

ส่วนที่ 3
การสร้างกลยุทธ์
(Strategy Formulation)

บทที่ 7

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy)

เราได้ทำการกำหนดทิศทางขององค์การไว้แล้วในบทที่ผ่านมา โดยกล่าวถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ส่วนในบทนี้จะกล่าวถึงการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ภายในองค์การมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 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)

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

กลยุทธ์การเจริญเติบโต หรือ “กลยุทธ์รุก” (Growth Strategies)

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

□ การเจริญเติบโตภายใน (Internal Growth)

สิ่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเจริญเติบโตภายในของกิจการ เช่น ยอดขายสินค้า หรือบริการของกิจการเพิ่มมากขึ้น มีการเพิ่มกำลังการผลิต มีการเพิ่มจำนวนพนักงาน

หรือมีการเพิ่มแผนงาน เป็นต้น ในแนวคิดการดำเนินการทางธุรกิจแบบดั้งเดิม เชื่อกันว่าการขยายตัวให้เจริญเติบโตมากขึ้นด้วยทุนจากกำไรสะสม (Retained Earning) ย่อมดีกว่าการขยายตัวโดยการซื้อกิจการของบริษัทอื่นมา และยังเชื่อต่อไปอีกว่า การขยายตัวภายในจะก่อให้เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ

- ⊙ สามารถรักษาวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรให้คงอยู่ต่อไป
- ⊙ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ง่าย
- ⊙ สามารถสร้างคุณภาพให้เกิดแก่สินค้าหรือบริการขององค์กร
- ⊙ สามารถสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร

□ การรวมตัวกันในแนวนอนหรือแนวนอน (Horizontal Integration)

บางกิจการก็ทำการขยายตัวให้เติบโตขึ้นโดยการซื้อกิจการของบริษัทอื่นที่เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือเหมือนกันกับธุรกิจเดิมของตน กระบวนการเช่นนี้ เรียกว่า Horizontal Integration ในการรวมตัวกันลักษณะนี้ มีเหตุผลหลายประการด้วยกัน เช่น

- ⊙ เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาด (Market Share)
- ⊙ เพื่อเพิ่มรายได้ (Increasing Revenues)
- ⊙ การรวมตัวกันทำให้มีพลังต่อรองกับซัพพลายเออร์และกับลูกค้า
- ⊙ การรวมตัวกันทำให้สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานในหลายๆ ด้าน
- ⊙ การรวมตัวกันทำให้กิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการส่งเสริมการขายสินค้าหรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมได้
- ⊙ การรวมตัวกันมีผลทำให้การดำเนินการหลายอย่างมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง

ตัวอย่างของการรวมตัวกันแบบ Horizontal Integration นี้ได้แก่การรวมกันระหว่างบริษัท Chrysler กับบริษัทผลิตรถยนต์อเมริกันแห่งหนึ่ง การผนึกกำลังกันของสองบริษัทดังกล่าวนี้ ทำให้การดำเนินกิจการในวงการอุตสาหกรรมรถยนต์มีผลกระทบต่อผู้ผลิตรถยนต์รายอื่นๆ และทำให้มีพลังทางการตลาดที่โดดเด่นมากกว่าการแยกกันดำเนินการแบบเดิม ทั้งนี้ก็เพราะว่าเมื่อมีการรวมตัวกันแล้วผลที่ตามมาก็คือกิจการมีขนาดใหญ่กว่าเดิม ฐานะทางการเงินมั่นคงยิ่งขึ้น สามารถดึงดูดลูกค้าจากต่าง

ชาติได้ เพราะการมีความหลากหลายในตัวสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าได้เลือกตามความต้องการ

□ การขยายตัวในแนวราบสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Horizontal Related Diversification)

ในการขยายตัวทางธุรกิจขององค์กรนั้น เมื่อองค์กรได้ตัดสินใจซื้อกิจการที่อยู่ นอก อุตสาหกรรมแต่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) และได้ทำการรวมกิจการเข้าไปในเครือซึ่งเรียกว่า "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 ในการตัดสินใจ เช่นนี้ กิจการมีจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลเพื่อการลงทุน และอีกจุดมุ่งหมายหนึ่งก็เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการ เพราะการยึดติดอยู่กับการทำธุรกิจประเภทเดียวหากอยู่ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจหรือภาวะการณ์ตลาดไม่เอื้อ อาจทำให้กิจการตกอยู่ในฐานะลำบาก ทั้งทางด้านกำไร (Sale Volume) การเพิ่มกำไร (Profit) ตลอดจนการใช้ความพยายามเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของกิจการ ดังนั้นการขยายตัวสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องในแนวราบจึงเป็นความพยายามที่จะเข้าไปหาผลกำไรในอุตสาหกรรมอื่น โดยการนำเงินไปลงทุน (Investment) ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมของตนและอีกประการหนึ่งก็เพื่อจะลดความเสี่ยง (To Reduce Risks) อันจะเกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมเดิม ในการดำเนินการเช่นนี้มีผู้นิยมเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "Conglomerate Diversification"

