

โลกาภิวัตน์ว่าด้วยการควบรวมกิจการ และการสร้างพันธมิตรธุรกิจ

สมภพ มานะรังสรรค์

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา แนวโน้มการควบรวมและครอบงำธุรกิจ (Merger & Acquisition-M & A) และการสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง

กระแสแรงของการควบรวมกิจการดังกล่าว เกิดจากปัญหาและโอกาสในทางธุรกิจ

ในด้านปัญหานั้น วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจรวมตลอดถึงความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจภายใต้กระแสอันเชี่ยวกรากของสภาวะโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลให้ธุรกิจจำนวนมากต้องควบรวมเข้าด้วยกัน เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจที่เผชิญกับปัญหา

ส่วนทางด้านโอกาสนั้น การควบรวมกิจการไม่เพียงเป็นผลดีต่อการปรับโครงสร้างทางธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเท่านั้น หากแต่ยังมีผลทำให้เกิดความคาดหมายในทางบวกต่ออนาคตของธุรกิจนั้น ๆ ส่งผลให้ราคาหุ้นของกิจการที่มีการควบรวมหรือมีแผนที่จะควบรวมกิจการกัน ขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นล่วงหน้าไปก่อน

เมื่อเป็นเช่นนี้ บ่อยครั้งแผนการการรวบรวมกิจการของธุรกิจต่าง ๆ อาจเป็นเพียงกลยุทธ์ (Strategies)

ที่ใช้ในการบริหารการซื้อขายหุ้นของกิจการในตลาดหุ้น เพื่อแสวงหาผลตอบแทนแบบ "Capital Gain" ภายใต้ระบบเศรษฐกิจแบบเก็งกำไร (Speculation Economy)

ประมาณ 3-4 ปีที่ผ่านมา การควบรวมกิจการได้ขยายตัวอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตะวันตก ซึ่งมีการคาดการณ์กันคร่าว ๆ ว่า การควบรวมกิจการที่เกิดขึ้นทั่วโลกนั้น เกิดขึ้นเฉพาะในสหรัฐฯ ถึง 51% ตามด้วยยุโรป 38% และเอเชียอีก 11% (ประยัต เวศนาร์ตน์, ฐานเศรษฐกิจ 13-15 เมษายน 2543)

เฉพาะในสหรัฐฯ ในปี 2540 มูลค่าการควบรวมกิจการอยู่ที่ 1 ล้าน ๆ (Trillion) ดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นเป็น 1.6 ล้าน ๆ ดอลลาร์ในปี 2541 (Economic Report of the US President to the Congress, Feb. 1998) แล้วเพิ่มเป็น 3.43 ล้าน ๆ ดอลลาร์ในปี 2542 และคาดว่าจะเพิ่มต่อเป็นประมาณ 4 ล้าน ๆ ดอลลาร์ในปี 2543 (ประยัต เวศนาร์ตน์, ฐานเศรษฐกิจ, 13-15 เม.ย. 2543)

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาเศรษฐกิจไทยภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์" โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

1) ความหมายของการควบรวมกิจการ การควบรวมกิจการมีหลายลักษณะ ดังนี้

1.1) Merger หมายถึงการควบรวมกิจการของบริษัทตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป (ตามปกติจะเป็นการควบรวมกิจการระหว่าง 2 บริษัท) ให้เป็นกิจการเดียว

1.2) Consolidation หมายถึงการควบกิจการตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปให้เป็นกิจการเดียว โดยการตั้งบริษัทใหม่ แตกต่างจาก Merger ที่ควบกิจการแล้วยังเหลือเป็นบริษัทเดิม Consolidation เป็นการรวมทั้งทรัพย์สินและหนี้สินของบริษัททั้งหมดเข้าไว้ในบริษัทใหม่ที่จัดตั้งขึ้น แล้วใช้ชื่อบริษัทใหม่ ทำการออกหุ้นใหม่ โดยที่ผู้ที่ถือหุ้นก็จะได้รับหุ้นสามัญของบริษัทใหม่แทนหุ้นสามัญของบริษัทเดิม

1.3) Acquisition or Takeover หมายถึงการเข้าไปซื้อเฉพาะหุ้นของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ให้มีจำนวนเพียงพอที่จะสามารถเข้าไปบริหารกิจการนั้น ๆ ได้ การควบรวมแบบนี้ถือเป็นการครอบงำกิจการ ซึ่งสามารถกระทำได้อย่างเป็นมิตร (Friendly Takeover) คือเกิดจากความยินยอมพร้อมใจทั้งสองฝ่าย หรือการเข้าครอบงำกิจการอย่างไม่เป็นมิตร (Hostile Takeover) กล่าวคือผู้บริหารและผู้ถือหุ้นในบริษัทที่ถูกครอบงำไม่เต็มใจที่จะขายหุ้นให้ แต่บริษัทที่ต้องการครอบงำกิจการได้ไปกว้านซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นในบริษัทนั้น ๆ จนมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าไปบริหารงานได้

หลังจากครอบงำกิจการได้สำเร็จ บริษัทที่ถูกครอบงำก็ยังคงดำรงอยู่และดำเนินกิจการต่อไป แต่อยู่ภายใต้การบริหารแรงงานและผู้ถือหุ้นชุดใหม่

1.4) การสร้างพันธมิตรธุรกิจ เกิดจากการรวมตัวกันของธุรกิจต่างกลุ่มหรือต่างเครือในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ตามปกติจะเป็นการรวมตัวกันของกิจการที่มีจุดแข็งหรือความชำนาญการ (Specialization) ที่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อรวมตัวกันแล้วจะทำให้กิจการมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

ในช่วงที่ผ่านมา วิธีการหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมกันมากคือการที่บริษัทต่าง ๆ ที่ต่างก็มีจุดแข็งที่แตกต่างกัน ร่วมกันจัดตั้งบริษัทใหม่ในการประกอบการธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ซึ่งไม่เป็นเพียงธุรกิจที่มีศักยภาพในตัวธุรกิจที่ตั้งใหม่เองเท่านั้น หากแต่ยังเอื้ออำนวยประโยชน์หรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บริษัทแม่ที่เข้าร่วมถือหุ้นในบริษัทใหม่นี้ด้วย ในขณะเดียวกันบริษัทใหม่ดังกล่าวก็ได้รับประโยชน์จากจุดแข็งที่บริษัทแม่แต่ละแห่งมีอยู่ด้วย

2) ประเภทของการควบรวมกิจการ แยกแยะออกได้เป็น

2.1) การควบรวมกิจการตามแนวนอน (Horizontal Merger) เป็นการควบรวมกิจการในธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป้าหมายของการควบรวมกิจการลักษณะนี้ คือ

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน (Cost Management)
- (2) เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
- (3) ลดคู่แข่งในตลาด เพื่อเพิ่มอำนาจการกำหนดตลาด

2.2) การควบรวมกิจการตามแนวตั้ง (Vertical Merger) เป็นการควบรวมกิจการของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งในลักษณะเชื่อมโยงไปด้านหลัง (Backward Linkage) และเชื่อมโยงไปด้านหน้า (Forward Linkage) หรือหมายถึงการประสานขบวนการผลิต การตลาด และบริการที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันนั่นเอง เพื่อให้การประกอบธุรกิจมีลักษณะครบวงจรยิ่งขึ้น อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจที่มีการควบรวมกันแบบนี้ต่อไป

2.3) การควบรวมกิจการแบบกระจาย (Conglomerate Merger) ประกอบด้วย

- (1) การควบรวมกิจการเพื่อขยายประเภทของผลิตภัณฑ์ (Product Extension Merger) เป็นการควบรวมเพื่อมุ่งขยายฐานของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น บริษัท

การเงินซื้อธุรกิจประกันภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน การบริหารการตลาด และการบริหารการเงิน (Financial Management) ตัวอย่างเช่น กรณี Citicorp และกลุ่ม Travelers ซึ่งได้ประกาศควบกิจการกันเมื่อ 6 เม.ย. 2541 ด้วยมูลค่าการควบกิจการถึง 69,900 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ ๆ คือ การขยายเครือข่ายการให้บริการแก่ลูกค้าได้หลากหลายขึ้น ตัวอย่างเช่นบริการด้านการธนาคาร เครดิตการ์ด (ซึ่งกลุ่ม Citicorp มีความถนัด) และกิจการวานิชธนกิจ การบริหารทรัพย์สิน (Asset Management) และการประกันภัย (ซึ่งกลุ่ม Travelers มีความถนัด)

กลุ่ม Citicorp เป็นบริษัทแม่ของ Citibank ซึ่งมีสาขาอยู่ประมาณ 100 ประเทศทั่วโลก และมีความเชี่ยวชาญด้าน Retail, Banking โดยเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการด้านบัตรเครดิตที่กว้างขวางที่สุดในโลก

กลุ่ม Travelers เป็นกลุ่มธุรกิจการเงินที่หลากหลายให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อการบริโภค การบริการด้านการลงทุน การบริหารทรัพย์สิน ประกันภัย มีบริษัทลูกที่เป็นวานิชธนกิจชั้นนำ เช่น Salomon Smith Barney หรือบริษัทลูกอื่น ๆ เช่น Salomon Smith Barney Asset Management, Traveler Life & Annuity, Primerica Financial Services, Travelers Property Casualty Corp และ Commercial Credit

(2) การควบรวมกิจการเพื่อกระจายธุรกิจอย่างแท้จริง (Pure Conglomerate Merger) โดยมีเป้าหมายในการลดความเสี่ยงของกลุ่ม

3) เป้าหมายของการควบรวมกิจการประกอบด้วย

3.1) การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ซึ่งจะทำให้สามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองในตลาด (Market Power) เช่นการกำหนดราคาสินค้า ราคาวัตถุดิบ ฯลฯ อันจะเป็นการเพิ่มผลประโยชน์ของบริษัท

3.2) การขยายเครือข่าย (Distribution Network) ส่งผลให้การกระจายสินค้ามีประสิทธิภาพขึ้น สามารถเพิ่มกลุ่มเป้าหมาย (Target Groups) ในการจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น

3.3) ทำให้เกิดการกระจายตัวทางธุรกิจ (Diversification) ซึ่งนอกจากจะทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพขึ้นแล้ว ยังเป็นการลดความเสี่ยง (Risk) ของการประกอบกิจการได้ด้วย

3.4) ทำให้การบริหารต้นทุน (Cost management) มีประสิทธิภาพขึ้น เช่น สามารถลดต้นทุน (Cost Reduction) ลงได้ อันมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) การสารร่วมแชร์ต้นทุน (Cost Sharing) กันได้ ลดความซ้ำซ้อนของขบวนการผลิตและการตลาด ฯลฯ

