



บทที่ 6

กลยุทธ์ระดับบริษัทของกิจการข้ามชาติ

วัตถุประสงค์ของบทเรียน: เพื่อให้ผู้ศึกษา

1. สามารถอธิบายกลยุทธ์ระดับบริษัทได้
2. สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัทและนำไปประยุกต์ใช้ได้
3. สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ที่กิจการข้ามชาติใช้ได้ และแนะนำเพื่อการปรับกลยุทธ์ได้

กลยุทธ์ในระดับบริษัท

p158

- กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies)
- การควบรวมกิจการ (Mergers) และการเข้าซื้อกิจการอื่น (Acquisition)
- กลยุทธ์การรอจังหวะ Stability strategy
- กลยุทธ์การลดระดับการดำเนินงาน Retrenchment Strategies
- กลยุทธ์ร่วม Combination

กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies)^{p158}

- การเจริญเติบโตจากภายใน (Internal growth)
- การควบรวมกิจการ (Mergers) และการเข้าซื้อกิจการอื่น (Acquisition)
 - การรวมตัวระหว่างกิจการที่มีผลิตภัณฑ์เหมือนกัน (Horizontal integration)
 - การรวมตัวระหว่างกิจการที่มีผลิตภัณฑ์เกี่ยวข้องกัน (Horizontal related acquisition)
 - การรวมตัวระหว่างกิจการที่มีผลิตภัณฑ์ไม่เกี่ยวข้องกันเลย (Horizontal unrelated acquisition) หรือ (Conglomerate)
 - การรวมตัวระหว่างกิจการที่มีสายผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องกัน (Vertical related acquisition)
 - การร่วมเป็นพันธมิตรกัน (Strategic Alliances)

Internal Growth

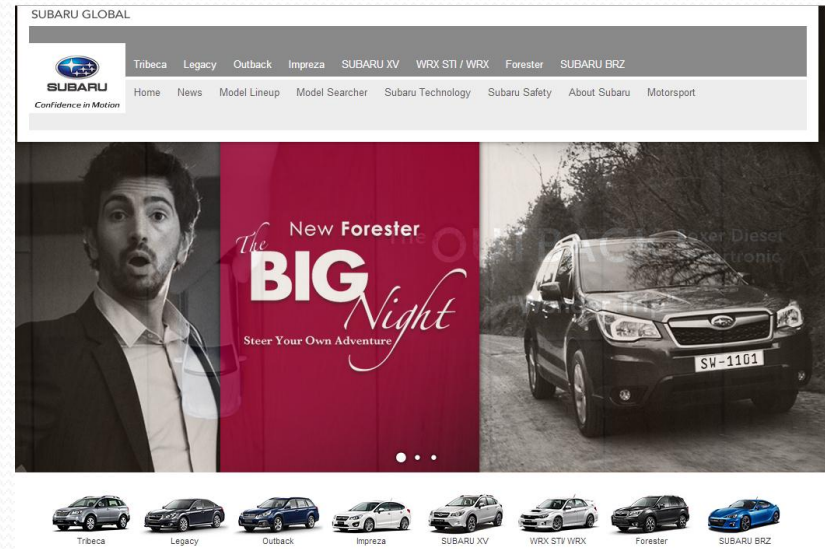
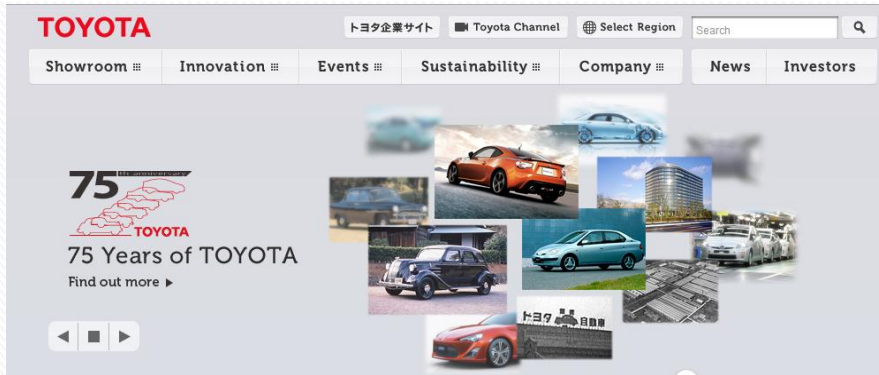
- Growth from inside



Mergers



Horizontal Integration



Toyota 86Subaru brz.



