

**ส่วนที่ 3**  
**การวางกลยุทธ์**  
**Strategy Formulation**

## กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy)

เราได้ทำการกำหนดทิศทางขององค์กรไว้แล้วในบทที่ผ่านมา โดยกล่าวถึงวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ส่วนในบทนี้จะกล่าวถึงการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ภายในองค์กรมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ระดับด้วยกันคือ

1. ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy)
2. ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)
3. ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

ในบทนี้จะกล่าวเน้นในเรื่องการสร้างกลยุทธ์ระดับองค์การเป็นหลัก ซึ่งจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy)

ในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ย่อมประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจย่อยหลายหน่วยรวมกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท General Electric Corporation ประกอบไปด้วยธุรกิจหลายอย่างซึ่งรวมถึงเครื่องใช้ไฟฟ้าทั่วไป เครื่องจักรอุตสาหกรรมหนัก ตลอดจนผลิตชิ้นส่วนเครื่องบิน การที่กิจการเปิดดำเนินการทางธุรกิจมากกว่าหนึ่งอย่างก็เพื่อมุ่งหวังที่จะขยายกิจการให้เจริญเติบโตไปสู่ความหลากหลายเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงด้วย

ในการสร้างกลยุทธ์ระดับองค์การนี้ มีกลยุทธ์ที่สำคัญอยู่ 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “กลยุทธ์รุก” มีวิธีการให้เลือกปฏิบัติหลายประการ เช่น
  - ⊙ การเจริญเติบโตภายใน (Internal Growth)
  - ⊙ การรวมตัวกันในแนวราบหรือแนวนอน (Horizontal Integration)

- การขยายตัวในแนวราบสู่ธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Horizontal Related Diversification)
  - การขยายตัวในแนวราบสู่ธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน (Horizontal Unrelated Diversification or Conglomerate Diversification)
  - การรวมตัวกันในแนวตั้งของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน (Vertical Integration of Related Businesses)
  - การรวมตัวกันในแนวตั้งของธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน (Vertical Integration of Unrelated Businesses)
  - การควบกิจการ (Mergers)
  - พันธมิตรทางการค้า หรือ พันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliances)
2. กลยุทธ์การคงตัวหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “กลยุทธ์รับ” (Stability Strategy)
  3. กลยุทธ์การตัดทอน, กลยุทธ์การหดตัวหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “กลยุทธ์ถอย” (Retrenchment Strategies) มีวิธีการให้เลือกปฏิบัติหลายประการ เช่น
    - การปฏิบัติในทางตรงข้าม หรือการกลับหลังหัน (Turnaround)
    - การยกเลิกหรือการถอนตัว (Divestment)
    - การขายกิจการ (Liquidation)

## กลยุทธ์การเจริญเติบโต หรือ “กลยุทธ์รุก” (Growth Strategies)

โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์การเจริญเติบโต องค์การสร้างขึ้นเพื่อมุ่งหวังที่จะได้ผลลัพธ์ คือ การเพิ่มยอดขาย (Sales Volume) หรือเพื่อการขยายส่วนครองตลาด (Marketing Share) ทั้งนี้เพื่อให้กิจการมีคุณค่าด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ความเจริญเติบโตของกิจการนั้นอาจเกิดขึ้นได้หลายทางด้วยกัน ต่อไปนี้เป็นวิธีการขยายความเจริญเติบโตของกิจการที่นิยมใช้ปฏิบัติในทางธุรกิจ

### □ การเจริญเติบโตภายใน (Internal Growth)

สิ่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเจริญเติบโตภายในของกิจการ เช่น ยอดขายสินค้าหรือบริการของกิจการเพิ่มมากขึ้น มีการเพิ่มกำลังการผลิต มีการเพิ่มจำนวนพนักงาน หรือมีการเพิ่มแผนกงาน เป็นต้น ในแนวความคิดการดำเนินการทางธุรกิจแบบดั้งเดิม เชื่อกันว่า การขยายตัวให้เจริญเติบโต

