตัวเมื่อปลายปี พ.ศ. 2566 ซึ่งบริษัทตั้งใจจะเปิดให้ทันช่วงมอเตอร์เอ็กซ์โปและผลตอบรับก็เป็นไปในทางที่ดี	จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและเมกะเทรนด์การเติบโตอย่างยั่งยืนที่ส่งเสริมพลังงานสะอาด จึงเล็งเห็นโอกาสในตลาดรถยนต์อีวี ซึ่งเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและลดการปล่อยคาร์บอน	ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลัก เป็นการเติบโตตามแนวโน้มที่มีความสอดคล้องทางการตลาด

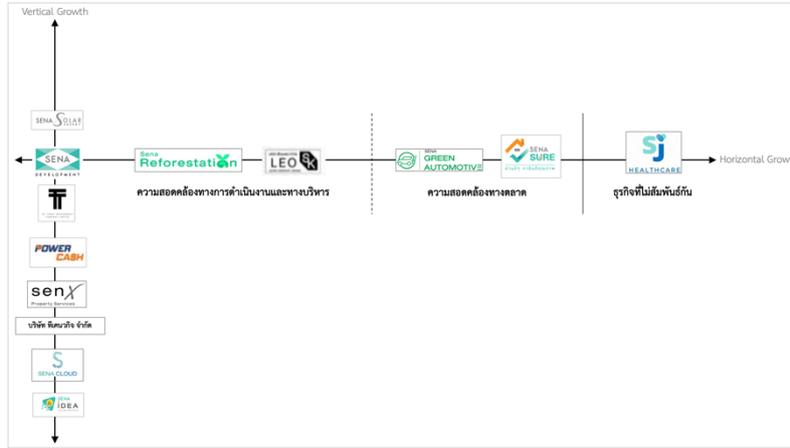
ที่มา: จากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่การกระจายธุรกิจของบริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และวิเคราะห์ข้อมูลโดย ผู้วิจัย

จากตาราง 2 ผลการศึกษาพบว่า การกระจายธุรกิจของบริษัทฯ เกิดจากแรงผลักดันหลายปัจจัยสามารถสรุปสาเหตุได้ดังนี้
 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกโดยรวมทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคม จากการเข้าสู่ Aging society และเมกะเทรนด์ด้านการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสิ่งแวดล้อม จากปัญหาสภาพอากาศที่แปรปรวน และเมกะเทรนด์ในด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน 4) การตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะด้านการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจหลัก และ 5) การตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะด้านการบริการหลังการขาย

ผลการศึกษาพบว่า บริษัทฯ ใช้วิธีการกระจายธุรกิจหลายรูปแบบ จากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ พบ 4 วิธี ได้แก่ 1) การลงทุนด้วยตนเอง เป็นวิธีหลักที่ถูกใช้เมื่อต้องการควบคุมการดำเนินงานและทรัพยากรอย่างเต็มที่ 2) กิจการร่วมค้าเป็นวิธีที่จะพิจารณาเมื่อเป็นการลงทุนขนาดใหญ่และมีความต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและประสบการณ์อย่างสูงมีข้อได้เปรียบในด้านการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความชำนาญ และลดความเสี่ยงทางการเงิน ถึงแม้จะมีข้อจำกัดในด้านกระบวนการตัดสินใจ 3) การเข้าซื้อหุ้นสามัญเป็นวิธีที่ถูกใช้เมื่อต้องการขยายขอบเขตการลงทุนอย่างรวดเร็ว 4) การเข้าซื้อโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่เพราะสามารถรับรู้รายได้ได้เร็ว ประหยัดเวลา และต้นทุน

เพราะฉะนั้นจึงสามารถสรุปรูปแบบการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ ในระหว่าง พ.ศ. 2562-2566 ดังภาพ 3 ได้แก่ 1) ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักมีการเติบโตตามแนวโน้มในส่วนล่างของห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง (เพื่อการซ่อมแซมในงานบริการหลังการขาย) ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ (เพื่อสนับสนุนงานแอปพลิเคชันสำหรับการบริการหลังการขาย) และธุรกิจบริการทำสื่อโฆษณา 2) ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลัก มีการเติบโตตามแนวโน้มและสอดคล้องทางการดำเนินงาน ได้แก่ ธุรกิจปลูกและดูแลพื้นที่ฟูป่า และธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์ 3) ธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักมีการเติบโตตามแนวโน้มและสอดคล้องทางการตลาด ได้แก่ ธุรกิจการเงิน ธุรกิจบ้านมือสอง และธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และ 4) ธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจหลัก คือธุรกิจเฮลท์แคร์ นอกจากนี้