3.5) เพื่อความอยู่รอดของกิจการ (Business Survival) ตัวอย่างเช่น ธุรกิจเผชิญกับวิกฤตการณ์หรือความตกต่ำถดถอยทางธุรกิจ ทำให้กิจการขาดทุนเผชิญกับปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้ต้องควบรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารต้นทุน บริหารการตลาด และบริหารการเงิน เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและพัฒนาได้ต่อไป

3.6) ก่อให้เกิดการถ่ายทอดความสามารถในการจัดการและเทคโนโลยีระหว่างกันและกัน อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกิจการ

3.7) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) เพื่อให้ธุรกิจสามารถรุกและรับกับกระแสพลวัตของโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

4) แนวโน้มการควบรวมกิจการในช่วงที่ผ่านมา

4.1) การควบรวมกิจการระหว่างธุรกิจภายในประเทศ

(1) เอเชีย (ไม่รวมญี่ปุ่น) การควบรวมกิจการในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2541 มีมูลค่า 27,125 ล้านดอลลาร์

ลาร์สหรัฐฯ ได้ลดลง 35.6% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2540 (Securities Data Company)

ประเทศที่มีการควบรวมกิจการลดลงมาก ๆ คือ ฮองกง และมาเลเซีย คือลดลงถึง 61.8% และ 56.4% ตามลำดับในครึ่งปีแรกของปี 2541 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2540 ขณะที่มีการควบรวมกิจการเพิ่มขึ้นในจีน เกาหลีใต้ และไทย โดยเพิ่มขึ้นระหว่าง 62-94% ในช่วงเดียวกันข้างต้น

การควบรวมกิจการในเอเชียยังมีน้อยมาก เพราะมูลค่าการควบรวมกิจการมีสัดส่วนเพียง 2.8% และ 10% เมื่อเทียบกับสหรัฐฯ และยุโรปตามลำดับ

ตัวอย่างบริษัทใหญ่ ๆ ที่มีการควบรวมกิจการในเอเชีย ประกอบด้วย China Telecom (ฮองกง) Ltd. กับ Jiansu Mobile Communications ด้วยมูลค่าประมาณ 3,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ บริษัท International Shipping ในมาเลเซียควบรวมกับ Petronas Tankers SDN BHN (มูลค่าประมาณ 2,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)

ธุรกิจใเอเชียที่มีควบรวมกิจการกันมากที่สุดคือโทรคมนาคม ตามด้วยการขนส่งทางบกและทางเรือ และอสังหาริมทรัพย์

(2) ญี่ปุ่น ในครึ่งปีแรกของ 2541 บริษัทญี่ปุ่นมีการควบรวมกิจการเพิ่มขึ้น โดยเพิ่มขึ้นเกือบ 100% เมื่อเทียบกับปี 2537 และเพิ่มขึ้น 13% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2540 (Securities Data Company) ตัวอย่างของบริษัทใหญ่ ๆ ที่มีการควบรวมกิจการประกอบด้วย Kokusai Denshin Denwa Corp (KDD) และ Teleway Corp (บริษัทลูกของ Toyota) บริษัท Shipping Nippon Yusen KK และ Showa Line Ltd. บริษัทที่กล่าวมาข้างต้นประกาศควบรวมกิจการกันในเดือน ต.ค. 2541

(3) ยุโรป ในครึ่งปีแรกของปี 2541 ธุรกิจใยุโรปมีการควบรวมกิจการกันคิดเป็นมูลค่า 258,100

ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (Securities Data Company) อันเป็นการเพิ่มขึ้นถึง 51% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2540 (170,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) และบริษัทควบรวมกิจการกันมีขนาดใหญ่กว่า

ธุรกิจที่มีการควบรวมกิจการกันมาก ๆ คือ ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งมีการควบรวมกิจการกันถึง 27% เมื่อเทียบกับการควบรวมกิจการทั้งหมด

ตัวอย่างของกิจการที่มีการควบรวมกิจการกันมาก ๆ ประกอบด้วยธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เช่น Union Bank of Switzerland (UBS) กับ Swiss Bank Corporation (มูลค่า 23,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) Fortis AG ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ของเบลเยียมควบกับ general De Banque Sa (มูลค่า 10,900 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) นอกจากนี้ยังมีธุรกิจประกันภัย กิจการสาธารณูปโภค ฯลฯ

(4) ออสเตรเลีย ในครึ่งปีแรกของปี 2541 มูลค่าการควบรวมกิจการสูงถึง 23,500 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย เป็นการเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2540 ถึง 17.5% (Securities Data Company)

กิจการที่มีการควบรวมกิจการกันมาก ๆ ประกอบด้วย อุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ อสังหาริมทรัพย์ อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง

(5) สหรัฐฯ ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2541 มูลค่าการควบรวมกิจการในสหรัฐฯ สูงถึง 945,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (Securities Data Company) ซึ่งเพิ่มขึ้น 16.6% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2540

ธุรกิจที่มีการควบรวมกิจการกันมาก ๆ ประกอบด้วยธุรกิจธนาคาร (23.48% ของมูลค่าการควบรวมกิจการรวมในปี 2540) ตัวอย่างเช่น การควบรวมกิจการกันระหว่าง Morgan Stanley กับ Dean Witter และ First Bank System Inc. ควบกับ US Bancorp Washington Mutual Inc. ฯลฯ กิจการโทรคมนาคม และกิจการสถานีวิหุ

ตัวอย่างของกิจการขนาดใหญ่ที่มีควบรวมกิจการกัน

ประกอบด้วย กลุ่ม Citicorp ควบกับ Travelers Group, Nations Bank Corp ควบกับ Bank America Corp, SBC Communication Inc. ควบกับ America Tech Corp, Bell Atlantic Corp ควบกับ GTE Corp, ฯลฯ

4.2) การควบรวมกิจการของธุรกิจข้ามประเทศ (Cross-Border Mergers)

(1) เอเชีย จากปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจทำให้ช่วงครึ่งแรกของปี 2541 การควบรวมกิจการข้ามชาติในเอเชียมีแนวโน้มลดลง เพราะต่างชาติขาดความเชื่อมั่นที่จะเข้ามาลงทุนในภูมิภาคนี้ ตัวอย่างเช่นในประเทศจีน อินเดีย ฮองกง อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ส่วนประเทศในเอเชียที่มีการควบรวมกิจการข้ามชาติเพิ่มขึ้นประกอบด้วยญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ (KPMG Corporate Finance) (ดูรายละเอียดในตาราง)

(2) ยุโรป

(ก) ยุโรปตะวันตก มีการควบรวมกิจการข้ามชาติมากขึ้นโดยทั่วไป แต่ประเทศที่มีมาก ๆ คือ อังกฤษ ซึ่งมีการลงทุนจากต่างชาติถึง 47,630 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2541 เทียบกับ 12,300 ล้านดอลลาร์ในช่วงเดียวกันของปี 2540

ประเทศที่เข้าไปลงทุนโดยควบรวมกิจการในอังกฤษมาก ๆ คือ สหรัฐฯ (29,790 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) และ สวิตเซอร์แลนด์ (4,770 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) ตัวอย่างเช่น บริษัท Texas Utilities Co., Lt.d.ของสหรัฐฯ ควบกับ Energy Group PLC ของอังกฤษ (มูลค่า 10,400 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) Novatis ของสวิตเซอร์แลนด์ควบกับ Allied Colloids Group PLC ของอังกฤษ (มูลค่า 2,310 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) Caterpillar INC ของสหรัฐฯ ควบกับ Perkins Engines Group Ltd.. ของอังกฤษ (มูลค่า 1,330 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) ฯลฯ (KPMG Corporate Finance)

(ข) ยุโรปกลางและยุโรปตะวันออก จาก

ปัญหาความไร้เสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเมืองทำให้แนวโน้มการควบรวมกิจการข้ามชาติในภูมิภาคนี้มีแนวโน้มลดลงในปี 2541

(3) ออสเตรเลีย ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2541 การควบรวมกิจการข้ามชาติในออสเตรเลียมีมูลค่า 11,700 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยกว่าครึ่งหนึ่งคือ 6,500 ล้านดอลลาร์มาจากบริษัทของสหรัฐฯ

(4) ละตินอเมริกา มีแนวโน้มการควบรวมกิจการที่ลดลงในปี 2541 เนื่องมาจากปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของเอเชียที่กระทบต่อภูมิภาคนี้

ตัวอย่างของประเทศที่มีการลงทุนข้ามชาติลดลงประกอบด้วยบราซิล การควบรวมกิจการในครึ่งปีแรกของปี 2541 มีมูลค่า 4,250 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เทียบกับ 4,360 ล้านดอลลาร์ในช่วงเดียวกันของปี 2540 เม็กซิโกมีการลงทุนแบบควบกิจการข้ามชาติ 620 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และ 3,220 ล้านดอลลาร์ ในช่วงเวลาเดียวกัน (KPMG corporate Finance)

3) สหรัฐอเมริกา การควบรวมกิจการข้ามชาติในสหรัฐฯ มีมูลค่า 60,110 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2541 เทียบกับ 28,670 ล้านดอลลาร์ในช่วงเวลาเดียวกันของปี 2540 ขณะเดียวกันบริษัทของสหรัฐฯ ก็ไปซื้อกิจการต่างประเทศคิดเป็นมูลค่า 58,430 ล้านดอลลาร์ และ 32,140 ล้านดอลลาร์ในช่วงเวลาเดียวกัน (KPMG Corporate Finance)

ตลอดทั้งปี 2542 มีธุรกิจต่างชาติเข้าควบกิจการในสหรัฐฯ คิดเป็นมูลค่า 282,900 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นอีก 31.4% เมื่อเทียบกับปี 2541 (215,300 ล้านดอลลาร์) และเป็นการเพิ่มจากปี 2540 ถึงประมาณ 3 เท่า ทั้ง ๆ ที่การควบรวมกิจการในปี 2540 (69,700 ล้านดอลลาร์) ก็ถือว่าสูงเป็นประวัติการณ์เมื่อเทียบกับช่วงก่อนหน้านี้

กิจการที่มีการควบรวมกิจการมากที่สุดคือ ธุรกิจสารสนเทศมีการควบรวมกิจการจากต่างชาติถึง

93,500 ล้านดอลลาร์ (33% ของมูลค่ารวม) ในปี 2542 โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโทรคมนาคม รองลงมาคือ อุตสาหกรรมการผลิต และธุรกิจการเงิน ซึ่งมีมูลค่าถูกควมรวมจากต่างชาติ 74,200 ล้านดอลลาร์ (26.23%) และ 47,000 ล้านดอลลาร์ (16.61%) ตามลำดับ

ธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการควมรวมข้ามชาติในสหรัฐอเมริกาคือการณ Daimler - Benz ของเยอรมันนี้ควมรวมกิจการกับ Chrysler Corp ผู้ผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริก British Petroleum PLC (BP) ของอังกฤษควมรวมกิจการกับ Amoco Corp ของสหรัฐอเมริกา ซุปเปอร์มาร์เก็ตของเนเธอร์แลนด์ชื่อ Royal Ahold NV ควมรวมกับ Giant Food Inc. ของสหรัฐอเมริกา ฯลฯ

ประเทศที่เข้าไปซื้อกิจการในสหรัฐอเมริกา มากที่สุดคืออังกฤษ ซึ่งมีมูลค่าถึง 110,100 ล้านดอลลาร์ (38.92%) ของมูลค่ารวม ขณะที่เอเชียเข้าไปซื้อกิจการในสหรัฐอเมริกามูลค่า 11,500 ล้านดอลลาร์ (4.07%) ในจำนวนนี้ 8,000 ล้านดอลลาร์เป็นการลงทุนของญี่ปุ่น

มีข้อที่น่าสังเกตต่อไปว่า กิจการที่ควมรวมกิจการมีขนาดค่อนข้างใหญ่ กล่าวคือกว่า 65% เป็นโครงการมีมูลค่ามากกว่า 2,000 ล้านดอลลาร์ เทียบกับเมื่อ 6 ปีที่แล้วที่สัดส่วนของโครงการที่มีมูลค่ามากกว่า 2,000 ล้านดอลลาร์มีไม่ถึง 30% (กรุงเทพธุรกิจ, 9 มิ.ย. 2543)

5) แนวโน้มการควมรวมกิจการและการสร้างพันธมิตรธุรกิจในปัจจุบัน

ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา การควมรวมกิจการทั้งในภาคการผลิตที่แท้จริง (Real Sector) และภาคการเงินยังคงขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

5.1) การควมรวมกิจการในภาคการผลิตที่แท้จริง (Real Sector)

(1) การควมรวมกิจการในอุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมรถยนต์จัดเป็นกิจการที่มีการควมรวม

กิจการและการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่กว้างขวางที่สุด อุตสาหกรรมหนึ่งในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา จนปัจจุบันสามารถรวมกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ออกเป็น 6 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ (ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์ (2543) BOI)

(ก) กลุ่มพันธมิตร GM กลุ่มนี้มียอดการผลิตรวมกันประมาณ 11-12 ล้านคันต่อปี ประกอบด้วย

- บริษัท General Motor (GM) เป็นแกนหลัก
- บริษัทโอเปิล (GM ถือหุ้น 100%)
- บริษัทฮิวซุ (GM ถือหุ้น 49% ที่เหลือถือหุ้นโดยฝ่ายญี่ปุ่น)
- บริษัท SAAB ของสวีเดน (GM ถือหุ้นเต็ม 100%)
- บริษัทโฮลเด็นของออสเตรเลีย (GM ถือหุ้นเต็ม 100%)
- บริษัทซูซูกิมอเตอร์ญี่ปุ่น (GM ถือหุ้น 10%)
- บริษัทฟูจิเฮฟวี่อินดัสตรีญี่ปุ่น (GM ถือหุ้น 24.1%)
- บริษัทเพียตอิตาลี (GM ถือหุ้นเพียต 20% และเพียตถือหุ้น GM 5.1%)

รถยนต์หลัก ๆ ที่กลุ่มนี้ผลิตออกจำหน่ายต่อปีประกอบด้วยเป็นของ GM 7.6 ล้านคัน เพียต 2.5 ล้านคัน ฮิวซุ 1 ล้านคัน ซูบารุ 550,000 คันจัดเป็นกลุ่มที่มีความแข็งแกร่งทั้ง 5 ทวีป แต่ก็มีจุดอ่อนดำรงอยู่ ตัวอย่างเช่น ส่วนแบ่งตลาดในตลาดหลัก ๆ ที่กลุ่มนี้เคยครองอยู่ได้ลดลงในช่วงที่ผ่านมา ตัวอย่างเช่น GM ซึ่งเคยครองตลาดรถยนต์สหรัฐอเมริก ถึง 40% ในช่วงก่อนหน้านั้น ได้ลดลงเหลือประมาณ 30% ในปัจจุบัน ขณะที่รถเพียตก็ลดจากตลาดอิตาลีจากที่เคยครองอยู่ 60% เหลือเพียง 35% ในทุกวันนี้

(ข) กลุ่มพันธมิตรฟอร์ด มียอดการผลิตรถยนต์รวมกันประมาณ 8.0 - 8.5 ล้านคันต่อปีประกอบ

ด้วย

- บริษัทฟอร์ต ผลิต 6.8 ล้านคันต่อปี
- บริษัทมาสด้า (ฟอร์ตถือหุ้น 33.4 %) ผลิตได้ 930,000 คันต่อปี
- บริษัทจากัวร์ของอังกฤษ (ฟอร์ตถือหุ้น 100%) ผลิตปีละ 52,000 คัน
- บริษัทวอลโว่ (เฉพาะส่วนผลิตรถยนต์นั่งส่วนบุคคลฟอร์ตถือหุ้น 100%) ผลิตปีละ 400,000 คัน
- ฯลฯ

รถยนต์ยี่ห้อต่าง ๆ ของกลุ่มนี้ ประกอบด้วย วอลโว่ จากัวร์ แอสตันมาร์ติน ลินคอล์น และใช้วิธีการจัดตั้งองค์กรการบริหารแบบกลุ่มที่มีชื่อว่า "Premier Automotive Group" ขึ้นเมื่อปี 2542 เพื่อเพิ่มเอกภาพในการบริหารทั้งด้านการผลิตและการออกแบบ

(ค) กลุ่มพันธมิตรโตมเลอร์ไครสเลอร์ มี ยอดการผลิตปีละ 6.1 ล้านคัน ประกอบด้วย

- บริษัทโตมเลอร์ไครสเลอร์ (ควบกิจการกันระหว่างโตมเลอร์ - เบนซ์และไครสเลอร์ในปี 2541) มี ยอดการผลิตปีละ ประมาณ 4.4 ล้านคัน
- บริษัทมิตซูบิชิ (โตมเลอร์ไครสเลอร์ ถือหุ้น 33.4%) ผลิตรถยนต์ปีละ 1.7 ล้านคัน

การเข้าร่วมกิจการกับมิตซูบิชิดังกล่าว เกิดจากโตมเลอร์ไครสเลอร์ต้องการขยายตลาดจากรถยนต์นั่งหรูหาลงสู่ตลาดรถยนต์ขนาดเล็ก

ปัจจุบันบริษัทมิตซูบิชิยังถือหุ้นเล็กน้อยในบริษัทฮุนไดมอเตอร์ของเกาหลีใต้ และบริษัทโปรตอนของมาเลเซีย

(ง) กลุ่มพันธมิตรโตโยต้า มี ยอดการผลิต รวมกันปีละ 5.6 ล้านคัน

- บริษัทโตโยต้า ผลิตได้ปีละ 4.9 ล้านคัน

- พันธมิตรอื่น ๆ เช่น โตโยต้า ฮิโน (โตโยต้าถือหุ้น 20%) และไดฮัทส (โตโยต้าถือหุ้น 51%) ผลิตได้ 1.7 ล้านคัน
- กลุ่มนี้ยังมีบริษัทยามาฮาเป็นพันธมิตร เพราะโตโยต้าได้เข้าไปซื้อหุ้น 5% ที่ บริษัทนั้นเมื่อ มี.ค. 2543

จุดเด่นของกลุ่มนี้ อยู่ที่การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี มีความทนทานสูง มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เช่น รถยนต์นั่งส่วนบุคคล รถบรรทุก รถบัสโดยสารขนาดใหญ่ และรถยนต์หรูยี่ห้อ Lexus รวมตลอดถึงจักรยานยนต์

แต่กลุ่มนี้ก็มิใช่จุดอ่อนคือ ตลาดไม่ได้กระจายตัวอย่างกว้างขวาง กระจุกแต่เฉพาะทวีปเอเชีย และรูปลักษณะของรถยนต์ยังขาดความโดดเด่น

(จ) กลุ่มพันธมิตรโพล์สวาเกน ผลิตรถยนต์ประมาณปีละ 4.8 ล้านคัน กลุ่มนี้ประกอบด้วย

- โพล์สวาเกน
- ออดี้ (โพล์สวาเกนถือหุ้น 99%)
- Vicker (โพล์สวาเกนถือหุ้น 100%) และเป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์หรูระดับแนวหน้าของโลกคือ Rolls - Royce และ Bentley แต่โพล์สวาเกนมีสิทธิใช้ยี่ห้อ Rolls - Royce เพียงเวลาจำกัด เพราะในระยะเวลาต่อไป บริษัท BMW จะได้สิทธิแทน
- บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ Lamborghini และ Bugatti ของอิตาลี (โพล์สวาเกนถือหุ้น 100%)
- บริษัทสแกนเนีย ผู้ผลิตรถบรรทุกขนาดใหญ่

มีข้อที่น่าสังเกตว่า นอกจากกลุ่มนี้จะมีฐานอันแข็งแกร่งในทวีปยุโรปและอเมริกาใต้แล้ว โพล์สวาเกนยังมีฐานอันแข็งแกร่งในจีน ซึ่งมี ยอดการผลิต

ที่นั่นถึง 300,000 คันต่อปี ซึ่งครองตลาดกว่าครึ่งหนึ่งของตลาดรถยนต์ในจีน

(ซ) กลุ่มพันธมิตรเรโนลต์ มียอดการผลิตรถยนต์ปีละ 4.8 ล้านคัน แยกเป็น

- รถยนต์ของกลุ่มเรโนลต์เอง 2.2 ล้านคัน
- รถยนต์ในบริษัทนิสสัน 2.43 ล้านคัน (บริษัทเรโนลต์ถือหุ้นนิสสัน มูลค่า 5,400 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ คือ 36.8% ของหุ้นรวม และถือหุ้นอีก 22.5% ในบริษัทนิสสันดีเซล)
- บริษัทซัมซุงมอเตอร์ (เรโนลต์ถือหุ้น 70%) ผลิตรถยนต์ปีละ 30,000 - 40,000 คัน
- บริษัท Dacia ของรูมาเนีย (เรโนลต์ถือหุ้น 51%) ผลิตรถยนต์ปีละ 106,000 คัน

กลุ่มนี้มีฐานการผลิตทั้งในยุโรปและเอเชีย และบริษัทแม่เองคือ เรโนลต์ ก็มีรัฐบาลฝรั่งเศสถือหุ้นถึง 44%