มากขึ้นด้วยทุนจากกำไรสะสม (Retained Earning) ย่อมดีกว่าการขยายตัวโดยการซื้อกิจการของบริษัทอื่นมา และยังเชื่อต่อไปอีกว่า การขยายตัวภายในจะก่อให้เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ

- ⊙ สามารถรักษาวัฒนธรรมที่ดีขององค์การให้คงอยู่ต่อไป
- ⊙ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ง่าย
- ⊙ สามารถสร้างคุณภาพให้เกิดแก่สินค้าหรือบริการขององค์การ
- ⊙ สามารถสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์การ

**การรวมตัวกันในแนวนราบหรือแนวนอน  
(Horizontal Integration)**

บางกิจการก็ทำการขยายตัวให้เติบโตขึ้นโดยการซื้อกิจการของบริษัทอื่นที่เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือเหมือนกันกับธุรกิจเดิมของตน กระบวนการเช่นนี้ เรียกว่า Horizontal Integration ในการรวมตัวกันลักษณะนี้ มีเหตุผลหลายประการด้วยกัน เช่น

- ⊙ เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาด (Market Share)
- ⊙ เพื่อเพิ่มรายได้ (Increasing Revenues)
- ⊙ การรวมตัวกันทำให้มีพลังต่อรองกับซัพพลายเออร์และกับลูกค้า
- ⊙ การรวมตัวกันทำให้สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานในหลายๆ ด้าน
- ⊙ การรวมตัวกันทำให้กิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการ

ส่งเสริมการขายสินค้าหรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถเข้าสู่ช่องทางจัดจำหน่ายที่เหมาะสมได้

- ⊙ การรวมตัวกันมีผลทำให้การดำเนินการหลายอย่างมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว

สูง

ตัวอย่างของการรวมตัวกันแบบ Horizontal Integration นี้ได้แก่การรวมกันระหว่างบริษัท Chrysler กับบริษัทผลิตภัณฑารถยนต์อเมริกันแห่งหนึ่ง การผนึกกำลังกันของสองบริษัทดังกล่าวนี้ ทำให้การดำเนินกิจการในวงการอุตสาหกรรมรถยนต์มีผลกระทบต่อผู้ผลิตรถยนต์รายอื่นๆ และทำให้มีพลังทางการตลาดที่โดดเด่นมากกว่าการแยกกันดำเนินการแบบเดิม ทั้งนี้ก็เพราะว่าเมื่อมีการรวมตัวกันแล้วผลที่ตามมาก็คือ กิจการมีขนาดใหญ่กว่าเดิม ฐานะทางการเงินมั่นคงยิ่งขึ้น สามารถดึงดูดลูกค้าจากต่างชาติได้ เพราะการมีความหลากหลายในตัวสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าได้เลือกตามความต้องการ

## ❑ การขยายตัวในแนวราบสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Horizontal Related Diversification)

ในการขยายตัวทางธุรกิจขององค์กรนั้น เมื่อองค์กรได้ตัดสินใจซื้อกิจการที่อยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) และได้ทำการรวมกิจการเข้าไว้ในเครือซึ่งเรียกว่า “การรวมตัวในแนวราบสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง” ความเกี่ยวข้อง (Relatedness) ในที่นี้หมายถึง ความคล้ายคลึงกันหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันกับความสามารถหลักระหว่างการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่ซื้อมากับกิจการเดิม

ความสามารถหลัก (Core Competencies) ในที่นี้หมายถึง ความแข็งแกร่งของทรัพยากรหลักๆ ของกิจการซึ่งหากกล่าวถึงอย่างกว้างๆ อาจรวมเรื่อง

- ⊙ ความเชี่ยวชาญพิเศษด้านการผลิต (Operation Excellence)
- ⊙ การมีเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าหรือทันสมัย (Superior Technology)
- ⊙ ความสามารถในการดำเนินการทางการตลาดที่ทรงประสิทธิภาพ (Effective marketing)
- ⊙ ความโดดเด่นในเรื่องการทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

