

คอลัมน์ "หอคอยส่องโลก"

Financial Day ฉบับวันพุธที่ 27 ธันวาคม 2538

## พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในธุรกิจสารสนเทศ

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) กำลังเป็นคำตอบของการประกอบธุรกิจสมัยใหม่ มีจำเพาะแต่การประกอบธุรกิจใหม่เท่านั้น บรรดาบรรษัทระหว่างประเทศล้วนแล้วแต่ต้องปรับตัวและแสวงหาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ด้วยกันเกือบทั้งสิ้น ทั้งนี้มีข้อนำสังเกตว่า การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์จะมีมากเป็นพิเศษในอุตสาหกรรมที่เทคโนโลยีรุดหน้ารวดเร็ว

ในรอบขวบปีที่ผ่านมา การแสวงหาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในธุรกิจสารสนเทศปรากฏเป็นข่าวด้วยความถี่สูงมาก การทำข้อตกลงดังกล่าวนี้มีทั้งในธุรกิจคอมพิวเตอร์ ธุรกิจโทรคมนาคม และธุรกิจข่าวสาร

ในด้านธุรกิจคอมพิวเตอร์ ข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญเป็นข้อตกลงในการพัฒนา Computer chips ที่มีขนาดความจำ 256 megabit ระหว่าง IBM แห่งสหรัฐอเมริกา Siemens แห่งเยอรมนี และ Toshiba แห่งญี่ปุ่น ข้อตกลงนี้มีอายุ 2 ปี ยกข้อยกเว้นทั้งสามบรรลู่ข้อตกลงในเดือนมิถุนายน 2538

IBM และ Siemens เคยร่วมมือกันพัฒนาคอมพิวเตอร์มาก่อนแล้ว จนกลายเป็นกรณีคลาสสิกในการศึกษาข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ต่อมา IBM, Siemens และ Toshiba ได้ร่วมกันพัฒนา Computer chips ขนาดความจำ 64 megabit การร่วมมือครั้งใหม่นี้จึงเป็นเพียงการผนึกกำลังระหว่างเกลาเก่าเท่านั้น การทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนา computer chips นอกจากจะได้ประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกันแล้ว ยังเป็นการแบ่งเบาภาระรายจ่ายในการวิจัยและพัฒนา (R and D) อีกด้วย

IBM และ Toshiba เคยประกอบธุรกิจร่วมทุนในการผลิตจอคอมพิวเตอร์ โดยตั้งโรงงานผลิตในญี่ปุ่นในปี 2532 ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2538 IBM และ Toshiba บรรลู่ข้อตกลงในการจัดตั้งโรงงานผลิต computer chips ณ เมือง Manassas มลรัฐเวอร์จิเนีย มูลค่า 1,200 ล้านดอลลาร์ โดยลงทุนฝ่ายละครึ่ง ทั้งนี้คาดว่า โรงงานแห่งใหม่จะเริ่มทำการผลิตได้ในปี 2540 โดยสินค้าที่ผลิตเป็น computer chips สำหรับขนานถัดไป นั่นก็คือ 256-megabit chips ซึ่ง IBM, Siemens และ Toshiba กำลังร่วมกันวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน

ข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง Packard Bell Electronics Inc. แห่งสหรัฐอเมริกา กับ NEC Corp แห่งญี่ปุ่นในเดือนกรกฎาคม 2538 เป็นข้อตกลงด้านการตลาด NEC ถือหุ้น 19.99% ใน Packard มูลค่า 170 ล้านดอลลาร์ เพื่อให้ Packard ช่วยจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) ของ NEC ในสหรัฐอเมริกา แม้ว่า NEC จะเป็นผู้ผลิต PC ใหญ่เป็นอันดับที่ 5 ของโลก แต่ผลผลิตส่วนใหญ่ขายภายในประเทศญี่ปุ่น ความต้องการขยายตลาดในสหรัฐอเมริกาคำทำให้ NEC เลือก Packard เป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ก่อนหน้านี้ Packard จับมือเป็นพันธมิตรกับ Cie de Machines Bull ซึ่งเป็นผู้ผลิต PC ใหญ่ที่สุดในฝรั่งเศส

ในด้านธุรกิจโทรคมนาคม การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ปรากฏทั้งสองฟากฝั่งของมหาสมุทรแอตแลนติก ในสหรัฐอเมริกามีกรณีที่น่าสนใจหลายกรณี ก็คือ

- Sprint Corp จับมือกับ TCI (Tele-communications Inc) Bell Atlantic และ NYNEX
- Time Warner ซึ่งประกอบธุรกิจสื่อสารมวลชน ภาพยนตร์ และโทรทัศน์ ขายหุ้น 25% แก่ U.S. West Inc ซึ่งประกอบธุรกิจโทรศัพท์
- News Corp ซึ่งเป็นอาณาจักรธุรกิจสื่อสารมวลชนของนายรูเบิร์ต เมอร์ด็อก (Rupert Murdoch) ยินยอมให้ MCI Communications Corp ซึ่งเป็นบริษัทโทรคมนาคมที่ใหญ่เป็นอันดับสองของสหรัฐอเมริกา เข้าถือหุ้น 2,000 ล้านดอลลาร์ใน News Corp คิดเป็น 13.5% ของจำนวนหุ้นรวม

ในยุโรปตะวันตก ก็มีการเคลื่อนไหวที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