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจเฮลท์แคร์เป็นธุรกิจที่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจหลัก หรืออื่น ๆ และจากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ ตัดสินใจชะลอธุรกิจนี้ด้วยเหตุผลด้านทรัพยากรและความชำนาญเฉพาะที่ยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าและธุรกิจนี้ได้ดีพอและด้วยความที่ธุรกิจนี้ไม่ได้ใช้ความสามารถหลักของบริษัทแม่ทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งที่มีมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างความแตกต่างหรือข้อได้เปรียบในตลาดได้



ภาพ 3 ความเชื่อมโยงทางธุรกิจของบริษัท เซนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ระหว่าง พ.ศ. 2562-2566
ที่มา: ผู้วิจัย

การประเมิน ควบคุม และผลการดำเนินงานภายใต้การกระจายธุรกิจ

บริษัทฯ มีการประเมินประสิทธิภาพธุรกิจทุกปีเพื่อดูแนวโน้มและโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผลลัพธ์จากการดำเนินงานภายใต้การกระจายธุรกิจของแต่ละกลุ่มธุรกิจมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มธุรกิจเสนาดีเวลลอปเม้นท์ จากข้อมูล Opportunity Year End พ.ศ. 2562-2566 (บริษัท เซนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน), 2563, 2564, 2565, 2566, 2567) และการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ พบว่า ธุรกิจหมวดอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มเติบโตในเชิงบวกแต่ยอดขายและยอดโอนกรรมสิทธิ์ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉลี่ยยอดขายอยู่ที่ 79% ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ ยอดโอนเฉลี่ยอยู่ที่ 73% ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันเนื่องมาจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจในแต่ละปี
- กลุ่มเซ็นเน็กซ์ฟร็อพเพอร์ตี้ จากข้อมูล Opportunity Year End ของ พ.ศ. 2562 - 2566 (บริษัท เซนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน), 2563, 2564, 2565, 2566, 2567) พบว่า ใน พ.ศ. 2563 สถานการณ์โควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อรายรับของธุรกิจบางส่วนและส่งผลกระทบต่อปี พ.ศ. 2564 จากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ พบว่า ในแง่การพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลัก ESG ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ยังสามารถกระตุ้นลูกค้าให้เกิดความตระหนักต่อสิ่งแวดล้อมได้เพิ่ม
- กลุ่มเสนากรีนเอเนอร์ยี จากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ พบว่า ในส่วนธุรกิจโซลาร์ บริษัทฯ ยังต้องการขยายฐานลูกค้าสู่รายย่อยกลุ่มใหม่เพิ่มขึ้น ส่วนในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ไฟฟ้าที่เปิดตัวใน พ.ศ. 2566 มีแนวโน้มเติบโตได้ดี และคาดว่าจะมีการขยายธุรกิจเพิ่มเพื่อให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน

อุปสรรคในการกระจายธุรกิจ ผู้วิจัยพบว่า มีอุปสรรคภายในซึ่งเกิดจากการดำเนินงานขององค์กร โดยพบว่า มี 3 ปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด McKinsey's 7s (Waterman et al., 1980) สามารถสรุปได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลกระทบและข้อจำกัดต่อการกระจายธุรกิจของบริษัท เสนาคีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ผลกระทบและข้อจำกัด	ผลการศึกษา
รูปแบบการบริหาร (Style)	ความหลากหลายของธุรกิจทำให้บุคลากรระดับสูงต้องปรับตัว เพราะแต่ละธุรกิจมีวิธีการบริหารจัดการต่างกัน อีกทั้งช่วงเริ่มต้นขยายธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับการวางระบบและการปรับปรุงกระบวนการ เมื่อธุรกิจเข้าสู่ช่วงที่มั่นคงแล้วการบริหารจัดการอาจทำได้ง่ายขึ้น แต่ในช่วงเริ่มต้นผู้บริหารจะต้องมีการดูแลและติดตามอย่างใกล้ชิด
ระบบการทำงาน (System)	การควบคุมและการจัดการระบบหลังบ้านให้สัมพันธ์กัน บริษัทฯ มีการพัฒนาการควบคุมผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยความหลากหลายของธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีระบบที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพในรูปแบบแหล่งข้อมูลเดียว เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น เรื่องนี้จึงมีความซับซ้อนสูงและยากที่สุด
ทักษะ (Skills)	ความแตกต่างของกฎระเบียบของการดำเนินธุรกิจเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญในการศึกษาอย่างรอบคอบเพื่อให้การขยายธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น อีกทั้งการสร้างการรับรู้ให้แบรนด์ในช่วงเริ่มต้นของการประกอบกิจการช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจจึงค่อนข้างใช้เวลาพอสมควรที่จะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับลูกค้าได้

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการกระจายธุรกิจของบริษัท เสนาคีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ข้อเสนอแนะจากการกระจายธุรกิจของบริษัท เสนาคีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการกระจายธุรกิจของบริษัทฯ สรุปข้อเสนอแนะได้ว่า ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การยึดติดกับธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะก่อให้เกิดความท้าทายในการดำเนินงาน ควรนำจุดแข็งหรือสมรรถนะหลักขององค์กรมาต่อยอดและพัฒนาธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น เพราะธุรกิจที่เข้าใจและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงมักจะประสบความสำเร็จโดยไม่จำเป็นต้องทำการตลาดมากนัก การทำความเข้าใจกับปัญหาที่ลูกค้ากำลังเผชิญอยู่จึงเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการสร้างธุรกิจที่ยั่งยืน

สรุปและอภิปรายผล

การกระจายธุรกิจบริษัทฯ ในระหว่าง พ.ศ. 2562–2566 เกิดจากปัจจัยประกอบหลายประการทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก จากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อเนื่องในหลายภาคส่วนและผลจากสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ ตลอดจนกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและการดำเนินงาน อีกทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมจากสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดอสังหาริมทรัพย์ และการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มชะลอลง บริษัทฯ จึงเล็งเห็นโอกาสในการกระจายธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิกาน (2538) ว่า การกระจายธุรกิจเป็นการส่งเสริมการเติบโตของบริษัท ซึ่งจะช่วยกระจายความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจที่มีรายได้เพียงทางเดียว ปัจจัยสภาพแวดล้อมจึงมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจกระจายธุรกิจ

ผลการศึกษาระหว่าง พ.ศ. 2562–2566 พบว่า บริษัทฯ มีการใช้รูปแบบการกระจายธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักที่มีการเติบโตตามแนวโน้มที่สอดคล้องกับการดำเนินงานและการตลาด การเติบโตตามแนวคิดในส่วนล่างของห่วงโซ่อุปทาน และธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจหลัก ซึ่งพบว่า รูปแบบธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลักนั้นจะมีแนวโน้มเติบโตได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริรักษ์ ชลารักษ์ (2548) ว่า บริษัทควรดำเนินกลยุทธ์การกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจที่สัมพันธ์กันมากกว่า เพราะจะช่วยให้บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ในขณะที่การกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจที่ไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ กับธุรกิจอื่น อีกทั้งหากบริษัทขาดทักษะความชำนาญและทรัพยากรจะส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจนั้นมีแนวโน้มชะลอลงได้

ผลลัพธ์จากงานวิจัยนี้ สามารถสรุปได้ว่า การกระจายธุรกิจไปในธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิมหรือมีความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจนั้นมีแนวโน้มไปในทางที่ดี และเพิ่มโอกาสในการเติบโตในระยะยาว ควบคู่กับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าก็สามารถทำให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในทางตรงกันข้าม การกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจอื่นในบริษัทถึงแม้จะเป็นการกระจายความเสี่ยงจากอุตสาหกรรมเดิมแต่หากขาดทรัพยากรและความชำนาญเฉพาะจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจนั้นมีแนวโน้มถดถอยลงและลดโอกาสในการเติบโตลงได้ การศึกษาครั้งนี้จึงชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับทางเลือกประเภทธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมที่เหมาะสม และความพร้อมขององค์กร