ในกรณีที่องค์กรได้ซื้อกิจการที่มีความรู้ความสามารถหลักที่คล้ายคลึงกัน (Similar Core Competencies) ทางการตลาด ก็จะช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกันให้เกิดความแข็งแกร่งขึ้นในเรื่องขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน ส่วนในกรณีที่สององค์กรได้รวมความสามารถหลักที่สอดคล้องสนับสนุนกัน (Complementary Core Competencies) กิจการก็ควรนำเอาความโดดเด่นของแต่ละองค์กร เช่น องค์กรหนึ่งโดดเด่นด้านการจัดจำหน่าย อีกองค์กรหนึ่งมีความโดดเด่นด้านการวิจัยและพัฒนา เมื่อนำเอาความสามารถหลักมาผนวกกันเข้าองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากความโดดเด่นนั้นทั้งสองด้าน

## ❑ การขยายตัวในแนวราบสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง (Horizontal Unrelated Diversification or Conglomerate Diversification)

เมื่อองค์กรทำการขยายตัวไปสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ในการตัดสินใจเช่นนี้กิจการมีจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลเพื่อการลงทุน และอีกจุดมุ่งหมายหนึ่งก็เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการ เพราะการยึดติดอยู่กับการทำธุรกิจประเภทเดียวหากอยู่ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจหรือภาวะการตลาดไม่เอื้อ อาจทำให้กิจการตกอยู่ในฐานะลำบากทั้งทางด้านการเพิ่มยอดขาย (Sale Volume) การเพิ่มกำไร (Profit) ตลอดจนการใช้ความพยายามเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของกิจการ ดังนั้น

การขยายตัวสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องในแนวราบจึงเป็นความพยายามที่จะเข้าไปหาผลกำไรในอุตสาหกรรมอื่น โดยการนำเงินไปลงทุน (Investment) ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมของตนและอีกประการหนึ่งก็เพื่อจะลดความเสี่ยง (To Reduce Risks) อันจะเกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมเดิม ในการดำเนินการเช่นนี้มีผู้นิยมเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Conglomerate Diversification”

## □ การรวมตัวในแนวตั้งกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

### (Vertical Integration of Related Businesses)

การรวมตัวในแนวตั้ง หมายถึง การที่องค์กรที่ต้องการรวมกิจการกัน รวมหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน เพื่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ให้โดดเด่นยิ่งขึ้น การรวมตัวกันชนิดนี้อาจกระทำเพียงบางส่วน หรือทั้งองค์กรก็ได้คือ ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาวัตถุดิบจนกระทั่งได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้บริโภคคนสุดท้าย (End User) ซึ่งชนิดนี้เรียกว่ารวมกันทั้งองค์กรเต็มรูปแบบ

การที่องค์กรธุรกิจได้ทำการซื้อกิจการที่มีความคล้ายคลึงหรือมีความสอดคล้องสนับสนุนกันในเรื่องความสามารถหลักๆ (Core Competencies) เช่น ผู้ผลิตทำการรวมกิจการกับผู้จัดจำหน่ายเพื่อให้การดำเนินการทางธุรกิจเพิ่มความคล่องตัวและราบรื่น ก็ถือว่าเป็นการรวมตัวในแนวตั้งกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความเกี่ยวข้องในที่นี้อาจหมายถึง การเข้าไปมีประโยชน์ร่วมกันในเรื่องข้อดีข้อเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ (Strengths)

ในการรวมตัวกันแนวตั้ง อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การรวมตัวในแนวตั้งไปทางด้านหลัง (Backward Vertical Integration)
2. การรวมตัวในแนวตั้งไปทางด้านหน้า (Forward Vertical Intergration)

## ◎ การรวมตัวในแนวตั้งไปทางด้านหลัง

### (Backward Integration)

เกิดขึ้นโดยที่องค์กรไปซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ ซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้ส่งวัตถุดิบ (Raw Materials) หรือชิ้นส่วนประกอบที่องค์กรต้องการ มารวมกันเข้ากับกิจการเดิมเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อลดต้นทุนในด้านต่างๆ หรือเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีแหล่งสนับสนุนการดำเนินงาน (Supply Sources) เป็นของตนเอง