การร่วมทุนระหว่างบริษัทเรโนลต์กับนิสสัน ด้วยสัดส่วนการถือหุ้นที่อยู่ในระดับสูง กลายเป็นเรื่องราวที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงมากในเรื่องการควบรวมกิจการและความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งจัดเป็นกลุ่มที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา อันเป็นการตอบสนองต่อสภาวะโลกาภิวัตน์อันหนาแน่นในปัจจุบัน

การที่บริษัทนิสสันจำเป็นต้องขายหุ้นในสัดส่วนที่สูงจนเรโนลต์สามารถเข้ามาร่วมบริหารในระดับสูง โดยการส่งคาร์ลอส กอสส์ มาเป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (COO) ของบริษัทได้นั้น ก็เพราะนิสสันได้ขาดทุนต่อเนื่องถึง 6-7 ปี ด้วยยอดการขาดทุนมูลค่ามหาศาล และอยู่ในฐานะใกล้ล้มละลาย (Asian Wall Street Journal, 19 Oct 1999)

ความเปลี่ยนแปลงของนิสสันที่เกิดขึ้นภายใต้การผลิตของผู้บริหารที่เรโนลต์ส่งเข้ามาประกอบด้วย

- ปรับโครงสร้างการบริหารต้นทุน (Cost Management) ของบริษัท โดยเตรียมลดพนักงาน 21,000 คน ภายใน 3 ปี โดยมีโครงการโอนถ่ายไปทำงานบริษัทอื่น ๆ ในเครือ ลดกำลังการผลิตลง 30% และปิดโรงงาน 3 แห่ง (กรุงเทพธุรกิจ, 21 ก.ค. 2542)
- การลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อชิ้นส่วนตามปรกตินิสสันจะซื้อชิ้นส่วนจากบริษัทลูกที่นิสสันถือหุ้นอยู่ 1,394 แห่ง ตามระบบเครือข่ายบริษัท “เคเรตลี” ของญี่ปุ่น โดย ผู้บริหารใหม่จากเรโนลต์มีแผนการจะนำหุ้นที่นิสสันถืออยู่ในเครือข่ายบริษัทซัพพลายเออร์ดังกล่าวออกขาย เพื่อลดต้นทุนในการจัดซื้อชิ้นส่วนลง เพราะต้นทุนค่าชิ้นส่วนของนิสสันสูงกว่าของ เรโนลต์ถึง 10% (Asian Wall Street Journal, 19 Oct. 1999)

การดำเนินการดังกล่าวของผู้บริหารจากเรโนลต์จะส่งผลกระทบต่อนิสสันซึ่งมีวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) ที่ต่างจากระบบตะวันตก เช่น เรโนลต์เป็นอย่างมาก เพราะตามปรกติระบบ “เคเรตลี” ที่นิสสันยึดปฏิบัติอยู่เป็นกลไกการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูก ซึ่งเป็นซัพพลายเออร์หรืออุตสาหกรรมสนับสนุน (Supporting Industries) ทั้งหมด โดยผ่านการถือหุ้นและการแลกเปลี่ยนผู้จัดการในตำแหน่งสำคัญ (Asian Wall Street Journal, 21 Oct 1999) ซึ่งระบบดังกล่าวเคยสร้างประสิทธิภาพในการบริหารอุปทาน (Supply Management) ของบริษัทแม่ในช่วงที่กิจการ

ยังดำเนินไปได้ด้วยดี

การลดทอนการถือหุ้นในบริษัทลูกและไปซื้อชิ้นส่วนจากตลาดเปิด (Open Market) แทน ยังเป็นการสั่นคลอนระบบการจ้างงานตลอดชีพ (Life - Time employment) ซึ่งบริษัทในญี่ปุ่นเคยยึดถือปฏิบัติมาเป็นอย่างมาก และสร้างผลกระทบให้แก่บริษัทซัพพลายเออร์ของนิสสันซึ่งมีการจ้างงานอยู่ถึง 40,000-50,000 คน ด้วย (Asian Wall Street Journal, 21 Oct 1999) จนทำให้ในที่สุดแม้แต่บริษัทลูกเหล่านี้ ก็อาจถูกเทคโอเวอร์โดยบริษัทต่างชาติได้

- การสร้างภาพลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ในช่วงที่ผ่านมานิสสันมีปัญหาการสร้างยี่ห้อของตน เพราะการบริหารด้านภาพลักษณ์ของนิสสันไม่สัมพันธ์กับกลุ่มผู้บริโภค (Asian Wall Street Journal, 19 Oct 1999) ทำให้ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์มีลักษณะ คลุมเครือ และทำแบบแยกส่วน ดังนั้นจึงต้องปรับปรุงให้ตราสินค้ามีลักษณะเหมือนกันทั่วโลก (Homogeniety) โดยแผนการหนึ่งที่จะทำคือ การลดจำนวนผลิตภัณฑ์ที่จะออกสู่ตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์ที่เสียเปรียบและมีปัญหา แล้วหันไปเน้นผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นหรือสามารถอยู่รอดแทน
- ปรับโครงสร้างหนี้ การบริหารหนี้จะต้องคำนึงถึงผลกระทบทั้งทางธุรกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่จะตามมา เช่น การก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอริกับองค์กรของบุคลากรในองค์กร ฯลฯ ซึ่งจะกลายเป็นผลร้ายต่อบริษัทในภายหลัง แต่การปรับโครงสร้างหนี้ก็จะต้องดำเนินต่อไป เพราะนิสสันมียอด

การขาดทุนต่อเนื่องถึง 6-7 ปี ทำให้มีหนี้สินสูงถึง 2.4 ล้าน ๆ เยน (Asian Wall Street Journal, 19 Oct 1999)

(2) อุตสาหกรรมอาหาร เคยเป็นอุตสาหกรรมที่มีการควบรวมกิจการกันมากในช่วงทศวรรษที่ 1980 แต่ในช่วงกว่าทศวรรษที่ผ่านมา การควบรวมกิจการในอุตสาหกรรมนี้ก็ได้สร้างขาลงไป และคุกรุ่นขึ้นใหม่เมื่อไม่นานมานี้

สาเหตุสำคัญที่ทำให้การควบรวมกิจการในอุตสาหกรรมอาหารขยายตัวขึ้น มาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

(ก) การควบรวมกิจการของเครือข่ายซูเปอร์มาร์เก็ต ตัวอย่างเช่น ที่เกิดขึ้นในสหรัฐฯ ซึ่งได้ส่งผลให้สัดส่วนการครองตลาด (Market Share) ของซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ 10 แห่งของสหรัฐฯ ซึ่งอยู่ที่ 28.4% ของตลาดรวมในปี 2530 กลายเป็น 52.1% ในปี 2541 (Asian Wall Street Journal, 20 Sept, 1999) ส่งผลให้ซูเปอร์มาร์เก็ตเหล่านี้มีอำนาจต่อรองที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งกระทบต่ออุตสาหกรรมอาหารซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ผลิตภัณฑ์อาหารให้แก่ซูเปอร์มาร์เก็ตดังกล่าว จึงต้องหาทางรวมตัวกันเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองของตนเอง

(ข) อุตสาหกรรมอาหารไม่สามารถใช้กลยุทธ์ที่เคยใช้ได้ผลในช่วงที่ผ่านมา คือ การลดต้นทุน (Cost Reduction) การขึ้นราคาโดยกรรมวิธีต่าง ๆ เช่น การโฆษณาเพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation) ฯลฯ ในการรักษาประสิทธิภาพการประกอบการของตนอีกต่อไป

(ค) กลุ่มธุรกิจอาหารขนาดใหญ่ ใช้กลยุทธ์ในการขยายเครือข่ายออกไปทั่วโลก ซึ่งส่งผลให้บริหารต้นทุน (Cost Management) บริหารการตลาด (Marketing Management) และบริหารการเงิน (Financial Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทขนาดรองลงมาต้องหาทางรวมตัวกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันของกลุ่มเอง โดย

เฉพาะอย่างยิ่งกิจการในท้องถิ่นของระดับประเทศที่มี รุกคืบเข้าไปมาก ๆ ของเครือข่ายอุตสาหกรรมอาหาร ข้ามชาติ

(ง) พัฒนาการของเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสาร ได้เป็นกระแสแรงการ ผ่นวกกิจการให้ทำได้ง่ายขึ้นและมากขึ้น

(จ) การผ่อนคลายกฎระเบียบตามกฎหมาย- เกณฑ์การค้าสากลที่มุ่งสู่การค้าเสรีมากยิ่งขึ้น ทำให้การ ควบรวมกิจการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งของกิจการ ภายในประเทศใดประเทศหนึ่ง และระหว่างประเทศ ขยายตัวกว้างขวางขึ้น

ในช่วงต้น ม.ย. 2543 การเจรจาซื้อบริษัท เบสท์ฟู้ดส์ของบริษัทยูนิลีเวอร์ด้วยมูลค่า 20,300 ล้าน ดอลลาร์สหรัฐฯ ได้บรรลุผลสำเร็จหลังจากเจรจากัน มากกว่า 1 ปี (Asian Wall Street Journal, 8 June 2000) การควบรวมกิจการดังกล่าว ได้ส่งผลให้ยูนิลีเวอร์ เป็นผู้ประกอบการอาหารที่ใหญ่ที่สุดในโลก

นักวิเคราะห์ต่างคาดหมายกันว่า การควบรวม กิจการข้างต้นจะส่งผลให้เกิดการควบรวมกิจการของ ค่ายนาบิสโกโฮลดิ้งซึ่งคาราคาซังมา มีโอกาสประสบ ความสำเร็จได้ง่ายขึ้น (นาบิสโก โฮลดิ้ง เป็นผู้ผลิตขนม ขบเคี้ยวรายใหญ่) นอกจากนี้ ยังมีอุตสาหกรรมราย อื่น ๆ ที่รอควบกิจการเช่น เฮน เซเลสเตียล กรุ๊ป บริษัท ผู้ผลิตอาหารเพื่อสุขภาพและน้ำมัน ค่ายแคมป์เบลล์ซูย บริษัทคิเบลอร์ฟู้ดส์ (ผลิตคุกกี้และขนมปังกรอบ)

เป็นที่คาดการณ์กันว่า การควบกิจการระหว่าง ธุรกิจอาหารดังกล่าว จะทำให้บริษัทสามารถสร้างส่วน ต่างผลกำไร และขยายส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น เพื่อนำ ไปสู่การรักษาประสิทธิภาพทางการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น

(3) อุตสาหกรรมเวชภัณฑ์

(ก) อุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ในสหรัฐฯ ตัวอย่างเช่น การควบรวมกิจการระหว่างบริษัทออร์เบอร์ - แลมเบิร์ตกับบริษัทไฟเซอร์ และบริษัทอเมริกัน โฮม-