□ การรวมตัวในแนวตั้งกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Vertical Integration of Related Businesses)

การรวมตัวในแนวตั้ง หมายถึง การที่องค์กรที่ต้องการรวมกิจการกัน รวมหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน เพื่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ให้โดดเด่นยิ่งขึ้น การรวมตัวกันชนิดนี้อาจกระทำเพียงบางส่วนหรือทั้งองค์กรก็ได้คือ ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาเตรียมวัตถุดิบจนกระทั่งได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้บริโภคคนสุดท้าย (End User) ซึ่งชนิดนี้เรียกว่ารวมกันทั้งองค์กรเต็มรูปแบบ

การที่องค์กรธุรกิจได้ทำการซื้อกิจการที่มีความคล้ายคลึงหรือมีความสอดคล้องสนับสนุนกันในเรื่องความสามารถหลักๆ (Core Competencies) เช่น ผู้ผลิตทำการรวมกิจการกับผู้จัดจำหน่ายเพื่อให้การดำเนินการทางธุรกิจเพิ่มความคล่องตัวและราบรื่น ก็ถือว่าเป็นการรวมตัวในแนวตั้งกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความเกี่ยวข้องในที่นี้อาจหมายถึงการเข้าไปมีประโยชน์ร่วมกันในเรื่องข้อดีข้อเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ (Strengths)

ในการรวมตัวกันแนวตั้ง อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) การรวมตัวในแนวตั้งไปทางด้านหลัง (Backward Vertical Integration)

2) การรวมตัวในแนวตั้งไปทางด้านหน้า (Forward Vertical Integration)

○ การรวมตัวในแนวตั้งไปทางด้านหลัง (Backward Integration)

เกิดขึ้นโดยที่องค์การไปซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ ซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้ส่งวัตถุดิบ (Raw Materials) หรือชิ้นส่วนประกอบที่องค์การต้องการ มารวมกันเข้ากับกิจการเดิมเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อลดต้นทุนในด้านต่างๆ หรือเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีแหล่งสนับสนุนการดำเนินงาน (Supply Sources) เป็นของตนเอง

○ การรวมตัวในแนวตั้งไปทางด้านหน้า (Forward Integration)

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

□ การรวมตัวกันในแนวตั้งกับธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Vertical Integration of Unrelated Businesses)

การรวมตัวกันในแนวตั้งกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องเกิดขึ้นภายใต้ความต้องการการแลกเปลี่ยน และการใช้ประโยชน์ร่วมกันในเรื่องของความสามารถหลักของกิจการ (Core Competencies) ที่มีความคล้ายคลึง ความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่วนการรวมตัวกันในแนวตั้งกับธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันนั้นก็เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน แต่อยู่ในขีดจำกัดของความเป็นไปได้ในการถ่ายโอน แลกเปลี่ยนและการใช้ประโยชน์ร่วมกันตลอดจนประโยชน์อื่นๆ ที่จะได้รับซึ่งอาจเป็นผลมาจาก

- 1) การปรับปรุงและการพยายามคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมา โดยใช้แนวคิดและการเปรียบเทียบกับสิ่งภายนอก
- 2) การดัดแปลงหรือประยุกต์ใช้เรื่อง
 - ◆ เทคโนโลยีการผลิต (Operational Technology)
 - ◆ วิธีการบริหารงาน (Managerial Approaches)
 - ◆ รูปแบบการจัดองค์การ (Organizational Formats)

จากการปรับปรุงและการประยุกต์ใช้ในเรื่องดังกล่าว จะทำให้กิจการได้รับประโยชน์ คือกิจการจะมีความเสี่ยงน้อยลงเกี่ยวกับความล้าสมัยของเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน กรณีเช่นนี้เน้นในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว (Dynamic Industry Environments)