◎ **การรวมตัวในแนวตั้งไปทางด้านหน้า**  
**(Forward Integration)**

เกิดขึ้นโดยที่องค์กรไปซื้อกิจการของลูกค้า (Customer) ซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้มาซื้อสินค้าหรือบริการของกิจการ เช่น โรงงานผู้ผลิตสินค้าทำการรวมตัวกันกับผู้ประกอบกิจการค้าส่ง (Wholesalers) หรือผู้ค้าปลีก (Retailers) เป็นต้น เพื่อให้เกิดความแข็งแกร่ง มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง มีทีมบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง อันจะนำมาซึ่งความสามารถเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ (Competitiveness)

◎ **การรวมตัวกันในแนวตั้งกับธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน**  
**(Vertical Integration of Unrelated Businesses)**

การรวมตัวกันในแนวตั้งกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องเกิดขึ้นภายใต้ความต้องการการแลกเปลี่ยนและการใช้ประโยชน์ร่วมกันในเรื่องของความสามารถหลักของกิจการ (Core Competencies) ที่มีความคล้ายคลึง ความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่วนการรวมตัวกันในแนวตั้งกับธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันนั้นก็เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน แต่อยู่ในขีดจำกัดของความเป็นไปได้ในการถ่ายโอน แลกเปลี่ยนและการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนประโยชน์อื่นๆ ที่จะได้รับซึ่งอาจเป็นผลมาจาก

1. การปรับปรุงและการพยายามคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมา โดยใช้แนวคิดและการเปรียบเทียบกับสิ่งภายนอก

2. การดัดแปลงหรือประยุกต์ใช้เรื่อง

- เทคโนโลยีการผลิต (Operational Technology)
- วิธีการบริหารงาน (Managerial Approaches)
- รูปแบบการจัดองค์กร (Organizational Formats)

จากการปรับปรุงและการประยุกต์ใช้ในเรื่องดังกล่าว จะทำให้กิจการได้รับประโยชน์คือกิจการจะมีความเสี่ยงน้อยลงเกี่ยวกับความล้าสมัยของเทคโนโลยีที่ใช้ในปัจจุบัน กรณีเช่นนี้เน้นในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว (Dynamic Industry Environments)

□ **การควบกิจการ**  
**(Mergers)**

บางครั้งในภาวะเศรษฐกิจที่กำลังรุ่งเรือง หลายๆ บริษัทเลือกที่จะขยายกิจการโดย

วิธีการควบกิจการ (Mergers) วิธีการควบกิจการนี้เกิดขึ้นจากการที่สองบริษัทหรือมากกว่าก็ได้ที่มีประเภทธุรกิจและลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันหรือมีขนาดใกล้เคียงกัน มารวมกิจการเป็นกิจการเดียวกัน ดังนั้นบริษัทที่ทำการควบกิจการกันแล้วจึงต้องดำเนินการภายใต้การใช้ประโยชน์ร่วมกันหรือการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนเรื่องทรัพยากรต่างๆ ต่อกัน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักก็เพื่อให้ได้มาซึ่งพลังอำนาจทางการแข่งขันในตลาดนั่นเอง

เหตุผลโดยรวมแล้ว การควบกิจการเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า การรวมกันย่อมก่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคี (Synergy) อันจะนำมาซึ่งข้อได้เปรียบหลายๆ ด้าน และเชื่ออีกอย่างว่า การทำงานร่วมกัน การรวมพลังกันย่อมทำให้กิจการสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่า ผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าการดำเนินการที่ต่างคนต่างทำ

การควบกิจการกระทำได้ทั้งแบบแนวดิ่ง (Vertical Mergers) และแนวนอน (Horizontal Mergers) โดยทั่วไปแล้ว การควบกิจการทั้งสองแบบมักจะทำให้กิจการมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ดีขึ้น มีการประสานงานที่ดีขึ้นอันจะนำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงานในบางรายการได้ อย่างไรก็ตาม การควบกิจการควรเกิดขึ้นเฉพาะกรณีที่ผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์อย่างสุขุม รอบคอบ และประมาณการว่าประโยชน์ที่จะเกิดมีความคุ้มค่าเพียงพอ มิฉะนั้นแล้ว อาจก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาได้ในอนาคต

