

คอลัมน์ "จากท่าพระจันทร์ถึงสนามหลวง"

ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันศุกร์ที่ 12 พฤษภาคม 2538

กลุ่มทุนไทยกับการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) กำลังเป็นกลยุทธ์หลักของกลุ่มทุนไทยในการขยายอาณาจักรทางเศรษฐกิจ ขบวนการจับมือระหว่างกลุ่มทุนไทยด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มทุนไทยกับกลุ่มทุนต่างประเทศ เพื่อร่วมกันแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ปรากฏทางสื่อมวลชนเป็นระลอก ๆ

นับตั้งแต่ต้นปี 2538 เป็นต้นมา มีรายงานข่าวเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มทุนไทยอย่างต่อเนื่อง อาทิ เช่น กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ประกาศเป็นมิตรกับกลุ่มทุนทุกกลุ่ม กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์จับมือกับกลุ่มทุนอสังหาริมทรัพย์บางกลุ่ม ดังเช่นกลุ่ม M.Thai ในการลงทุนขยายธุรกิจการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ในสาธารณรัฐประชาชนจีน กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์จับมือกับกลุ่มทุนโทรคมนาคมระหว่างประเทศบางกลุ่มเพื่อเข้าไปยึดพื้นที่ในอินโดจีนและประเทศอื่นๆในเอเชียแปซิฟิก หากการส่งดาวเทียม Apstar ไม่ประสบความสำเร็จล้มเหลว กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ก็คงผงาดเป็นยักษ์ใหญ่ด้านโทรคมนาคมในเอเชียแปซิฟิกแล้ว

กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์มีความคุ้นเคยกับการใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์อย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหากลุ่มทุนสากลมาเป็นพันธมิตรเจริญโภคภัณฑ์มีพื้นฐานมาจากบริษัทเจียไต๋ ซึ่งประกอบธุรกิจการค้าเมล็ดพันธุ์เป็นหลัก หากมิใช่เป็นเพราะบริษัทเจียไต๋สร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับกลุ่มบริษัท Arbor Acre Inc. เจริญโภคภัณฑ์ย่อมมีโอกาสผงาดเป็นจ้าวยุทธจักรในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ผสมและธุรกิจการเลี้ยงไก่อย่างไรก็ตามดังเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้

การแสวงหากลุ่มทุนสากลมาเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มีประโยชน์อย่างน้อย 2 ด้าน ด้านหนึ่งได้แก่ การขยายฐานทุนประกอบการเพื่อเกื้อกูลให้การขยายอาณาจักรทางเศรษฐกิจเป็นไปได้ อีกด้านหนึ่งได้แก่ การถ่ายทอดเทคโนโลยี ทั้งเทคโนโลยีการผลิตและเทคโนโลยีการบริหารจัดการ

เมื่อกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ต้องการเข้าไปยึดพื้นที่ในด้านพาณิชย์กรรม เจริญโภคภัณฑ์ก็เลือกที่จะตั้งบริษัท Makro แห่งเนเธอร์แลนด์มาเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์

ซึ่งเป็นที่มาของบริษัท Siam Makro ณ บัดนี้ เครือข่ายของ Makro มิได้ขยายปกคลุมราชอาณาจักรไทยเท่านั้น หากยังแผ่กิ่งก้านสาขาสู่ประเทศอื่น ๆ ในเอเชียแปซิฟิกอีกด้วย

เมื่อกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์กระโดดเข้ารับสัมปทานโทรศัพท์ 2 ล้านเลขหมายในกรุงเทพมหานครจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เจริญโภคภัณฑ์ก็ออกข้อบ่งชี้หาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเป็น British Telecom, Alcatel หรือ AT & T และในที่สุดก็ได้ NYNEX มาเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partnership)

กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์เติบโตใหญ่อย่างเห็นได้ชัดจากการเป็นพันธมิตรของ Arbor Acre, Makro และ NYNEX ประโยชน์ที่ได้มิได้มีเฉพาะแต่การขยายฐานทุนประกอบการและการถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่านั้น หากยังได้ประโยชน์จากการขยายเครือข่ายความสัมพันธ์กับบรรษัทระหว่างประเทศอื่น ๆ อีกด้วย ด้วยเหตุที่บรรษัทระหว่างประเทศแต่ละบรรษัทล้วนมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจของตนเอง เมื่อกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์เข้าเป็นพันธมิตรของบรรษัทระหว่างประเทศใด เจริญโภคภัณฑ์ก็พลอยได้ประโยชน์จากเครือข่ายทางเศรษฐกิจของบรรษัทนั้นด้วย

การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับบรรษัทระหว่างประเทศนับเป็นกลยุทธ์หลักของกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ในช่วงเวลากว่าสามทศวรรษที่ผ่านมา แต่พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์จะก่อเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกลุ่มทุนที่ร่วมเป็นพันธมิตรต่างได้รับประโยชน์ตอบแทน เจริญโภคภัณฑ์มิใช่ผู้ได้ประโยชน์ฝ่ายเดียวจากการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ บรรดาบรรษัทระหว่างประเทศที่ร่วมเป็นพันธมิตรของกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ก็ได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการขายเทคโนโลยีหรือการขายผลผลิต แต่ 'สินค้า' ที่เป็นของดีของกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ที่ยังประโยชน์แก่บรรษัทระหว่างประเทศที่เป็นพันธมิตรยิ่งกว่าก็คือ เครือข่ายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจของกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ทั้งในประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ ในเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาธารณรัฐประชาชนจีน เส้นนี้ของกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์อยู่ที่เครือข่ายความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจเหล่านี้ และด้วยเหตุที่กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์มีเส้นนี้เองจึงสามารถแสวงหากลุ่มทุนสากลเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ได้โดยไม่ยากลำบากนัก มีหน้าซ้ำยังมีอำนาจต่อรองพอสมควรอีกด้วย

ความสามารถในการแสวงหากลุ่มทุนสากลมาเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์นี้เอง ทำให้กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์สามารถขยายฐานธุรกิจชนิดไร้ร่องรอยของฐานธุรกิจดั้งเดิม กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ตั้ง Makro และ 7-Eleven มาเป็นพันธมิตรเมื่อต้องการขยายฐานธุรกิจไปสู่ภาคพาณิชย์กรรม ทั้งในด้านการค้าขายส่งและขายปลีก และแม้ว่ากลุ่มเจริญโภคภัณฑ์จะไม่มีอำนาจอำนาจพิเศษและเทคโนโลยีด้านโทรคมนาคมได้ ทั้งนี้ด้วยการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ NYNEX

การหันมาสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับกลุ่มทุนไทยนับเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ครั้งสำคัญของกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์เพราะแต่เดิมกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์เน้นเฉพาะการสร้าง

พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับกลุ่มทุนสากล มาบัดนี้เริ่มหันมาจับมือกับกลุ่มทุนไทยด้วยกันในการขยายอาณาจักรทางเศรษฐกิจในต่างประเทศ ทั้งในด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจโทรคมนาคม และธุรกิจน้ำมัน โดยที่ล่าสุดกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ตกลงเป็นพันธมิตรกับ The Mall Group ในการขยายธุรกิจห้างสรรพสินค้าในสาธารณรัฐประชาชนจีน