ข้อจำกัดในงานวิจัย

เนื่องจากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลปฐมภูมิทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกระจายธุรกิจ ในตำแหน่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ครบถ้วนทุกคน ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ควบคู่กับข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อตรวจสอบและเสริมมุมมองให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาที่เจาะจงเฉพาะช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2562-2566 หากมีการศึกษาเพิ่มเติมในรายละเอียด การกระจายธุรกิจตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มของการประกอบธุรกิจจะสามารถเห็นถึงสาเหตุของการกระจายธุรกิจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- จินต์ หวังตระกูลดี. (2558). *การกระจายการลงทุนทางธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการ และมูลค่ากิจการ : การศึกษาจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่ม SET 100* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- The Secret Sauce. (2023, 31 มีนาคม). *SENA บุกรุกธุรกิจใหม่ ลุยเมกะเทรนด์ มองอสังหาอิมตัว* [วิดีโอ]. YouTube. <http://www.youtube.com/watch?v=bYMGzJm-1Lg>
- ญาณิษฐ์ บันม่วง. (2557). *การกระจายการลงทุนทางธุรกิจและการตกแต่งกำไรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่ม SET 100* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนวิทย์ ธรรมเวช. (2561). *กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กรณีศึกษา บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). *รายงานประจำปี 2566*. https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/research-and-publications/reports/bot-report/annual-report/annualreport2566/AnnualReport_2566R2.pdf
- บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). (2563, มีนาคม). *Opportunity Year End 2019 บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) SENA* [วิดีโอ]. SET. <https://listed-company-presentation.setgroup.or.th/vdo/2198>
- บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). (2564, มีนาคม). *Opportunity Year End 2020 บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) SENA* [วิดีโอ]. SET. <https://listed-company-presentation.setgroup.or.th/vdo/3177>
- บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). (2565, มีนาคม). *Opportunity Year End 2021 บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) SENA* [วิดีโอ]. SET. <https://listed-company-presentation.setgroup.or.th/vdo/4309>
- บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). (2566, มีนาคม). *Opportunity Year End 2022 บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) SENA* [วิดีโอ]. SET. <https://listed-company-presentation.setgroup.or.th/vdo/5248>
- บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). (2567, มีนาคม). *Opportunity Year End 2023 บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) SENA* [วิดีโอ]. SET. <https://listed-company-presentation.setgroup.or.th/vdo/6763>
- ฝ่ายพัฒนาบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). *M&A: Mergers and Acquisitions ทางเลือกสู่ความสำเร็จธุรกิจไทย*. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- พัทธ์ลดา ธนกรชัยมงคล. (2559). *ผลกระทบของระดับการกระจายการลงทุนธุรกิจในแนวคิดต่อมูลค่าของกิจการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่ม SET 100* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ภัทรพร แซ่เล่า. (2558). ผลกระทบของการกระจายการลงทุนทางธุรกิจกับมูลค่ากิจการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่ม SET 100 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Research Intelligence Team. (2563, 16 กรกฎาคม). พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา.
<https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-post-covid-19>
- วรรณพร ศิริจิวนนท์. (2554). ผลกระทบจากการกระจายธุรกิจต่อมูลค่ากิจการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริรักษ์ ชลารักษ์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายการลงทุนกับผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- Berger, P. G., & Ofek, E. (1995, January). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37(1), 39–65. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(94\)00798-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(94)00798-6)
- Lang, L. H. P., & Stulz, R. M. (1994, December). Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 102(6), 1248–1280. <http://www.jstor.org/stable/2138786>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980, June). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Harvard Business School Press.
<https://archive.org/details/strategystructur00rume/page/n5/mode/2up>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Charles, E. B. (2014). *Strategic management and business policy* (14th ed.). Pearson. http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/M6Z2W9_Strategic_Management_and_Business_Policy_Globalization-_Innovation_and_Sustainability%20use.pdf