## □ พันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า (Strategic Alliances)

พันธมิตรธุรกิจหมายถึงการที่สองบริษัทหรือมากกว่าตัดสินใจเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนซึ่งกันและกันเพื่อดำเนินโครงการใดโครงการหนึ่ง หรือเพื่อก่อตั้งบริษัทใหม่ขึ้นมาโดยร่วมกันคัดเลือกทำเลทางการค้าที่คิดว่าเหมาะสม ในเรื่องพันธมิตรธุรกิจนี้ประกอบด้วยเงื่อนไขหรือข้อผูกพันซึ่งหุ้นส่วนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในเรื่อง

- ⊙ ต้นทุนประเภทต่างๆ (Costs) ในการดำเนินงานของกิจการ
- ⊙ ร่วมกันรับความเสี่ยง (Risks) ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
- ⊙ ร่วมแบ่งปันผลประโยชน์อันจะเกิดจากการดำเนินงาน (Benefits)

ข้อตกลงที่เกิดจากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้านี้ ตัวอย่างเช่น

- ⊙ กิจการร่วมค้า (Joint Ventures)
- ⊙ ข้อตกลงเรื่องลิขสิทธิ์ทางการค้า (Franchise/License Agreements)
- ⊙ ความร่วมมือกันทำการวิจัยและพัฒนา (R&D)
- ⊙ ความร่วมมือด้านการผลิต (Joint Operation)



- ⊙ ข้อตกลงระยะยาวกับซัพพลายเออร์
- ⊙ ข้อตกลงความร่วมมือทางการตลาด (Joint Marketing Agreements)
- ⊙ ข้อตกลงความร่วมมือกันชั่วคราวระหว่างบริษัทขนาดใหญ่ เพื่อรับโครงการขนาดใหญ่และดำเนินงานร่วมกัน (Consortium) เป็นต้น

ลักษณะทั่วไปของพันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า

- ⊙ เป็นกิจการที่มีการรวมตัวกันเป็นการชั่วคราว
  - ⊙ มีการสลายตัวเมื่อจบโครงการที่รับมาดำเนินการ
  - ⊙ หากเป็นโครงการการระยะยาวก็จะมีการรวมตัวกันต่อไปจนกว่าโครงการจะจบสิ้น
- เหตุผลที่สำคัญที่ทำให้มีการรวบรวมกันเป็นพันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า มีหลายประการ ซึ่งอาจเกิดจาก

- ⊙ เหตุผลทางการเมือง (Political Reasons)
- ⊙ เหตุผลทางเศรษฐกิจ (Economic Reasons) หรือ
- ⊙ เหตุผลทางเทคโนโลยี (Technological Reasons)

ในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการทางธุรกิจระดับนานาชาติ ในบางประเทศบางอุตสาหกรรมจะอนุญาตให้ธุรกิจของต่างชาติเปิดดำเนินการได้ต่อเมื่อได้ทำการตกลงเป็นพันธมิตรทางการค้ากับบริษัทของประเทศนั้นๆ เท่านั้น ส่วนในกรณีอื่นๆ บางโครงการอาจมีขนาดใหญ่เกินกว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งจะเข้าไปรับผิดชอบงานทั้งหมดได้ ในกรณีเช่นนี้ จึงมีการรวมตัวกันเป็นพันธมิตรทางการค้าหรือพันธมิตรธุรกิจขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินการและบริหารโครงการนั้นๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามมุ่งหวัง และยังมีอีกหลายโครงการ (Projects) ที่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีหลายรูปแบบ ซึ่งไม่มีบริษัทใดบริษัทหนึ่งมีครบตามต้องการ ดังนั้น บริษัทที่มีเทคโนโลยีที่แตกต่างกันจึงมารวมกันเพื่อให้เทคโนโลยีมีความสอดคล้องกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันและใช้ประโยชน์ร่วมกันในบางสถานการณ์ หรือบางบริษัทมีเทคโนโลยีที่นำสมัยก็ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ บางบริษัทมีการบริหารงานที่ดีเยี่ยม ต่างคนต่างก็นำมาผสมผสานกันอันจะมีผลให้โครงการใหญ่ๆ (Large Projects) สำเร็จลงได้