Horizontal Related Acquisition



Horizontal Unrelated



กลยุทธ์การรอจังหวะ **Stability strategy** p164

- ได้แก่กิจการที่ใช้กลยุทธ์ในการที่จะไม่ขยายการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ แตกต่างกันในตามแต่ละสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัว อาจทำให้เป็นการเพิ่มต้นทุน เนื่องจากขนาดการผลิตปัจจุบันเหมาะสมกับภาวะความต้องการของผู้บริโภคอยู่แล้ว และฐานะของกิจการเมื่อพิจารณาร่วมกับโอกาสภายนอกอาจไม่ควรขยายต่อไป

Retrenchment Strategies p164

- การปรับหน่วยงานภายใน (Turn around)
- การลดสายธุรกิจ (Divestment)
- การเลิกกิจการ (Liquidation)

กรอบแนวการพิจารณากลยุทธ์ (Portfolio Framework)

p166

- ช่องที่ 1 (Compartment A)

-

- เป็นช่องที่แสดงให้เห็นสถานการณ์ที่น่าพอใจ เนื่องจากศักยภาพของบริษัทที่จะแข่งขันมีสูง (Strong) ในขณะที่สถานการณ์ทางธุรกิจภายนอกที่แวดล้อมเอื้ออำนวยมาก (Abundant environment opportunities)

-

- ช่องที่ 2 Compartment B

-

- เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอและอาจมากกว่าสถานการณ์แรก เนื่องจากแม้กิจการจะมีความแข็งแกร่งจากการดำเนินงาน แต่สถานการณ์แวดล้อมไม่เอื้ออำนวยมากแม้จะไม่ถึงกับเลวร้ายแต่ก็มีอุปสรรคบ้าง ทำให้หลายกิจการที่มีความแข็งแกร่งนิยมที่จะเข้าซื้อกิจการคู่แข่งเข้ามาเสริมเป็นฐานลูกค้าและลดการคุกคามจากคู่แข่งเหล่านั้น ซึ่งแม้ว่าจะอ่อนแอกว่าแต่ก็เป็นอุปสรรคได้ในระดับหนึ่ง หรือบางกิจการอาจเข้าซื้อกิจการที่เป็นผู้จัดส่งหรือเป็นผู้จัดจำหน่าย เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของตนครบวงจร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในภาพรวม

-

- ช่องที่ 3 Compartment C

-

- ในสถานการณ์นี้แม้กิจการจะมีความแข็งแกร่งจากการดำเนินงาน แต่ข้อจำกัดที่สำคัญได้แก่สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจนั้นๆ มีกลยุทธ์หลายชนิดที่เหมาะสมต่อสถานการณ์นี้เช่นการเข้าซื้อกิจการคู่แข่งเพื่อลดแรงกดดันจากการแข่งขัน (Horizontal related acquisition) การเข้าไปซื้อธุรกิจแขนงอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง (Horizontal unrelated acquisition & Vertical unrelated acquisition) ซึ่งจะช่วยให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้เนื่องจากมีผลการดำเนินงานที่ดีจากธุรกิจที่ดีมาช่วยชดเชย หรือมีฉะนั้นนี้อาจขายธุรกิจที่ไม่ทำเงินออกไปเพื่อลดภาระจากการดำเนินงานที่ขาดทุน (Divestment)

-

- ช่องที่ 4 Compartment D



- เป็นสถานการณ์ที่ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยเช่นมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความต้องการของผู้บริโภคสูง แต่ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ในสถานการณ์เช่นนี้ย่อมต้องการประกอบธุรกิจแขนงดังกล่าวต่อไปเนื่องจากโอกาสขยายตัวมีสูง แต่ต้องใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อข้อจำกัดที่กิจการ มีโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเสริมความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่พบโดยทั่วไป ได้แก่ การควบกิจการ (Merger) เพราะการที่จะขยายตัว จากภายในมีปัญหาเนื่องจากข้อจำกัดของกิจการเอง การเข้าควบกับกิจการอื่นจะได้ใช้จุดแข็งของแต่ละฝ่ายเข้าเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยใช้เงินทุนน้อยกว่าที่จะพัฒนาตนเองตามลำพัง นอกจากนี้ยังมีการเข้าเป็นพันธมิตรกับกิจการอื่นด้วยวัตถุประสงค์เดียวกับที่ได้กล่าวมาแล้ว