โปรดักส์ (Asian Wall Street Journal, 15 Nov 1999)

(ข) อุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ในยุโรป ตัวอย่างเช่น การควบกิจการระหว่างบริษัทเซลส์เทคไซโร- ชายน์กับเมดิวา และแนวโน้มการควบกิจการระหว่าง แกล็กโซและสมิธไคลน์ อันเป็นบริษัทเวชภัณฑ์ชั้นนำ ของยุโรป ฯลฯ

การควบกิจการดังกล่าว ไม่เพียงเพิ่มประ-สิทธิภาพทางการประกอบการโดยตรงเท่านั้น หากแต่ ยังทำให้ราคาหุ้นของบริษัทที่ตัดสินใจควบรวมกิจการ กันขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย

นอกจากนี้ในแวดวงเวชภัณฑ์การเกษตร เองก็มีการควบรวมกิจการกันอย่างกว้างขวาง ตัวอย่าง เช่น บริษัทโนวาร์ทีสควบกิจการกับแอสตราเซนกา ฯลฯ

(4) อุตสาหกรรมการบิน ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นอกจากจะมีการควบกิจการและการสร้างพันธมิตร กันอย่างกว้างขวางในหมู่สายการบินนานาชาติแล้ว สาย การบินภายในประเทศเอง ก็ต้องควบกิจการหรือเชื่อม- โยงกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตน ตัวอย่างเช่น สาย การบินในจีน

ในช่วงกลางปี 2542 มีข่าวการยืนยันควบกิจการ ของสายการบินอันดับ 1 คือ ไชน่าเซาท์เทิร์น แอร์ไลน์ กับสายการบินอันดับ 2 คือ แอร์ไชน่าแห่งเซี่ยงไฮ้ เพื่อ นำไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ เช่น แก้ไขปัญหาการขาดทุน (ปี 2541 สายการบินจีน ขาดทุน 6,000 พันล้านหยวน) เพิ่ม ความสามารถทางการแข่งขันกับต่างชาติ และก่อให้เกิด การปฏิรูปอุตสาหกรรมการบินในจีน

เท่าที่เป็นอยู่ จีนมีสายการบินอยู่ 30 แห่ง และ มีโครงการจะควบกิจการให้เหลือเพียง 5 กลุ่ม (กรุงเทพ ธุรกิจ, 13 ก.ค. 2542)

ประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้นของสายการบินจีน จากการควบรวมกิจการดังกล่าว จะเอื้ออำนวยให้สามารถ นำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหุ้นต่างประเทศได้ง่าย

ขึ้น และทำให้ลดทอนปัญหาการแข่งขันโดยการตัดราคาระหว่างสายการบินของจีนด้วยตัวเอง

นอกจากสายการบินชั้นนำของจีนดังกล่าวแล้วสายการบินอื่น ๆ เช่น ไชน่าอีสเทิร์นแอร์ไลน์ (อันดับ 3 ของจีน) ก็ได้ตกลงซื้อกิจการธุรกิจแบบบินพลเรือนของไชน่าเจเนอรัล เอวิเอชันคอร์ป ฯลฯ

ในด้านสายการบินระหว่างประเทศนั้น ในช่วงต้น ม.ย. 2543 ได้มีข่าวแพร่สะพัดของการควบรวมกิจการระหว่างสายการบิน KLM ของเนเธอร์แลนด์กับ British Airways ของอังกฤษ ซึ่งถ้ารวมตัวสำเร็จจะกลายเป็นสายการบินที่ใหญ่เป็นอันดับ 3 ของโลก เป็นรองเฉพาะยูไนเต็ดแอร์ไลน์และอเมริกันแอร์ไลน์ของสหรัฐฯ เท่านั้น (Asian Wall Street Journal, 8 June 2000)

เป็นที่คาดการณ์กันว่า ถ้าการรวมตัวของสองสายการบินข้างต้นประสบความสำเร็จ จะก่อกระแสการควบรวมกิจการระหว่างสายการบินในยุโรปอย่างกว้างขวาง ไม่เพียงเท่านั้น การควบรวมกิจการของสายการบินในสหรัฐฯเอง ซึ่งเริ่มเกิดขึ้นในระลอกแรกตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 2523 (เป็นการควบรวมกิจการของสายการบินใหญ่ ๆ ที่เข้าซื้อกิจการของสายการบินขนาดกลางและเล็ก) ก็คงจะคุกรุ่นขึ้นอีกมากมายในปัจจุบัน

(5) อุตสาหกรรมเบียร์ ต้น ม.ย. 2543 บริษัทเบียร์คาร์ลสเบิร์กของเบลเยียมได้มีแผนการควบรวมกิจการกับเบียร์ออการ์ของนอร์เวย์ ทำให้เป็นบริษัทเบียร์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก โดยมียอดจำหน่ายปีละประมาณ 4,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (ข่าวช่อง 7 สี, 1 มิ.ย. 2543)

(6) อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ปลาย พ.ค. 2543 มีข่าวบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ของฝรั่งเศส คือ France Telecom มีแผนควบรวมกิจการกับบริษัท Orange ซึ่งเป็นบริษัท ใหญ่เป็นอันดับ 3 ของอังกฤษ ทำให้มีมูลค่าทรัพย์สิน 31,000 ล้านปอนด์สเตอร์ลิง กลายเป็นบริษัทโทรคมนาคมใหญ่เป็นอันดับที่ 3 ของโลก เป็น

รองเฉพาะ Vodafone Airtouch (อันดับ 1) และ NTT Docomo (อันดับ 2) เท่านั้น

5.2) การควบกิจการในภาคการเงิน (Financial Sector) อุตสาหกรรมการเงิน แยกเป็น

(1) ธุรกิจในตลาดเงิน (Money Market) ตัวอย่างเช่น การควบรวมกิจการของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ตัวอย่างที่ได้รับความสนใจมากในช่วงล่า ๆ ก็คือ

- การควบรวมกิจการของสามธนาคารขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น อันประกอบด้วย อินดัสเตรียลแบงก์ออฟแจแปน (IBJ) ไดอิคังเงียวแบงก์ และฟูจิแบงก์ ซึ่งร่วมกันจัดตั้งบริษัท Holding Company ที่มีชื่อว่า มิซูโฮโฮลดิ้งอิงค์ โดยที่แต่ละแบงก์จะถือหุ้นเท่า ๆ กัน (ข่าวรอยเตอร์อ้างในผู้จัดการ 23 ธ.ค. 2542) การรวมกันของ 3 ธนาคารข้างต้น จะส่งผลให้มีมูลค่าทรัพย์สินรวมกัน 140 ล้าน ๆ เยน (ประมาณ 1.30 ล้าน ๆ ดอลลาร์สหรัฐฯ) ส่งผลให้กลายเป็นธนาคารพาณิชย์ใหญ่เป็นอันดับที่ 1 ของโลก แทนดอยช์แบงก์เอจี

คาดหวังกันว่า การควบรวมกิจการดังกล่าว จะทำให้สามารถลดต้นทุนได้ประมาณ 100,000 ล้านเยน หรือ 11% ภายในปีการเงิน 2005/06 เพราะจะทำให้สามารถปรับลดตำแหน่งงานได้ 7,000 ตำแหน่ง จากที่มีทั้งสิ้น 35,000 ตำแหน่ง หรือ 20% และลดสาขาลงได้ 170 สาขาภายใน มี.ค. 2006

มูลเหตุสำคัญที่ทำให้สามธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นข้างต้น ตัดสินใจควบรวมกิจการก็คือมูลค่าหนี้จำนวนมหาศาล มีศักยภาพการผลิตเกิน (Over Capacity) และทางการญี่ปุ่นได้ประกาศใช้มาตรการเปิดเสรีภาคการเงิน ลดทอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการควบรวมกิจการ อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพทั้งการบริหารต้นทุนและการบริหารการตลาดของกิจการ ทำให้แข่งขันกับต่างชาติที่กล้ากรายสู่ภาคการเงินญี่ปุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากกลุ่มข้างต้นแล้ว ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อื่นๆ

ในญี่ปุ่น ตัวอย่างเช่นกัน

- กรณี HSBC Holding ของอังกฤษ และเมอร์ริล ลินส์ แห่งสหรัฐฯ ร่วมมือกันจัดตั้งซูเปอร์มาร์เก็ตออนไลน์ ทำการค้าผลิตภัณฑ์การลงทุนและบริการการเงินต่างๆ เพื่อเจาะตลาดลูกค้านอกสหรัฐฯ โดยแต่ละฝ่ายจะลงทุนกันบริษัทละ 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในช่วง 4 ปีข้างหน้า (Asian Wall Street Journal, 20 April 2000)

การร่วมมือกันของสองธนาคารระดับโลกดังกล่าวจะเป็นการผสมผสานการให้บริการ ฐานลูกค้า และผลิตภัณฑ์การเงินอันหลากหลายที่ HSBC เชี่ยวชาญเข้ากับความสามารถด้านการค้าหลักทรัพย์และการวิจัยของเมอร์ริล ลินส์

บริษัทร่วมทุนใหม่ข้างต้น จะทยอยเปิดทำการใน 24 ประเทศในช่วง 4 ปีข้างหน้า โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์การเงินต่างๆ เช่น บัตรเครดิต และเดบิตการ์ด บัญชีเงินฝาก บัญชีบริหารเงินสด หุ้นกู้ซื้อบ้าน บริการการซื้อขายผลิตภัณฑ์การเงินผ่านกองทุนรวม และให้บริการรายงานวิจัยโดยระบบออนไลน์ ฯลฯ

กลุ่มเป้าหมายที่บริษัทใหญ่ของ HSBC และเมอร์ริล ลินส์ ต้องการเจาะคือผู้ที่มีสินทรัพย์ระหว่าง 100,000 - 500,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งคาดว่าจะเป็ตลาดที่มีระดับการแข่งขันที่สูงมาก เพราะกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ของโลก เช่น ซิตี้กรุ๊ป เครดิต สวิสกรุ๊ป ยูบีเอส ฯลฯ ต่างก็มีเป้าหมายในการช่วงชิงตลาดนี้เช่นกัน

- โอกาสที่จะเกิดการควมรวมกิจการของธนาคารกลางต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การร่วมกันดูแลเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ตัวอย่างเช่น การรักษาเสถียรภาพของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ฯลฯ ดังตัวอย่างของความคิดให้ธนาคารกลางในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียง ประกอบไปด้วย กลุ่มอาเซียน (ASEAN) และอีก 3 ประเทศคือ จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ รวมกันในโครงการ "Asian Currency Swap Arrangement" ดัง