### □ ประโยชน์ของพันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า (Strategic Alliances)

**ประการแรก** กิจการเดิมของผู้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางการค้า ยังคงอยู่และมีอิสระเพียงแต่ในการมาทำธุรกิจร่วมกันให้มีการเพิ่มความเป็นระเบียบบ้างเป็นบางส่วน และอาจมีต้นทุนเล็กน้อยเกี่ยวกับการประสานงานกัน

**ประการที่สอง** แต่ละบริษัทสามารถที่จะได้รับประโยชน์จากการเป็นพันธมิตรทาง

การค้า โดยไม่ต้องรับภาระในเรื่องต้นทุนและความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดจากการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ นอกจากประโยชน์สองประการหลักๆ ที่กล่าวแล้ว ยังมีประโยชน์อีกหลายประการ เช่น ทุนส่วนบางรายอาจได้ประโยชน์มากกว่าการจ่ายเงินลงทุนอย่างมหาศาล นั้นหมายความว่า บางรายที่ขาดความเชี่ยวชาญเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในอนาคตอาจได้เทคนิค วิธีการ และได้ความรู้ เป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้จากการใช้ร่วมกัน และที่สำคัญที่สุดผลกำไรจากการดำเนินการของพันธมิตรทางการค้า จะนำมาปันส่วนกัน

## กลยุทธ์การคงตัวหรือ “กลยุทธ์รับ” (Stability Strategy)

ในแต่ละช่วงจังหวะเวลา (Timing) องค์กรอาจเลือกใช้กลยุทธ์ต่างๆ ตามความเหมาะสม บางครั้งอาจใช้กลยุทธ์รุก บางครั้งอาจใช้กลยุทธ์ถอย ซึ่งทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เข้ามาประกอบการตัดสินใจ

สำหรับกลยุทธ์การคงตัวหรือกลยุทธ์การตั้งรับ ผู้บริหารอาจพิจารณานำมาใช้ในกรณีที่บริษัทเปิดดำเนินการทางธุรกิจเพื่อการแสวงหาผลกำไรในอุตสาหกรรมต่างๆ ที่มากกว่าหนึ่งอุตสาหกรรม มีเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการสำหรับการใช้กลยุทธ์ตั้งรับ คือ

**ประการแรก** กลยุทธ์ตั้งรับนี้ ทำให้บริษัทมีเวลาที่จะทุ่มเทให้กับการบริหารธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาด นั้นหมายความว่า แทนที่จะมุ่งขยายกิจการสู่ธุรกิจใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีงานมากขึ้นและต้องทำงานหนักมากขึ้น ก็หันมาปรับปรุงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และสร้างนวัตกรรมที่แปลกใหม่ให้กับธุรกิจเดิม

**ประการที่สอง** ผู้บริหารระดับสูงย่อมประจักษ์แก่ใจว่า การรุกเข้าสู่ธุรกิจใหม่นั้น ในระยะเริ่มแรกต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Costs) ย่อมมีมากกว่ากำไรที่ควรจะได้รับ (Benefits) ส่วนบริษัทใดที่ทำธุรกิจอยู่ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมเดียว การใช้กลยุทธ์นี้นับว่าเหมาะสมเพราะการตั้งรับมีค่าใช้จ่ายน้อย ผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินการก็อยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการสามารถดำรงอยู่ได้ สาเหตุสำคัญที่กลยุทธ์การตั้งรับเหมาะสมสำหรับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวก็เพราะว่า