□ การควบกิจการ (Mergers)

บางครั้งในภาวะเศรษฐกิจที่กำลังรุ่งเรือง หลายๆ บริษัทเลือกที่จะขยายกิจการโดยวิธีการควบกิจการ (Mergers) วิธีการควบกิจการนี้เกิดขึ้นจากการที่สองบริษัทหรือมากกว่าก็ได้ที่มีประเภทธุรกิจและลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันหรือมีขนาดใกล้เคียงกัน มารวมกิจการเป็นกิจการเดียวกัน ดังนั้นบริษัทที่ทำการควบกิจการกันแล้วจึงต้องดำเนินการภายใต้การใช้ประโยชน์ร่วมกันหรือการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนเรื่องทรัพยากรต่างๆ ต่อกัน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักก็เพื่อให้ได้มาซึ่งพลังอำนาจทางการแข่งขันในตลาดนั่นเอง

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

การควบกิจการกระทำได้ทั้งแบบแนวดิ่ง (Vertical Mergers) และแนวนราบ (Horizontal Mergers) โดยทั่วไปแล้ว การควบกิจการทั้งสองแบบมักจะทำให้กิจการมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ดีขึ้นมีการประสานงานที่ดีขึ้นอันจะนำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงานในบางรายการได้ 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
- ลักษณะต่างๆ ไปของพันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า
- ◎ เป็นกิจการที่มีการรวมตัวกันเป็นการชั่วคราว
- ◎ มีการสลายตัวเมื่อจบโครงการที่รับมาดำเนินการ
- ◎ หากเป็นโครงการการระยะยาวก็จะมีการรวมตัวกันต่อไปจนกว่าโครงการจะจบสิ้น

เหตุผลที่สำคัญที่ทำให้มีการรวบรวมกันเป็นพันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้ามีหลายประการ ซึ่งอาจเกิดจาก

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

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางธุรกิจระดับนานาชาติ ในบางประเทศบางอุตสาหกรรมจะอนุญาตให้ธุรกิจของต่างชาติเปิดดำเนินการได้ต่อเมื่อได้ทำการตกลงเป็นพันธมิตรทางการค้ากับบริษัทของประเทศนั้นๆ เท่านั้น ส่วนในกรณีอื่นๆ บางโครงการอาจมีขนาดใหญ่เกินกว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งจะเข้าไปรับผิดชอบงานทั้งหมดได้ ในกรณีเช่นนี้ จึงมีการรวมตัวกันเป็นพันธมิตรทางการค้าหรือพันธมิตรธุรกิจขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินการและบริหารโครงการนั้นๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามมุ่งหวัง และยังมี

อีกหลายโครงการ (Projects) ที่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีหลายรูปแบบ ซึ่งไม่มีบริษัทใดบริษัทหนึ่งมีครบตามต้องการ ดังนั้น บริษัทที่มีเทคโนโลยีที่แตกต่างกันจึงมารวมกัน เพื่อให้เทคโนโลยีมีความสอดคล้องกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันและใช้ประโยชน์ร่วมกันในบางสถานการณ์ หรือบางบริษัทมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยก็ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ บางบริษัทมีการบริหารงานที่ดีเยี่ยม ต่างคนต่างก็นำมาผสมผสานกันอันจะมีผลให้โครงการใหญ่ๆ (Large Projects) สำเร็จลงได้

□ ประโยชน์ของพันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า (Strategic Alliances)

ประการแรก กิจกรรมเดิมของผู้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางการค้า ยังคงอยู่และมีอิสระ เพียงแต่ในการมาทำธุรกิจร่วมกันให้มีการเพิ่มความเป็นระเบียบบ้างเป็นบางส่วน และอาจมีต้นทุนเล็กน้อยเกี่ยวกับการประสานงานกัน

ประการที่สอง แต่ละบริษัทสามารถที่จะได้รับประโยชน์จากการเป็นพันธมิตรทางการค้า โดยไม่ต้องรับภาระในเรื่องต้นทุนและความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดจากการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ

นอกจากประโยชน์สองประการหลักๆ ที่กล่าวแล้ว ยังมีประโยชน์อีกหลายประการ เช่น หุ้นส่วนบางรายอาจได้ประโยชน์มากกว่าการจ่ายเงินลงทุนอย่างมหาศาล นั้นหมายความว่า บางรายที่ขาดความเชี่ยวชาญเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในอนาคตอาจได้เทคนิค วิธีการและได้ความรู้ เป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้จากการใช้ร่วมกัน และที่สำคัญที่สุดผลกำไรจากการดำเนินการของพันธมิตรทางการค้าจะนำมาปันส่วนกัน

กลยุทธ์การคงตัวหรือ “กลยุทธ์รับ” (Stability Strategy)

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

สำหรับกลยุทธ์การคงตัวหรือกลยุทธ์การตั้งรับ ผู้บริหารอาจพิจารณานำ มาใช้ในกรณีที่บริษัทเปิดดำเนินการทางธุรกิจเพื่อการแสวงหาผลกำไรในอุตสาหกรรมต่างๆ ที่มากกว่าหนึ่งอุตสาหกรรม มีเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการสำหรับการใช้กลยุทธ์ตั้งรับ คือ

ประการแรก กลยุทธ์ตั้งรับนี้ ทำให้บริษัทมีเวลาที่จะทุ่มเทให้การบริหารธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาด นั้นหมายความว่า แทนที่จะมุ่งขยายกิจการสู่ธุรกิจใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีงานมากขึ้น และต้องทำงานหนักมากขึ้น ก็หันมาปรับปรุงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และสร้างนวัตกรรมที่แปลกใหม่ให้กับธุรกิจเดิม

ประการที่สอง ผู้บริหารระดับสูงย่อมประจักษ์แก่ใจว่า การรุกเข้าสู่ธุรกิจใหม่นั้น ในระยะเริ่มแรกต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Costs) ย่อมมีมากกว่ากำไรที่ควรจะได้รับ (Benefits) ส่วนบริษัทใดที่ทำธุรกิจอยู่ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมเดียว การใช้กลยุทธ์นี้ นับว่าเหมาะสมเพราะการตั้งรับมีค่าใช้จ่ายน้อย ผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินการก็อยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการสามารถดำรงอยู่ได้ สาเหตุสำคัญที่กลยุทธ์การตั้งรับเหมาะสมสำหรับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันก็เพราะว่า

- ในบางกรณีหรือบางสถานการณ์ เช่น อุตสาหกรรมมีอัตราการแข่งขันสูงมากหรือไม่เติบโตเลย บริษัทจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์คงตัวหรือกลยุทธ์ตั้งรับ เพราะหากขึ้นใช้กลยุทธ์รุกหรือขยายกิจการเพื่อหวังความเจริญเติบโต ในสถานการณ์เช่นนี้ตั้งแต่ละก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ
- ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ (Recession or Depression) ย่อมปรากฏอย่างชัดเจนว่า การออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่นั้นต้นทุนย่อมสูงกว่ากำไรที่ควรได้รับ
- สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก (Smaller Enterprises) ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสินค้าหรือบริการบางตัว อาจเลือกใช้กลยุทธ์การตั้งรับมากกว่ากลยุทธ์รุกหรือกลยุทธ์การขยายตัว ภาวะการณ์ขยายตัวอาจทำให้มีเวลาปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมน้อยลง มีเวลาในการบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจน้อยลง อันจะยังผลให้กำไรของกิจการลดลงตามไปด้วย

กลยุทธ์การตัดทอน กลยุทธ์การหดตัว หรือ “กลยุทธ์ถอย” (Retrenchment Strategies)

กลยุทธ์รุกหรือกลยุทธ์รับนั้น เป็นเรื่องธรรมดาที่บริษัทเลือกใช้ตามสถานการณ์เพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาด แต่เมื่อใดก็ตามที่ผลการดำเนินงานของบริษัทตกต่ำ ยอดขายลดลง ยอดกำไรลดลงอย่างน่าใจหาย บริษัทตกอยู่ในภาวะวิกฤตทางการเงิน บังคับผู้บริหารให้ทำการตัดสินใจหาทางเลือกเพื่อความอยู่รอด 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
- ◎ การลดอัตรากำลังหรือลดจำนวนพนักงานให้อยู่ระดับที่สมดุล
- ◎ การตัดต้นทุนการจัดจำหน่ายในส่วนที่ไม่จำเป็น
- ◎ การทำการวิเคราะห์ ปรับปรุงและประเมินผลสายผลิตภัณฑ์และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