การที่กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์สามารถเติบโตใหญ่เป็นบรรษัทระหว่างประเทศของโลกที่สาม (Third World Multinationals) ก่อนกลุ่มทุนไทยอื่นๆก็ด้วยการยึดกุมกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์นี้เอง บัดนี้ บรรดากลุ่มทุนไทยอื่นๆเริ่มหันมาใช้กลยุทธ์นี้บ้าง ดังจะเห็นได้จากกรณีของกลุ่มธุรกิจห้างสรรพสินค้า 2 กลุ่ม อันได้แก่ กลุ่มเซ็นทรัล และกลุ่มโรบินสัน ตกลงที่จะจัดตั้งบริษัทร่วมทุนชื่อ CR (Thailand) Co., Ltd. เพื่อขยายธุรกิจไปสู่ส่วนภูมิภาค (ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันพุธที่ 19 เมษายน 2538) การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในกรณีนี้มิได้มีเฉพาะแต่การจับมือระหว่างเซ็นทรัลกับโรบินสันเท่านั้น หากแต่ CR (Thailand) Ltd. ยังสร้างพันธมิตรกับห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นอีกด้วย ในขณะที่ CR สามารถให้ประโยชน์ในด้านเงินทุนและในด้านเทคโนโลยีการบริหารจัดการ รวมถึงลดจรรยาบรรณการค้าบางกลุ่มในราคาต่ำกว่าปกติ ห้างสรรพสินค้าทุกรายสามารถให้ประโยชน์แก่ CR ในด้านเครือข่ายธุรกิจและความชำนาญพิเศษในด้านการตลาดท้องถิ่น

เซ็นทรัลร่วมเป็นพันธมิตรกับโรบินสันมาแต่ปี 2535 เมื่อร่วมลงทุนเปิดห้างสรรพสินค้าในโครงการแพชั่นไอส์แลนด์ การร่วมจัดตั้ง CR (Thailand) Co., Ltd. ครั้งนี้เป็นเพียงการต่อยอดความเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มทั้งสองเท่านั้น ก่อนหน้านั้นเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2537 เซ็นทรัลตกลงเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ David Holding (Asia) Co., Ltd. แห่งออสเตรเลีย ซึ่งเป็นบริษัทธุรกิจค้าส่งที่ใหญ่ที่สุดในออสเตรเลีย ทั้งนี้เพื่อจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) ทั้งในกรุงเทพฯและส่วนภูมิภาค (ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันที่ 20 เมษายน 2538)

กระบวนการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ขยายตัวอย่างรวดเร็วในภาคพาณิชย์กรรม ทั้งธุรกิจการค้าส่งและปลีก กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์กำลังจับมือกับ The Mall Group ในการยึดพื้นที่ในส่วนภูมิภาค การเติบโตใหญ่ของ Siam Makro และ 7-Eleven เป็นปรากฏการณ์ที่ยักษ์ใหญ่อย่างเซ็นทรัลต้องสนใจเป็นพิเศษ การที่เซ็นทรัลร่วมเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ทั้งกับโรบินสันและ David Holding (Asia) โดยพื้นฐานแล้วเป็นการปรับยุทธศาสตร์เพื่อแข่งขันกับกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ การช่วงชิงพื้นที่ในส่วนภูมิภาคเป็นเพียงการสร้างป้อม 'มายาโนต์' ทางธุรกิจเพื่อเตรียมรับและต้านทานการขยายอาณาจักรของกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์เป็นสำคัญ

แต่การที่กลุ่มทุนระดับชาติขยายอาณาจักรทางเศรษฐกิจไปสู่ส่วนภูมิภาคย่อมก่อผลกระทบต่อกลุ่มทุนท้องถิ่น เพียงการจัดตั้ง CR (Thailand) Co., Ltd. ก็ยังสามารถสร้างความ

ระสำรสายแก่ธุรกิจห้างสรรพสินค้าภูธร (ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันที่ 22-23 เมษายน 2538) ก่อนหน้านี้ ห้างต้นตราภัณฑ์ของตระกูลต้นตรานนท์แห่งเชียงใหม่เคยมีความขัดแย้งอย่างรุนแรง กับกลุ่มเซ็นทรัลมาแล้ว ในไม่ช้า ปรากฏการณ์ที่ 'ปลาใหญ่กินปลาเล็ก' จะเกิดขึ้นอย่างเป็น กระแส นายทุนภูธรที่มีได้ร่วมเป็นพันธมิตรกับนายทุนระดับชาติย่อมยากที่จะอ้างฐานธุรกิจของตนไว้ได้

กระบวนการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์มิได้เกิดขึ้นในภาคพาณิชย์กรรม เท่านั้น หากยังปรากฏในธุรกิจโทรคมนาคมซึ่งผนวกกับธุรกิจบันเทิงอีกด้วย ดังกรณีบริษัท อินเทอร์เน็ตชั่นแนล บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (IBC) ดึงบริษัทแกรมมี่เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (เรียกย่อๆ ว่า Grammy) และบริษัท บีบีทีวีแซทเทลไลท์ จำกัด (เรียกย่อๆว่า BBTV) มาร่วมเป็นผู้ถือหุ้นเมื่อต้นเดือนพฤษภาคม 2538 IBC ได้ประโยชน์จากการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ Grammy และ BBTV อย่างน้อย 2 ด้าน ด้านหนึ่งได้แก่ การลดทอนแรงกดดันจากการแข่งขัน ในอดีตที่ผ่านมา IBC เคยต้องแย่งชิงกรรมสิทธิ์ในการถ่ายทอดการแข่งขันกีฬา รายการสำคัญกับ BBTV ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 นอกจากนี้ ทั้ง Grammy และ BBTV ล้วนแล้วแต่มีศักยภาพที่จะเป็นคู่แข่งของ IBC ในการประกอบธุรกิจ Cable TV การดึงบริษัททั้งสองมาเป็นผู้ถือหุ้นร่วมเป็นยุทธวิธีในการลดทอนคู่แข่งในอนาคต แต่ที่จริงนั้น Grammy ได้รับสัมปทานเคเบิลทีวีจากองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยแล้ว ครั้นเมื่อเข้าร่วมถือหุ้นใน IBC ผู้บริหาร Grammy เริ่มทบทวนนโยบายการประกอบธุรกิจเคเบิลทีวีด้วยตนเอง ซึ่งต้องลงทุนในการสร้างเครือข่ายโทรคมนาคมจำนวนมาก อีกทั้งยังต้องแย่งชิงตลาดทั้งกับ IBC และ Thai Sky ในอีกด้านหนึ่ง IBC จะได้ประโยชน์จากการปรับปรุงรายการเคเบิลทีวี เท่าที่ผ่านมา IBC อาศัยการซื้อรายการจากต่างประเทศเป็นสำคัญ โดยไม่เป็นที่แน่ชัดว่า รายการเหล่านั้น สอดคล้องกับรสนิยมของผู้ชมคนไทยมากน้อยเพียงใด การดึง Grammy และ BBTV มาร่วมถือหุ้น ทำให้ IBC สามารถมีรายการที่ผลิตภายในประเทศ ทั้งรายการดนตรี ละคร และภาพยนตร์

การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เกิดขึ้นในธุรกิจหนังสือพิมพ์ด้วย เมื่อหนังสือพิมพ์ธุรกิจ 3 ฉบับ อันได้แก่ ผู้จัดการรายวัน กรุงเทพธุรกิจ และวัฏจักร จับมือกันขึ้นราคา จากฉบับละ 5 บาทเป็นฉบับละ 10 บาทเมื่อกลางเดือนเมษายน 2538 พร้อมกันนั้นก็ร่วมมือกัน ต่อรองกับเอเยนต์ผู้จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ จนสามารถลดค่าการตลาดจาก 30% เหลือ 28.5% แต่การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในครั้งนี้เป็นเพียงพันธมิตรเฉพาะกิจ เมื่อภารกิจร่วม อันได้แก่ การขึ้นราคาหนังสือพิมพ์และการลดค่าการตลาด สำเร็จลุล่วงแล้ว หนังสือพิมพ์ทั้งสาม ฉบับก็ยังคงแข่งขันกันต่อไป

ณ บัดนี้ การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เป็นปรากฏการณ์ที่นักศึกษาเศรษฐศึกษา ประเทศไทยต้องจับตามอง