◎ ในบางกรณีหรือบางสถานการณ์ เช่น อุตสาหกรรมมีอัตราการเจริญเติบโตช้ามากหรือไม่เติบโตเลย บริษัทจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์คงตัวหรือกลยุทธ์ตั้งรับ เพราะหากหันไปใช้กลยุทธ์รุกหรือขยายกิจการเพื่อหวังความเจริญเติบโต ในสถานการณ์เช่นนี้รังแต่จะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

⊙ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ (Recession or Depression) ย่อมปรากฏอย่างชัดเจนว่า การออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่นั้นต้นทุนย่อมสูงกว่ากำไรที่ควรได้รับ

⊙ สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก (Smaller Enterprises) ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสินค้าหรือบริการบางตัว อาจเลือกใช้กลยุทธ์การตั้งรับมากกว่ากลยุทธ์รุกหรือกลยุทธ์การขยายตัว ภาวะการขยายตัวอาจทำให้เวลาปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมน้อยลง มีเวลาในการบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจน้อยลง อันจะยังผลให้กำไรของกิจการลดลงตามไปด้วย



### กลยุทธ์การตัดทอน กลยุทธ์การหดตัวหรือ “กลยุทธ์ถอย” (Retrenchment Strategies)

กลยุทธ์รุกหรือกลยุทธ์รับนั้น เป็นเรื่องธรรมดาที่บริษัทเลือกใช้ตามสถานการณ์ เพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาด แต่เมื่อใดก็ตามที่ผลการดำเนินงานของบริษัทตกต่ำ ยอดขายลดลง ยอดกำไรลดลงอย่างน่าใจหาย บริษัทตกอยู่ในภาวะวิกฤตทางการเงิน บังคับผู้บริหารให้ทำการตัดสินใจทางเลือกเพื่อความอยู่รอด ในสถานการณ์เช่นนี้ กลยุทธ์การตัดทอนหรือกลยุทธ์ถอยนับว่าเป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เช่นเดียวกับสถานการณ์ที่มีภัยคุกคามที่น่าสะพรึงกลัวมาถึงตัว ซึ่งเราไม่อาจต่อสู้หรือต้านทานได้ การหนีเพื่อเอาตัวรอดถือว่าเป็นสุดยอดของกลยุทธ์ในสถานการณ์เช่นนั้น ในเรื่องการดำเนินการทางธุรกิจ กลยุทธ์ถอยที่นิยมใช้มี 3 ประการคือ

1. การปฏิบัติในทางตรงกันข้ามหรือการกลับหลังหัน (Turnaround)
2. การยกเลิกหรือการถอนตัว (Divestment)
3. การขายกิจการ (Liquidation)

#### □ การปฏิบัติในทางตรงกันข้ามหรือการกลับหลังหัน (Turnaround)

จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของกลยุทธ์นี้ ก็เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนบริษัทให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการปฏิบัติในทางตรงกันข้ามหรือกลับหลังหัน อาจหมายรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ :-

- ⊙ การตัดผลิตภัณฑ์ที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไรออกไป
- ⊙ การตัดงบประมาณสำหรับสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็น

- ⊙ การลดอัตราค่าจ้างหรือลดจำนวนพนักงานให้อยู่ระดับที่สมดุล
- ⊙ การตัดต้นทุนการจัดจำหน่ายในส่วนที่ไม่จำเป็น
- ⊙ การทำการวิเคราะห์ ปรับปรุงและประเมินผลสายผลิตภัณฑ์และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

หมาย

สำหรับกลยุทธ์แบบ Turnaround ตัวอย่างเช่น

- ⊙ เราเคยขยายกิจการ ขยายสาขาเพื่อความเจริญเติบโต ก็กลับมาเป็นการยุบรวมแผนงาน ยกเลิกหรือขายกิจการบางส่วนไป
- ⊙ เคยตั้งงบประมาณเพื่อซื้อเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ ก็กลับมาเป็นการตัดงบประมาณ ยกเลิกหรือขายกิจการบางส่วนเพื่อให้กิจการมีเงินเข้ามาจนเจ้าสภาพคล่องภายใน
- ⊙ หรืออีกตัวอย่างหนึ่งก็คือว่า เคยเดินไปทิศทางตะวันออกก็ลองเปลี่ยนทิศทางมาเดินไปสูทิศทางตะวันตกดูบ้าง หรือเคยเดินไปทางทิศใต้ก็ลองกลับเดินขึ้นสูทิศเหนือดูบ้างอันเป็นการปฏิบัติในทางตรงกันข้ามหรือกลับหลังหัน ซึ่งทั้งนี้ก็เพื่อความอยู่รอดของกิจการนั่นเอง