ที่มีการเสนอกันในการประชุมประจำปีของ ADB ที่เชียงใหม่ ในเดือน พ.ค. 2543

(2) ธุรกิจในตลาดทุน (Capital Market)
ตัวอย่างของกรณีซึ่งเป็นที่น่าสนใจอย่างมากคือ

- การรวมตัวกันระหว่างตลาดหุ้นลอนดอนและตลาดหุ้นแฟรงค์เฟิร์ต ในปลาย เม.ย. 2543 ภายใต้ชื่อใหม่ว่าตลาดหุ้น "IX" (International Exchanges) โดยมีเป้าหมายในการลดต้นทุน (Cost Reduction) การประกอบการ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Competitiveness) โดยเพราะอย่างยิ่งการแข่งขันกับการซื้อขายหุ้นผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งนับวันจะขยายตัวเพิ่มมากขึ้น

หลังรวมตัวกัน ลอนดอนจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการนำหุ้นของบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งเป็นหุ้นบลูชิฟเข้าจดทะเบียน ขณะที่ตลาดแฟรงค์เฟิร์ตจะเน้นกิจการกลุ่มเทคโนโลยีชั้นสูง เช่น NASDAQ ของสหรัฐฯ เพราะระบบที่ตลาดหุ้นใช้อยู่ในปัจจุบันคือระบบ เซตร่า ก็เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยอยู่แล้ว (ข่าว AP อ้างในผู้จัดการ, 4 พ.ค. 2543) ยิ่งไปกว่านั้น ยังจะมีการเซ็นหนังสือแสดงเจตจำนง (MOU) ระหว่างประธานตลาด "IX" และประธานตลาด NASDAQ ว่าทาง NASDAQ จะมาตั้งตลาดสำหรับหุ้นแห่งอนาคต โดยใช้ตลาดแฟรงค์เฟิร์ตเป็นฐาน

เมื่อรวมกันแล้วตลาด "IX" จะมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (Market Capitalization) ประมาณ 6.5 ล้าน ๆ ยูโร (ปลายเม.ย. 2543) ทำให้เป็นตลาดที่มีขนาดพอ ๆ กับ NASDAQ และเป็นรองเฉพาะตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์ก ซึ่งมีมูลค่าตลาดประมาณ 12 ล้าน ๆ ดอลลาร์สหรัฐฯ เท่านั้น (กรุงเทพธุรกิจ, 22 เม.ย. 2543)

นอกจากตลาด "IX" แล้ว ก่อนหน้านั้นก็มีการรวมตัวกันของตลาดหุ้น อื่นๆ ในยุโรป ตัวอย่างเช่น ตลาดยูโรเน็กซ์ ซึ่งเป็นการรวมตัวกันระหว่างตลาด

หุ้นปารีส อัมสเตอร์ดัม และบรัสเซลส์ (มี.ค. 2543) และ ตลาดนอร์เร็กซ์ อันเกิดจากการรวมตัวกันของตลาดหุ้น โคเปนเฮเกน (เดนมาร์ก) ตลาดหุ้นสต็อกโฮล์ม (สวีเดน) และตลาดหุ้นออสโล (นอร์เวย์) ฯลฯ

มีข้อที่น่าสังเกตว่า นอกจากการรวมตัวกัน ระหว่างตลาดหุ้นแล้ว ยังมีการจดทะเบียนข้ามประเทศ ของหุ้นในประเทศต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ตลาดหุ้นนิวยอร์ก ซึ่งในปี 2542 มีบริษัทจากต่างประเทศมาจดทะเบียน คิดเป็นมูลค่าตลาดของหลักทรัพย์ประมาณ 450,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในจำนวนนี้ 190,000 ล้านดอลลาร์ เป็นของบริษัท จากยุโรปและประมาณ 38,000 ล้านดอลลาร์มาจากบริษัทญี่ปุ่น และเป็นที่คาดกันว่าในปี 2543 นี้จะมีหุ้นจากต่างประเทศไปจดทะเบียนในตลาดนิวยอร์กเพิ่มเป็นมูลค่าตลาดประมาณ 1.7 ล้าน ๆ ดอลลาร์ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารตลาดหลักทรัพย์ ได้เพิ่มความคล่องตัวให้บริษัทจากต่างประเทศมาจดทะเบียนได้ง่ายขึ้น

ไม่เพียงเท่านั้นหุ้นจากบริษัทในประเทศที่เป็นศูนย์กลางการเงินโลก เช่น สหรัฐฯ ก็ได้ออกไปจดทะเบียนในตลาดต่างประเทศด้วย ตัวอย่างเช่น หุ้นจากตลาด NASDAQ จำนวน 7 บริษัทอันประกอบไปด้วยหุ้นบลูชิฟต่าง ๆ เช่น ไมโครซอฟท์ แอปพลายแมทีเรียลส์ สตาร์บัคเซลล์ คอมพิวเตอร์ ซิสโกซิสเต็มส์ แอแนจัน และอินเทลคอร์ป ได้ไปจดทะเบียนในตลาดหุ้นฮ่องกง และเริ่มเปิดซื้อขายในปลายพ.ศ. 2543 (South China Morning Post, 31 May 2000) ยิ่งไปกว่านั้นในอนาคตยังมีโครงการนำหุ้นบลูชิฟจากฮ่องกง ไปจดทะเบียนใน NASDAQ ด้วย รวมตลอดถึงการใช้เว็บไซต์ร่วมกันเพื่อเพิ่มโอกาสของนักลงทุนฮ่องกงในการรับข้อมูลข่าวสาร

นอกจากนี้ NASDAQ ยังได้ประกาศแผน จัดตั้ง Pan - Continental Stock Exchange ขึ้น ในยุโรปในระยะ 12 เดือนข้างหน้า เพื่อให้นักลงทุนใน

ยุโรปสามารถซื้อขายหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนใน NASDAQ ได้ พร้อม ๆ กับที่นักลงทุนในสหรัฐฯ ก็สามารถซื้อขายหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนในยุโรปได้เช่นกัน

ยิ่งไปกว่านั้น Osaka Stock Exchange (OSE) ยังอยู่ระหว่างการเจรจากับ NASDAQ และ Softbank Corporation เพื่อร่วมเป็นพันธมิตรในการ จัดตั้ง NASDAQ Japan เพื่อแข่งขันกับตลาดที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดย Tokyo Stock Exchange (TSE) คือ Market for the High-Growth and Emerging Stocks (MOTHERS)

นอกจากกรณีข้างต้นแล้ว ยังมีการปรับโครงสร้างตลาดหุ้นเกิดขึ้นในแหล่งอื่น ๆ เพื่อช่วงชิงโอกาสจากพลวัตการเงินโลก ตัวอย่างเช่น ที่สิงคโปร์เองทั้ง SES และ Simex ก็ได้ดำเนินการแปรรูปตลาดหุ้น (Demutualization) และควมรวมกิจการเข้าด้วยกันเมื่อ 1 ธ.ค. 2542 จัดตั้งเป็น Singapore Exchange ยิ่งไปกว่านั้นทางจีนเองก็ได้จัดตั้ง STSE เพื่อใช้เป็นแหล่งระดมทุนสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านเทคโนโลยี เมื่อธันวาคม 2542 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

- การควมรวมกิจการระหว่างสอง Brokers ขนาดใหญ่ของสิงคโปร์ คือ บริษัทหลักทรัพย์ จี.เค.โกะโฮลดิ้งส์ กับวิกเกอร์สบลัสส์ ได้ควมรวมกิจการกันภายใต้ชื่อ “โกะ-วิกเกอร์ส” กลายเป็น Broker ใหญ่อันดับที่ 1 ของประเทศ มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดจำนวน 1,500 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ (กรุงเทพธุรกิจ, 3 ธ.ค. 2542)

กิจการข้างต้นมีพนักงานกว่า 2,000 คนทำงานอยู่ในเครือข่ายตามประเทศต่าง ๆ เช่น สิงคโปร์ ฮ่องกง จีน ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินเดีย ฯลฯ รวมทั้งมีสำนักงานตัวแทนในศูนย์กลางการเงินโลกเช่น ลอนดอนและนิวยอร์กด้วย

(8) การควมรวมกิจการแบบไขว้ธุรกิจ เป็นแนวโน้มที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนในช่วงประมาณ 2 ปี

ที่ผ่านมา ดังตัวอย่างดังนี้

(ก) การร่วมทุนระหว่างบริษัทมานเนสมาน-
นี่ซึ่งเป็นธุรกิจโทรคมนาคมกับดอยช์แบงก์ เพื่อจัดตั้ง
บริษัทร่วมทุนให้บริการเทเลแบงก์กึ่งทั่วสหภาพยุโรป
ชื่อ “Tele-Commerce Bank” (กรุงเทพธุรกิจ 30 ม.ค.
2543)

การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนดังกล่าว ทำให้
สามารถใช้ธุรกิจอี-คอมเมิร์ซในการดำเนินธุรกิจได้อย่าง
กว้างขวางขึ้น และทำให้มานเนสมานนี่สามารถป้องกัน
ตัวเองจากการเทคโอเวอร์อย่างไม่เป็นมิตรของค่าย
บริษัทโทรคมนาคมอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น จากบริษัทไวดา-
โฟนแอร์ทัซของอังกฤษ ซึ่งเป็นบริษัทสื่อสารคมนาคม
ใหญ่อันดับที่ 1 ของโลก

นอกจากนี้มานเนสมานนี่ยังมีแผนการ
เข้าถือหุ้นในบริษัทเอโอแอล ยุโรปซึ่งเป็นผู้ให้บริการ
อินเทอร์เน็ตใหญ่เป็นอันดับ 2 ของยุโรป (บริษัทนี้
เป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่มเบอร์เทลส์มานน์ของ
เยอรมันกับบริษัทอเมริกันออนไลน์ของสหรัฐฯ) การ
ร่วมทุนดังกล่าวจะทำให้มานเนสมานนี่สามารถเชื่อม
เครือข่ายสื่อสารของตนซึ่งมีสมาชิก 35 ล้านรายเข้ากับ
เครือข่ายบริษัทที่มีคลังสินค้าหลากหลาย เช่น หนังสือ
วีดีโอ เพลง ฯลฯ

(ข) บริษัทโซนี่ร่วมมือกับสถาบันการเงิน
สองแห่งคือ เจพีมอร์แกน และธนาคารชาทุระ จัดตั้ง
อินเทอร์เน็ตแบงก์ โดยโซนี่ลงทุน 80% ขณะที่ธนาคาร
ชาทุระและเจพี มอร์แกน ถือหุ้น 16% และ 4% ตาม
ลำดับ (กรุงเทพธุรกิจ 31 มี.ค. 2543) การดำเนินการ
ดังกล่าว จะส่งผลให้โซนี่สามารถขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจ
การเงิน โดยอาศัยความพร้อมด้านเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์
ทั้งด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของตน เพื่อให้
บริการแก่ลูกค้ารายย่อยที่ซื้อผลิตภัณฑ์สินค้าอุปโภค
บริโภคต่างๆ เช่น เครื่องไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์

นอกจากการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีด้าน

ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์แล้ว ปัจจุบันโซนี่ยังมีบริษัท
ให้บริการสื่ออินเทอร์เน็ต ชื่อ “Sony communica-
tions Internet” ซึ่งมีแผนนำเข้าจดทะเบียนในตลาด
หุ้นเร็ว ๆ นี้

นอกจากการขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจ “Inter-
net Banking” แล้ว โซนี่ยังมีบริษัทประกันและโบรก-
เกอร์ออนไลน์ในเครืออีก 3 แห่ง

ยิ่งไปกว่านั้น โซนี่ยังมีแผนควบรวมกิจการ
ในสหรัฐฯ ของตน คือบริษัทโซนี่พิคเจอร์เอ็นเตอร์เทน-
เมนต์ และบริษัทโซนี่มิวสิก เอ็นเตอร์เทนเมนต์ ภายใต้
Holding Company ที่มีชื่อโซนี่โปรดเบนด์เอ็นเตอร์-
เทนเมนต์ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการเชื่อมโยงเครือ
ข่ายการประกอบการโดยผ่านอินเทอร์เน็ตด้วย กล่าวคือ
กิจการในเครือจะมีทั้งการประกัน โบรกเกอร์อินเทอร์เน็ต
แบงก์ และกิจกรรมบันเทิงโดยผ่านเครือข่าย
อินเทอร์เน็ตเข้าด้วยกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่
ผู้ให้บริการ

(ค) บริษัทเอ็นอีซีคอร์ป ประกาศร่วมมือ
กับธนาคารชั้นนำของฝรั่งเศสคือ โซไซเตเต้เจเนอราล
(ซีอกเจน) ให้บริการคำหุ้น พันธบัตร และทรัสต์เพื่อ
การลงทุนออนไลน์แก่นักลงทุนรายย่อยในญี่ปุ่น ภายใต้
ชื่อ “HG Online” ทั้งนี้เอ็นอีซีจะทำหน้าที่ให้ความ
ช่วยเหลือทางการเงินแก่ซีอกเจน และโฆษณาแบบคำ
หุ้นออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทางบิกโกลบของ
เอ็นอีซี โดยคาดว่าจะมีลูกค้าให้ความสนใจซื้อขาย
หลักทรัพย์ผ่าน “HG Online” ประมาณ 300,000 บัญชี
ภายใน 3 เดือนที่เปิดดำเนินงานโดยจะจัดตั้งระบบดัง
กล่าวในครึ่งหลังของปี 2543

(ง) การผนึกกำลังระหว่างผู้ผลิตและผู้ค้า
สินค้าโภคภัณฑ์ (Commodities) ขนาดใหญ่กับ
วานิชธนกิจระดับโลกในการจัดตั้งตลาดซื้อขายสินค้า
โภคภัณฑ์ เช่น โลหะ และพลังงานผ่านระบบออนไลน์
เพื่อแข่งขันกับตลาดสินค้าโภคภัณฑ์ล่วงหน้า (Futures

Commodities) เดิม ตัวอย่างเช่น ตลาด “OTC” ซึ่งมีมูลค่าการซื้อขายถึงปีละ 1.8 ล้าน ๆ ดอลลาร์สหรัฐฯ (Asian Wall Street Journal, 22 March 2000)

พันธมิตรที่จะร่วมจัดตั้งระบบการซื้อขายสินค้าโภคภัณฑ์ออนไลน์ที่มีชื่อว่า “International Exchange” ประกอบด้วย บีพี อะโมโค ไรย์ลัตซ์-เชลส์กรุป โซซิเอเต เซเนราล อินเวสเมนต์ เบงกิง โทเทฟินา เอลฟ์กรุป ดอยช์แบงก์ โกลด์แมน แซคส์กรุป มอร์แกน สแตนเลย์ ดิน วิกเตอร์ โดยจะเปิดทำการในปลายปี 2543 นี้

สินค้าโภคภัณฑ์ที่ “International Exchange” จะเปิดซื้อขายประกอบด้วย น้ำมันดิบ และผลิตภัณฑ์น้ำมัน ทองคำ โดยซื้อขายทั้งในรูปตราสารอนุพันธ์ และการซื้อขายด้วยระบบเงินสด (Spot Market)

(จ) ความร่วมมือระหว่างซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่คือ “Family Mart” กับโตโยต้ามอเตอร์ อิโตชู (Itochu) เอ็นทีทีดาต้า (บริษัทให้บริการข้อมูลสื่อสารในเครือนิปปอน เทเลกราฟ แอนด์เทเลโฟน (NTT)) เจทีบี (บริษัทเอเยนต์ทัวร์ชั้นนำ) เปียคอร์ป (บริษัทผู้ให้บริการขายปลีกบัตรชมมหรสพ) บริษัทการพิมพ์ไดนิปปอน ฟรินติ้ง โดยใช้ชื่อว่า “แฟมินาโดทคอม” ใช้ทุนจดทะเบียน 400 ล้านเยน และแฟมิลีมาร์ทถือหุ้น 50.5% อิโตชูถือหุ้น 14.5% เอ็นทีทีดาต้า และโตโยต้ามอเตอร์ถือหุ้นบริษัทละ 10% ที่เหลือถือหุ้นโดยบริษัทอื่น ๆ อีก 3 บริษัท (ผู้จัดการ, 19 พ.ค. 2543)

ธุรกิจหลักของแฟมินาโดทคอม คือการเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคจ่ายซื้อสินค้าจาก P.C. บ้านหรือจากเทอร์มินอลที่ตั้งอยู่ในร้านแฟมิลีมาร์ทซึ่งมีอยู่ 5,554 สาขาทั่วญี่ปุ่นโดยจะเริ่มในเดือนต.ค. 2543 นี้ และคาดว่าจะบริษัทจะมียอดขาย 120,000 ล้านเยนต่อปีตั้งแต่ปีการเงิน 2003/4

การซื้อขายสินค้าผ่าน “แฟมินาโดทคอม” ดัง

กล่าว ลูกค้าสามารถใช้บริการจัดส่งถึงบ้านหรือไปปรับสินค้าเองที่ร้านแฟมิลีมาร์ทก็ได้

(ข) บริษัทลอร์สันคอนนิวเนียนส์โตร่วมมือกับมิตซูบิชิคอร์ป จัดตั้งบริษัท อีคอมเมิร์ซ ให้บริการเครือข่ายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ผ่านร้านของลอร์สันซึ่งมีอยู่ 7,360 สาขาในญี่ปุ่น โดยลอร์สัน (อยู่ในเครือซูเปอร์มาร์เก็ตอันดับ 1 ของญี่ปุ่นคือ ไดเอะ) จะถือหุ้น 51% ให้บริการด้านสินค้าต่าง ๆ เช่น หนังสือซอฟต์แวร์ผ่านทางอินเทอร์เน็ตโทรศัพท์มือถือและโทรทัศน์อินเทอร์เน็ต ไอพี โดยให้บริการจัดส่งถึงบ้าน หรือจะไปปรับสินค้าพร้อมจ่ายเงินที่ร้านลอร์สันก็ได้

นอกจากบริษัทข้างต้นแล้ว บริษัทใหม่ที่กำลังจัดตั้งขึ้นนี้ยังต้องการหาพันธมิตรอื่น ๆ เข้าร่วมเช่น พวกที่พัฒนาธุรกิจซอฟต์แวร์ การขนส่งและการเดินทางโดยรถไฟ

มีข้อสังเกตว่า ธุรกิจอีคอมเมิร์ซของญี่ปุ่นเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยคาดการณ์กันว่า การซื้อขายผ่าน E-Commerce จะเพิ่มจาก 64,600 ล้านเยน ในปี 2541 เป็น 3.2 ล้าน ๆ เยน ในปี 2544 อันพิจารณาได้จากยอดขายพีซีและอุปกรณ์อินเทอร์เน็ตที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยในสิ้นมี.ค. 2543 ญี่ปุ่นมียอดพีซีเพิ่มเป็น 10.65 ล้านเครื่อง ซึ่งเพิ่มขึ้น 38.9% จากปีก่อนหน้านั้น และคาดว่าตัวเลขดังกล่าวจะเพิ่มเป็น 12.8 ล้านเครื่อง หรือเพิ่มขึ้น 20% ในปีนี้ (สิ้นสุดมี.ค. 2544) (กรุงเทพธุรกิจ 19 พ.ค. 2543)

(9) การขยายไลน์ธุรกิจออกจากธุรกิจเดิม แนวโน้มอีกประการหนึ่งที่กำลังขยายตัวก็คือการที่ธุรกิจเดิมได้ขยายกิจการสู่ภาคบริการอื่น ๆ เช่น ภาคการเงิน ฯลฯ มากขึ้น เพื่อให้ภาคการเงินดังกล่าวอำนวยความสะดวกต่อธุรกิจหลักของตน ส่งผลให้การทำธุรกิจการเงินของกิจการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) ขยายตัวเพิ่มมากขึ้น เช่น

(ก) กรณีเครือข่ายซูเปอร์มาร์เก็ตอันดับ 2

ของญี่ปุ่นคืออิตาโย คาโด ขอใบอนุญาตดำเนินธุรกิจการเงินแก่ลูกค้ารายย่อยจากรัฐบาล ซึ่งนอกจากจะทำให้ลูกค้าในเครือข่ายของตนทั้งซุเปอร์มาร์เก็ตอิตาโยคาโด และกิจการในเครือคือคอนวีเนียนส์โตร์ “7 - Eleven” ได้รับความสะดวกด้านการชำระเงินแล้ว ยังจะทำธุรกิจบริการการชำระเงินซึ่งทำรายได้ให้แก่ธนาคารญี่ปุ่นมากกว่าเดือนละ 1.830 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (Asian Wall Street Journal, 18 May 2000)

(ข) บริษัทเจนเนอรัลมอเตอร์ (GM) จัดตั้งธนาคารออมทรัพย์ชื่อ “GMAC Bank” มีสำนักงานใหญ่ที่เมืองวิลมิงตัน มลรัฐเดลาแวร์ เพื่อให้บริการผลิตภัณฑ์การเงินต่าง ๆ กับลูกค้ารายย่อย การตรวจสอบยอดบัญชี การเปิดบัญชีออมทรัพย์ โดยรับทำธุรกรรมผ่านโทรศัพท์และเครื่องเอทีเอ็ม

