

คอลัมน์ “เศรษฐกิจทศวรรษที่ ๒๐”

Corporate Thailand ฉบับเดือนพฤษภาคม 2539

พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

- สายการบินยักษ์ใหญ่แห่งสหราชอาณาจักรและออสเตรเลียคือ British Airways และ Qantas ตกกลงเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในการแบ่งปันเส้นทางการบิน (route-sharing alliance) ระหว่างออสเตรเลียกับอังกฤษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเส้นทางที่ผ่านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งนี้ Trade Practices Commission (TPC) ซึ่งเป็นองค์กรที่ดูแลให้มีการผูกขาดในออสเตรเลีย ยินยอมให้มีการทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้แล้วตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๘

- ธุรกิจเรือบรรทุกสินค้า P&O Containers แห่งอังกฤษทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ Hapag-Lloyd แห่งเยอรมนี Nippon Yusen Kaisha แห่งญี่ปุ่น และ Neptune Orient Line แห่งสิงคโปร์ ก่อให้เกิดเครือข่ายธุรกิจเรือบรรทุกสินค้าระดับโลก ครอบคลุมเส้นทางยุโรป-เอเชีย เอเชีย-อเมริกาเหนือ และการบรรทุกสินค้าข้ามกลุ่มสมุทรแปซิฟิก นับตั้งแต่ปี ๒๕๓๙ เป็นต้นไป โดยมีเรือบรรทุกสินค้ามากกว่า ๖๐ ลำ

- ผู้ผลิตยารายใหญ่แห่งเยอรมนี Hoechst AG ตัดสินใจซื้อบริษัท Marion Merrell Dow Inc. แห่งสหรัฐอเมริกาเมื่อต้นเดือนพฤษภาคม ๒๕๓๘ เพื่อใช้เป็นฐานในการเจาะตลาดยาในสหรัฐอเมริกา

- กลางเดือนพฤษภาคม ตกเดียวกันนั้น Swiss Bank Corp แห่งสวิตเซอร์แลนด์ ตกกลงซื้อ SG Warburg แห่งอังกฤษในราคา ๘๖๐ ล้านดอลลาร์ เพื่อขยายฐานในการประกอบธุรกิจการเงิน

- ในช่วงเดือนเมษายน-พฤษภาคม ๒๕๓๘ มีการทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างบรรษัทระหว่างประเทศนับสิบกรณี มิใช่ต้องกล่าวถึงการจับมือระหว่าง News Corp กับ MCI Communications Microsoft จับมือกับ NBC ในขณะที่ Time Warner กำลังเจรจา ทำข้อตกลงกับ AT&T

- ในเดือนมิถุนายน ๒๕๓๘ IBM แห่งสหรัฐอเมริกา Toshiba แห่งญี่ปุ่น และ Siemens แห่งเยอรมนี ทำข้อตกลงพันธมิตรในการวิจัยและพัฒนา ๒๕๖-megabit memory chips

กำหนดเวลา 2 ปี ครั้นในเดือนสิงหาคม ศกเดียวกัน IBM ก็ตกลงประกอบธุรกิจร่วมกับ Toshiba ในการตั้งโรงงานผลิต computer chips ในมลรัฐเวอร์จิเนีย

- ในเดือนกรกฎาคม 2538 NEC Corp แห่งญี่ปุ่น ซื้อหุ้น 19.99% ใน Packard Bell แห่งสหรัฐอเมริกา มูลค่า 170 ล้านดอลลาร์ เพื่อให้ Packard Bell ช่วยจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) ของ NEC ในสหรัฐอเมริกา
- เดือนสิงหาคม 2538 มีความเคลื่อนไหวในการทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์จำนวนมาก ไม่ยิ่งหย่อนกว่าช่วงเดือนเมษายน-พฤษภาคม เริ่มต้นด้วยข้อตกลงระหว่าง IBM กับ STET ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจอิตาลี ข้อตกลงระหว่าง Microsoft Corp กับ Data Equipment Corp ข้อตกลงระหว่าง MCI Communications Corp กับ News Corp ในการผนวกธุรกิจสารสนเทศ ข้อตกลงระหว่าง Motorola กับ Microware มิใช่ต้องกล่าวถึงกรณีที่ Walt Disney Co. ซื้อ Capital Cities/ABC Inc. กรณี Westinghouse Electric Corp. ซื้อ CBS Inc. และกรณีการควบกิจการ (merger) ระหว่าง Upjohn Co. แห่งสหรัฐอเมริกา กับ Pharmacia AB แห่งสวีเดน ซึ่งเป็นยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมยา

ภาพของธุรกิจยักษ์ใหญ่ที่แข่งขันกันชนิดเอาเป็นเอาตายจนถึงขั้นเชือดคอกัน ดังที่เป็นอยู่ในคริสต์ศตวรรษที่ 19 ค่อยๆมลายหายไป ปรากฏการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่สองก็คือ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ (networking) ระหว่างบริษัทยักษ์ใหญ่ด้วยกันเองในรูปแบบต่างๆ การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กลายเป็นกลยุทธ์หลักที่ทวีความสำคัญยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา ก่อนทศวรรษ 2510 การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์อเนกประสงค์ภายในประเทศ (multi-domestic strategy) ซึ่งเน้นการแสวงหากำไรร่วมกันของหุ้นส่วนพันธมิตร อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ทศวรรษ 2510 เป็นต้นมา การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มิได้มุ่งเน้นการแสวงหากำไรเป็นสำคัญ หากแต่ให้ความสำคัญในการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) รวมตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การตลาดระดับโลก (global marketing strategy)

เหตุใดบริษัทยักษ์ใหญ่จึงนิยมทำสัญญาเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์?

เหตุผลที่พอประมวลได้มีอยู่อย่างน้อย 4 ประการคือ

ประการแรก ใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Expenditure) ถีบตัวสูงขึ้นเป็นอันมาก จนเหลือบ่ากว่าแรงที่บริษัทหนึ่งบริษัทใดจะรับภาระได้ ในประการสำคัญ การลงทุนด้านการวิจัยและการพัฒนาไม่มีหลักประกันว่าจะคุ้มค่า หากผลงานวิจัย

ที่ได้ไม่ประสบความสำเร็จเชิงพาณิชย์ เงินที่ทุ่มลงไปก็ประดุจหนึ่งการดำน้ำพริกละลายแม่น้ำ ในกรณีตรงกันข้าม หากผลงานวิจัยที่ได้ประสบความสำเร็จเชิงพาณิชย์ จนมีการผลิตสินค้าชนิดใหม่ คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันก็อาจเลียนแบบในการผลิตได้โดยไม่ยากนัก ทั้งนี้ด้วยการแสวงหาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีคู่แข่งเดียวกัน ด้วยเหตุดังนี้ ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่มักจะมีวงจรชีวิต (product life cycle) สั้นลงเรื่อยๆ เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ซึ่งขั้บตันผลิตภัณฑ์ชนิดเก่าออกไปจากตลาดอยู่เกือบตลอดเวลา ประโยชน์ของการร่วมเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในประการสำคัญ ได้แก่ การร่วมรับภาระรายจ่ายในด้าน R&D หาก R&D นั้นไม่ก่อดอกออกผล หุ้นส่วนพันธมิตรก็ต้องร่วมรับภาระการเสี่ยง และจะได้ประโยชน์ร่วมกัน หาก R&D ยังผลให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกไปจากนี้แล้ว หุ้นส่วนพันธมิตรยังสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีซึ่งกันและกันอีกด้วย

กรณีคลาสสิกที่มักจะหยิบยกเป็นตัวอย่างของการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความร่วมมือระหว่าง IBM แห่งสหรัฐอเมริกา กับ Siemens แห่งเยอรมนีในการพัฒนา microchips ผลการศึกษาข้อเท็จจริงตลอดช่วงเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมาพบว่า ข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มีมากในอุตสาหกรรมที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและในอุตสาหกรรมที่ต้องใช้สารสนเทศอย่างเข้มข้น (information-intensive industries) ในปัจจุบันข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มีมากเป็นพิเศษในการพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพ (biotechnology)