- Deutsche Telekom (DBT) ซึ่งเป็นบริษัทโทรคมนาคมใหญ่ที่สุดในเยอรมนี ทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ France Telecom (FT) แห่งฝรั่งเศส เพื่อประกอบธุรกิจร่วมทุน อันได้แก่ การจัดตั้งบริษัท Atlas เพื่อประกอบธุรกิจโทรคมนาคมระหว่างประเทศ และการจัดตั้งบริษัท EUNETcom เพื่อประกอบธุรกิจสารสนเทศขนาดเล็ก นอกจากนี้ยังมีแผนที่จะซื้อหุ้น 20% ใน Sprint Corp เพื่อจัดตั้งบริษัท Phoenix
- บรรดาบริษัทโทรคมนาคมยักษ์ใหญ่ ไม่ว่าจะเป็น British Telecommunications หรือ Cable and Wireless หรือ Unisource NV ล้วนมีการเคลื่อนไหวเพื่อแสวงหาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในประเทศต่างๆ ทั้งนี้เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เมื่อสหภาพยุโรปยกเลิกการควบคุมและการกำกับอุตสาหกรรมโทรคมนาคมนับตั้งแต่ปี 2541 เป็นต้นไป

การทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในธุรกิจโทรคมนาคมมิได้จำกัดเฉพาะภูมิภาค หรือเฉพาะทวีป หากยังมีการทำข้อตกลงข้ามทวีปด้วย กรณีสำคัญได้แก่

- IBM ทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ STET รัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมของอิตาลีโดยที่มีได้ถือหุ้นของกันและกัน หากแต่เป็นข้อตกลงด้านการตลาดและเทคโนโลยี ในการนี้ IBM จะได้ลูกค้าโทรศัพท์ในอิตาลี 25 ล้านคน ในขณะที่ STET จะได้ประโยชน์จากเครือข่ายโทรคมนาคมทั่วโลกของ IBM

- AT&T กำลังเจรจากับ Unisource เพื่อจัดตั้งธุรกิจร่วมทุนชื่อ Uniworld

- British Telecom ซื้อหุ้น 20% ใน MCI Communications มูลค่า 4,300 ล้านดอลลาร์ และจัดตั้งธุรกิจร่วมทุนชื่อ Concert โดย British Telecom ถือหุ้น 75.1%

ในด้านธุรกิจข่าวสารข้อมูล ความเคลื่อนไหวที่สำคัญ ได้แก่

- Motorola ซื้อหุ้น 11% ใน Microware Systems โดยมีทางเลือกที่จะซื้ออีก 13% Microware มีความชำนาญพิเศษในการพัฒนา software และการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ในปี 2529 Microsoft พยายามจะซื้อกิจการ Microware แต่ไม่ประสบความสำเร็จ Motorola ต้องการ software ของ Microware เพื่อใส่ในโทรศัพท์เซลลูลาร์และคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC)

- Microsoft ทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ Digital Equipment Corp (DE) DE มีเครือข่ายคอมพิวเตอร์อันกว้างขวาง Microsoft ต้องการใช้ประโยชน์เครือข่ายคอมพิวเตอร์ของ DE ในการขาย software เลื่องชื่อ Windows 95 ในสหรัฐอเมริกา ตามข้อตกลงนี้ DE จะช่วยฝึกอบรมวิศวกร 1,500 คนให้คุ้นเคยกับการใช้ software ของ Microsoft ภายใน 24 เดือน และจัดตั้งทีมสนับสนุนการจัดจำหน่าย Windows 95 ของ Microsoft ด้วย

- MCI Communications ตัดสินใจผนวกธุรกิจสารสนเทศตามสาย (on-line business) เข้ากับบริษัท Delphi Service ของ News Corp นับเป็นก้าวแรกของพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ หลังจาก MCI เข้าไปถือหุ้นใน News Corp มูลค่า 2,000 ล้านดอลลาร์ News Corp ซื้อ Delphi Service ในเดือนตุลาคม 2536 เพื่อให้บริการข้อมูลตามสาย โดยข้อมูลส่งมาจาก News Corp และ Fox Television ซึ่งเป็นธุรกิจในเครือเดียวกัน การควบธุรกิจสารสนเทศตามสายของยักษ์ใหญ่ทั้งสองครั้งนี้ จะช่วยขยายฐานลูกค้าของ Delphi Service ออกไปอีกมาก โดยที่รับโอนลูกค้า Electronic-Mail Service และลูกค้า Internet จากเครือข่ายของ MCI นับหมื่นคน

ธุรกิจสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจคอมพิวเตอร์ ธุรกิจโทรคมนาคม และธุรกิจข่าวสารข้อมูล เป็นธุรกิจที่เทคโนโลยีรุดหน้าอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดสภาวะความไม่แน่นอน เพราะกระทบต่อพื้นฐานและฐานะการแข่งขันของธุรกิจ บริษัทที่ไม่สามารถปรับตัวหรือไล่ทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนับวันมีแต่จะล้าหลัง และอาจต้องออกจากตลาดในที่สุด การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เป็นวิธีการลดภาวะการเสี่ยงเพื่อเผชิญกับ

สภาวะความไม่แน่นอน โดยที่สัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มีลักษณะหลากหลาย ทั้งด้านความร่วมมือในการพัฒนาเทคโนโลยี ความร่วมมือด้านการผลิต และความร่วมมือด้านการตลาด กระนั้นก็ตาม เชื่อว่าสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์จะบรรลุเป้าหมายเสมอไป ข้อเท็จจริงปรากฏว่า ข้อตกลงประเภทนี้จำนวนไม่น้อยประสบความสำเร็จ