เท่าที่ผ่านมา GM ได้ทำธุรกิจการเงินบ้างแล้ว เช่น การปล่อยกู้เพื่อซื้อรถของบริษัทปล่อยกู้เพื่อการซื้อบ้าน ชื่อ “จีเอ็มเอซีมอร์เกจ” ซึ่งมีลูกค้าอยู่ 1.6 ล้านครัวเรือน

เมื่อตั้ง “จีเอ็มเอซีแบงก์” ขึ้น “จีเอ็มเอซีมอร์เกจ” จะถูกรวมอยู่ในธนาคารออมทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นใหม่นี้ (กรุงเทพธุรกิจ 22 เม.ย. 2543)

(10) การควบรวมสกุลเงินตรา เป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนหน้านี้นี้ ตัวอย่างเช่น การเกิดสกุลเงินตรา “ยูโร” ซึ่งเริ่มใช้ในปี 1999 ในสหภาพยุโรป 11 ประเทศ และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในภูมิภาคอื่น ๆ อีก ตัวอย่างเช่น การเกิด “อาเซียนเคอเรนซี” ในเอเชีย

การใช้สกุลเงินตราร่วมกัน ไม่เพียงทำให้ประหยัดค่าธรรมเนียมในการซื้อขายเงินตรา (Transaction cost) ระหว่างสกุลเท่านั้น หากแต่ยังช่วยเพิ่มเสถียรภาพของค่าเงินในหมู่ประเทศที่ใช้สกุลเงินตราร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารต้นทุน (Cost Management) การบริหารการตลาด (Marketing Management) และการบริหารการเงิน (Financial Ma-

nagement) ในการประกอบการธุรกิจในประเทศสมาชิกมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย

6) การควบรวมกิจการในไทย

6.1) การควบรวมกิจการในช่วงก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ 2540 แนวโน้มของการควบรวมกิจการในไทยในช่วงที่เศรษฐกิจแบบฟองสบู่กำลังขยายตัวมาก ๆ นั้น ปรากฏว่าหลังปี 2535 การควบรวมกิจการได้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และขึ้นไปสูงสุดในปี 2537 อันเป็นที่ระบบ BIBF's มีการเติบโตมาก ๆ แล้วก็ทยอยลดต่ำลงหลังจากนั้น จนลดลงไปต่ำสุดในปี 2540 อันเป็นที่เกิดวิกฤตการณ์และกระเด้งตัวขึ้นอีกครั้งหนึ่งในปี 2541

เป้าหมายของการควบรวมกิจการในช่วงนี้ คือเพื่อกระจายธุรกิจอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ และเพื่อเป้าหมายในการระดมทุนแบบ “Back Door Listing” กล่าวคือเป็นการรวมกิจการเพื่อการเพิ่มทุนจดทะเบียนในภายหลังเพื่อระดมทุนมาใช้ในกิจการต่าง ๆ รวมตลอดถึงเพื่อเป้าหมายในการผนึกกำลังกันระหว่างธุรกิจทั้งในลักษณะแนวนอน (Horizontal) และแนวดิ่ง (Integration) เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของธุรกิจที่มีการควบรวมกิจการกัน

6.2) การควบรวมกิจการในช่วงหลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจการควบรวมกิจการในไทยมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ทั้งที่เป็นกิจการภายในประเทศด้วยตนเอง และที่ควบกิจการกับบริษัทต่างชาติ และกลุ่มที่มีการควบรวมกิจการกันมากที่สุดคือธุรกิจการเงิน ตัวอย่างเช่น ABN AMRO HOARE GOVETT ASIA (Holdings) Limited เสนอซื้อหุ้นบริษัทหลักทรัพย์เอเซีย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด เสนอซื้อหุ้นบริษัทหลักทรัพย์เอเซีย จำกัด (มหาชน) บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เอเซีย จำกัด (มหาชน) กับบริษัทเงินทุนธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระหว่างธนาคารพาณิชย์ของไทยเอง และธนาคาร

พาณิชย์ต่างชาติมาซื้อกิจการธนาคารพาณิชย์ไทย

ส่วนกิจการอื่น ๆ ที่มีการควบรวมกิจการกัน ประกอบด้วยกิจการเคเบิลทีวี อุตสาหกรรม ปูนซีเมนต์ ตัวอย่างเช่น การควบกิจการระหว่าง IBC และ UTV และระหว่างบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงกับ Swiss Holder Bank ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ขนาดใหญ่ของโลก ฯลฯ

สรุป

แม้ว่าการควบรวมกิจการได้เกิดขึ้นนานมาแล้ว แต่ในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา การควบรวมกิจการและการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจได้ขยายตัวมากเป็นพิเศษ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ

มูลเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการขยายตัวของการควบรวมกิจการ ก็คือการกระจายตัวของสภาวะโลกาภิวัตน์ ซึ่งมาพร้อมกับระบบการคมนาคมสื่อสารสมัยใหม่ พัฒนาการของอุตสาหกรรมข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) ซึ่งได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การขยายตัวของภาคการเงิน (Financial Sector) ความเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่มุ่งเข้าหาระบบเศรษฐกิจเสรีมากยิ่งขึ้น ฯลฯ

การควบรวมกิจการไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน (Cost Management) และการบริหารการตลาด (Marketing Management) เท่านั้น หากแต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่การบริหารการเงิน (Financial Management) ให้แก่กิจการที่ทำการควบรวมกิจการกันด้วย

นอกจากการบริหารการเงินด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นแล้ว กิจการที่ทำการควบรวมกิจการกัน หรือแม้แต่ประกาศว่าจะควบรวมกิจการกันซึ่งเป็นกิจการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้น มักจะมีราคาหุ้นที่เพิ่มสูงขึ้น สร้าง “ผลตอบแทน” ให้แก่กิจการตั้งแต่ก่อนที่จะมีการควบรวมกิจการกันจริง ๆ ด้วยซ้ำ

ท่ามกลางยุคที่โลกไร้พรมแดน อันเนื่องมาจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์นั้น การควบรวมกิจการและการสร้างพันธมิตรธุรกิจจะขยายตัวต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

แม้ว่า การควบรวมกิจการจะมีผลดีอยู่ไม่ใช่น้อย แต่ก็ยังมีผลกระทบทางด้านลบด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น ทำให้เกิดการปลดพนักงานจำนวนหนึ่งออกไปภายหลังการควบรวม กิจการ โอกาสที่จะเกิดการผูกขาดทางกิจการอันจะกระทบต่อทั้งธุรกิจเองและผู้บริโภคที่ต้องซื้อหาสินค้าหรือบริการจากกิจการที่มีการควบรวมกิจการกัน ฯลฯ

การควบรวมกิจการกัน ไม่เพียงส่งผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจเท่านั้น หากแต่ยังอาจมีผลทางด้านสังคมและวัฒนธรรมอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ภายหลังการควบรวมกิจการอาจทำให้มีการว่างงานเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่กิจการต่างชาติต่างภาษาที่ต้องควบรวมกิจการกันก็อาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยทางวัฒนธรรมด้วยเช่นกัน

ตารางการควบรวมกิจการข้ามชาติในเอเชีย

หน่วย : Billion US\$

ประเทศ	ม.ค. - มิ.ย. 2540	ม.ค. - มิ.ย. 2541
จีน	6.57	2.53
อินเดีย	1.26	0.21
ฮ่องกง	5.00	0.64
อินโดนีเซีย	2.19	1.01
ฟิลิปปินส์	2.37	-
ญี่ปุ่น	0.11	5.33
เกาหลีใต้	-	0.233.36

ที่มา : KPMG Corporate Finance

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- 1) อัญญา ชันธิวิทย์. การควบรวมกิจการและการครอบงำกิจการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 1), 2540.
- 2) ฝ่ายวิจัยและพัฒนาตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. "ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเก็บภาษีการควบและรวมกิจการ", วารสารตลาดหลักทรัพย์, ปีที่ 1 ฉบับที่ 11, เม.ย. 2541.
- 3) ฝ่ายวิจัยและพัฒนาตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. "ข้อควรรู้เกี่ยวกับการควบกิจการ" วารสารตลาดหลักทรัพย์, ปีที่ 1, ฉบับที่ 1, มิ.ย. 2540.
- 4) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. "การรวมกิจการ...อีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาธุรกิจ", เศรษฐกิจวิเคราะห์, ปีที่ 15 ฉบับที่ 6, มิ.ย. 2540.
- 5) สรินญา งามวงค์วาน. "การควบรวมและการควบกิจการของบริษัทหลักทรัพย์" วารสารตลาดหลักทรัพย์" วารสารตลาดหลักทรัพย์, ปีที่ 1 ฉบับที่ 7, ธ.ค. 2540.
- 6) วราวุธ บัวทอง. "การควบกิจการ : ทางออกของสถาบันการเงิน" ปกึณกะเศรษฐกิจ, ธนาคารศรีนคร, ปีที่ 8, ฉบับที่ 2, เม.ย. - มิ.ย 2540.
- 7) หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. (ฉบับตามอ้างในบทความ).
- 8) หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ. (ฉบับตามอ้างในบทความ).
- 9) ฐานเศรษฐกิจ. (13-15 เม.ย. 2543).
- 10) ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์. บทความว่าด้วยการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมรถยนต์, คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2543.

ภาษาอังกฤษ

- 1) Ernst & Young, merger and Acquisition, John Wiley & Sons, INC, 2nd edition, 1994.
- 2) Patrick A Ganghan, Mergers, Acquisition, and Corporate Restructuring, John Wiley & Sons, INC, 1996.
- 3) B.R. Wakefield, "Mergers and Acquisition Series", Harvard Business Review, 1990.
- 4) Asian Wall Street Journal (Various issues as cited in the article)
- 5) South China Morning Post, (31 May 2000)
- 6) Securities Data Company.
- 7) KPMG Corporate Finance.



ศูนย์ฮาวายศึกษา เป็นอาคารสร้างใหม่และอยู่ห่างจากคณะ/ภาควิชาอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐฮาวายอี เป็นแหล่งฟื้นฟู และ ป่มเพาะทั้งด้านวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของคนฮาวายพื้นเมืองดั้งเดิม ในปัจจุบัน Haunani-Kay Task ผู้อำนวยการศูนย์ฮาวายศึกษา สมาชิกคนสำคัญของขบวนการเรียกร้องอธิปไตยของคนพื้นเมืองดั้งเดิมฮาวายด้วย ปัจจุบันฮาวายศึกษาเป็นหลักสูตรหนึ่งที่ก้าวหน้า ทำหายและได้รับความสนใจจากนักศึกษาอย่างมาก (ภาพจาก *Mālamalama*, 21/1 Winter 1997:13-15)