สำหรับกลยุทธ์แบบ Turnaround ตัวอย่างเช่น

- ◎ เราเคยขยายกิจการ ขยายสาขาเพื่อความเจริญเติบโต ก็กลับมาเป็นการยุบรวมแผนงาน ยกเลิกหรือขายกิจการบางส่วนไป

- เคยตั้งงบประมาณเพื่อซื้อเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ ก็กลับมาเป็นการตั้งงบประมาณ ยกเลิกหรือขายกิจการบางส่วนเพื่อให้กิจการมีเงินเข้ามาจนเจอสภาพคล่องภายใน
- หรืออีกตัวอย่างหนึ่งก็คือว่า เคยเดินไปทิศทางตะวันออกก็ลองเปลี่ยนทิศทางมาเดินไปสู่ทิศทางตะวันตกดูบ้าง หรือเคยเดินไปทางทิศใต้ก็ลองกลับเดินขึ้นสู่ทิศเหนือดูบ้างอันเป็นการปฏิบัติในทางตรงกันข้ามหรือกลับหลังหัน ซึ่งทั้งนี้ก็เพื่อความอยู่รอดของกิจการนั่นเอง

□ การยกเลิกหรือการถอนตัว (Divestment)

เมื่อบริษัทเริ่มขายหรือเปลี่ยนมือหน่วยธุรกิจบางหน่วยไปให้คนอื่นเข้ามาครอบครองหรือเข้ามาบริหารแทน เราเรียกวิธีการเช่นนี้ว่าการถอนตัวหรือการยกเลิก (Divestment) ซึ่งโดยปกติมักจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารพิจารณาว่า หน่วยธุรกิจนั้นๆ มีผลการดำเนินงานตกต่ำ ซึ่งไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจที่จะขายหน่วยธุรกิจนั้นให้แก่ผู้ที่สนใจอยากซื้อ ซึ่งผู้ซื้อในที่นี้อาจเป็นบริษัทอื่นๆ ผู้บริหารบางรายในบริษัทนั่นเอง พนักงานของบริษัทหรือกลุ่มผู้ลงทุนทั่วไปก็ได้

สำหรับการยกเลิกหรือการถอนตัว (Divestment) นี้มีความจำเป็นต้องนำมาใช้ในหลายสถานการณ์ เช่น

- หน่วยธุรกิจหน่วยนั้นใช้ทรัพยากรของกิจการสิ้นเปลืองมากกว่าที่จะทำกำไรให้แก่กิจการ
- หน่วยธุรกิจหน่วยนั้นขาดศักยภาพในการแข่งขันในตลาด
- หน่วยธุรกิจดำเนินการอย่างอิสระ ไม่ขึ้นอยู่กับหน่วยอื่นและไม่ก่อให้เกิดพลังแห่งการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด (Synergy)

ส่วนใหญ่แล้วการยกเลิกหรือการถอนตัวมักเกิดขึ้นกับหน่วยธุรกิจที่มีผลงานตกต่ำเพราะขาดความเชื่อมโยงคุณค่าหรือขาดความสัมพันธ์กับหน่วยอื่นๆ หรือผู้บริหารหน่วยนั้นขาดความสามารถ ขาดทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็น ดังนั้นจึงเกิดการ Takeover ขึ้นให้เห็นบ่อยๆ ในหลายๆ อุตสาหกรรม

□ การขายกิจการ (Liquidation)

ในบรรดากลยุทธ์การตัดทอน กลยุทธ์การหดตัวหรือกลยุทธ์ถอยนั้น การขายกิจการ (Liquidation) นับว่าเป็นกลยุทธ์สุดท้ายหรือเป็นวิธีการหลังสุดที่ผู้บริหารจะเลือก

ปฏิบัติ นั้นหมายถึงการสิ้นสุดการดำเนินงานของบริษัทเพราะจะมีการนำเอาสินทรัพย์ทุกประเภทออกมาจำหน่าย ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการส่วนใหญ่แล้วไม่ชอบให้เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นกับกิจการ ทั้งนี้เพราะว่า

๑ ผู้ถือหุ้นหรือผู้ให้สินเชื่อกับกิจการมักจะขาดทุน

๑ พนักงานของกิจการก็จะตกงาน

๑ ชุมชนหรือสังคมก็จะมีคนตกงานเพิ่มมากขึ้น

๑ รัฐบาลจะขาดรายได้จากการเก็บภาษี

ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนแต่เป็นผลกระทบในทางลบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการทั้งสิ้น