ประการที่สอง การร่วมเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์อาจให้ประโยชน์ในด้านการลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนการบริหาร หากหุ้นส่วนพันธมิตรสามารถร่วมมือและประสานการผลิตและการตลาดจนผนึกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ หุ้นส่วนพันธมิตรอาจทำข้อตกลงการแบ่งส่วนในการผลิต (production-sharing contractual arrangement) โดยกำหนดอย่างชัดเจนว่า ฝ่ายใดจะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนขึ้นใด ข้อตกลงประเภทนี้มักจะปรากฏในอุตสาหกรรมที่ขนาดการประกอบการที่เหมาะสม (optimum scale) ใหญ่มาก อาทิเช่น รถยนต์ ยางรถยนต์ ยา คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ประการที่สาม การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มีจุดมุ่งหมายในการเสริมสร้างพลังในการแข่งขัน หากผู้ประกอบการรายหนึ่งรายใดเริ่มสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ต้องแสวงหาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ตามไปด้วย มิฉะนั้นอาจต้องเสียเปรียบในการแข่งขัน การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างบริษัทรถยนต์อเมริกันกับบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นนับเป็นอุทาหรณ์อันดี General Motors จับมือกับ Toyota Chrysler เป็นพันธมิตรกับ Mitsubishi และ Ford จับคู่กับ Nissan เป็นต้น การแสวงหาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์

ในลักษณะนี้ปรากฏในอุตสาหกรรมอื่นด้วย ดังเช่น Mitsubishi จับมือกับ Caterpillar Tractor เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดและกำไรในอุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์จาก Komatsu

ประการที่สี่ ความต้องการทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มีมากขึ้นในช่วงสองทศวรรษหลังนี้ก็เพราะเหตุว่า ความร่วมมือระหว่างบริษัทยักษ์ใหญ่ในรูปแบบอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกอบธุรกิจร่วมทุน (joint venture) ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้บริษัทยักษ์ใหญ่เหล่านี้จึงเริ่มหันมาทำข้อตกลงความร่วมมือเฉพาะด้าน แทนการประกอบธุรกิจร่วมทุน ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อหุ้นส่วนพันธมิตรมีความจริงใจและร่วมหัวจมท้ายอย่างเต็มที่

แต่การทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มิได้มีข้อผูกพันว่า หุ้นส่วนพันธมิตรจะต้อง 'รักเดียวใจเดียว' กล่าวคือ เมื่อทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับบริษัทหนึ่งบริษัทใดแล้ว จะไปทำข้อตกลงประเภทเดียวกันกับบริษัทอื่นอีกมิได้ ข้อเท็จจริงปรากฏว่า บรรษัทระหว่างประเทศจำนวนมากทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในขณะเดียวกันจำนวนนับสิบนับร้อยข้อตกลง การทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์จำนวนมากเช่นนี้ นับเป็นการขยายฐานเครือข่ายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งนับวันมีแต่จะปกแผ่ครอบคลุมทั่วโลก การขยายตัวของพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์จึงทำให้บรรษัทระหว่างประเทศทวีอิทธิพลในสังคมเศรษฐกิจโลกอย่างชนิดที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน

แม้ว่าข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์จะช่วยขยายเครือข่ายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ แต่หาได้หมายความว่า การแข่งขันระหว่างบริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งหลายจะมลายหายไป จนหมดสิ้น General Motors กับ Toyota เป็นพันธมิตรกันในตลาดภายใต้ข้อตกลง แต่ในตลาดนอกข้อตกลง บริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งสองยังคงต้องแข่งขันกัน

ท้ายที่สุด ข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มิใช่นวัตกรรมที่คุ้มครองให้คู่สัญญาประสบความสำเร็จทางธุรกิจเสมอไป ความล้มเหลวปรากฏในหลายต่อหลายกรณี เพียงแต่ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เป็นประเด็นที่มีการศึกษาไม่มากนัก