#### □ การยกเลิกหรือการถอนตัว (Divestment)

เมื่อบริษัทเริ่มขายหรือเปลี่ยนมือหน่วยธุรกิจบางหน่วยไปให้คนอื่นเข้ามาครอบครองหรือเข้ามาบริหารแทน เราเรียกรวมๆ กันว่าการถอนตัวหรือการยกเลิก (Divestment) ซึ่งโดยปกติมักจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารพิจารณาว่า หน่วยธุรกิจนั้นๆ มีผลการดำเนินงานตกต่ำ ซึ่งไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจที่จะขายหน่วยธุรกิจนั้นให้แก่ผู้ที่สนใจอยากซื้อ ซึ่งผู้ซื้อในที่นี้อาจเป็นบริษัทอื่นๆ ผู้บริหารบางรายในบริษัทนั่นเอง พนักงานของบริษัทหรือกลุ่มผู้ลงทุนทั่วไปก็ได้

สำหรับการยกเลิกหรือการถอนตัว (Divestment) นี้มีความจำเป็นต้องนำมาใช้ในหลายสถานการณ์ เช่น

- ⊙ หน่วยธุรกิจหน่วยนั้นใช้ทรัพยากรของกิจการสิ้นเปลืองมากกว่าที่จะทำกำไรให้แก่กิจการ
- ⊙ หน่วยธุรกิจหน่วยนั้นขาดศักยภาพในการแข่งขันในตลาด
- ⊙ หน่วยธุรกิจดำเนินการอย่างอิสระ ไม่ขึ้นอยู่กับหน่วยอื่นและไม่ก่อให้เกิดพลังแห่งการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Synergy)

ส่วนใหญ่แล้วการยกเลิกหรือการถอนตัวมักเกิดขึ้นกับหน่วยธุรกิจที่มีผลงานตกต่ำ เพราะขาดความเชื่อมโยงคุณค่าหรือขาดความสัมพันธ์กับหน่วยอื่นๆ หรือผู้บริหารหน่วยนั้นขาดความ

สามารถ ขาดทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็น ดังนั้นจึงเกิดการ Takeover ขึ้นให้เห็นบ่อยๆ ใน  
หลายๆ อุตสาหกรรม

## ❑ การขายกิจการ (Liquidation)

ในบรรดากลยุทธ์การตัดทอน กลยุทธ์การหดตัวหรือกลยุทธ์ถอยนั้น การขายกิจการ  
(Liquidation) นับว่าเป็นกลยุทธ์สุดท้ายหรือเป็นวิธีการหลังสุดที่ผู้บริหารจะเลือกปฏิบัติ นั้นหมายถึง  
ถึงการสิ้นสุดการดำเนินงานของบริษัทเพราะจะมีการนำเอาสินทรัพย์ทุกประเภทออกมาจำหน่าย ผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ข้องกับกิจการส่วนใหญ่แล้วไม่ชอบให้เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นกับกิจการ ทั้งนี้เพราะว่า

- ⊙ ผู้ถือหุ้นหรือผู้ให้สินเชื่อกับกิจการมักจะขาดทุน
- ⊙ พนักงานของกิจการก็จะตกงาน
- ⊙ ชุมชนหรือสังคมก็จะมีคนตกงานเพิ่มมากขึ้น
- ⊙ รัฐบาลจะขาดรายได้จากการเก็บภาษี

ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนแต่เป็นผลกระทบในทางลบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการทั้งสิ้น