- ช่องที่ 5 Compartment E



- เป็นสถานการณ์ในระดับปานกลางทั้งปัจจัยภายนอกและศักยภาพในการแข่งขันของกิจการ เนื่องจากสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยในระดับปานกลางและกิจการก็ไม่มีจุดแข็งที่สูงมาก หลายกิจการจึงใช้กลยุทธ์การไม่ขยายการดำเนินงานเพิ่มกว่าที่เป็นอยู่ (Stability) รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้อยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การควบกิจการ การเข้าเป็นพันธมิตร หรือการขายหน่วยธุรกิจที่ไม่ทำเงินออกไป

- ช่องที่ 6 Compartment F



- เป็นกรณีที่สถานการณ์ภายนอกตกต่ำ แต่ศักยภาพการดำเนินงานของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่กลยุทธ์ที่ช่วยให้กิจการสามารถฝ่าสถานการณ์ที่เลวร้ายได้เช่น การไม่ลงทุนเพิ่ม การขายส่วนที่ไม่ทำเงิน หรือการแสวงหาธุรกิจอื่นที่จะช่วยกอบกู้สถานการณ์ในภาพรวมของบริษัทไว้

- ช่องที่ 7 Compartment G, ช่องที่ 8 Compartment H ช่องที่ 9 Compartment I



- เป็นสถานการณ์ที่ศักยภาพภายในตกต่ำ ในขณะที่สถานการณ์ภายนอกมีตั้งแต่ดีมากในช่องที่ 8 ถึงตกต่ำในช่องที่ 9 อย่างไรก็ตามไม่ว่าสถานการณ์ภายนอกจะดีขนาดไหนก็ตาม แต่ข้อจำกัดได้แก่ปัจจัยภายในองค์กร ทำให้ต้องใช้กลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดเหล่านั้นได้แก่ การตัดหรือลดรายจ่ายและปรับหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ (Turn around) การไม่ลงทุน (Divestment) และถ้าพบว่าสถานการณ์ภายนอกก็ตกต่ำ กลยุทธ์ที่ใช้อาจถึงขั้นเลิกกิจการ (Liquidation)

Portfolio framework

p166

	Strong	Average	Weak
Abundance environment	1 compartment A Internal growth Vertical related Merger Horizontal integration	4 Compartment D Mergers Horizontal integration Alliances	7 Compartment G Turnaround Divestment
Moderate environment	2 compartment B Vertical related Horizontal related	5 Compartment E Stability Mergers Horizontal integration Alliance Divestment	8 Compartment H Turnaround Divestment
Critical environment	3 Compartment C Horizontal related Horizontal unrelated Vertical unrelated Divestment	6 Compartment F Divestment Horizontal related Horizontal unrelated Stability	9 Compartment I Liquidation

ประเด็นอภิปรายท้ายบท

- กิจการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศไทยที่สามารถพัฒนาตนเองและสามารถขยายกำลังผลิตไปยังทวีปต่างๆทั่วโลกนั้น ควรจะใช้แนวทางในการบริหารสาขาอย่างไร ถ้ากิจการดังกล่าวมีนโยบายว่าจะต้องปรับคุณลักษณะของสินค้าให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภคท้องถิ่น
- เหตุใดกิจการข้ามชาติที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับบริษัทอยู่แล้วจึงต้องมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพิ่มอีก ถ้ากิจการดังกล่าวใช้กลยุทธ์เดียวกันสำหรับธุรกิจในเครือจะเป็นไปได้หรือไม่ อภิปรายพร้อมทั้งยกเหตุผลและตัวอย่างประกอบ
- การดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจระหว่างประเทศ (International Strategic Implementation) จะมีความเกี่ยวข้องกับรัฐบาลของประเทศที่จะไปลงทุนอย่างไร และจะเกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือไม่ เนื่องจากประเทศต่างๆอาจมีแนวคิดดังกล่าวแตกต่างกัน
- จงอภิปรายเหตุผลในด้านต่างๆที่ทำให้บริษัทข้ามชาติให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทที่มักจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันนี้มีสาเหตุมาจากผลกระทบที่รัฐบาลในประเทศต่างๆที่มีความเจริญให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมหรือไม่จงอธิบาย

Emerald insight corporate strategy	http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?AllField=corporate+strategy&content=articlesChapters&startPage=2
Forbes merger and acquisition	http://www.forbes.com/sites/quora/2013/05/23/what-should-everyone-know-about-mergers-and-acquisitions/
Chron business integration example Starbuck	http://smallbusiness.chron.com/examples-backward-vertical-integration-strategies-14703.html
Chron forward integration	http://smallbusiness.chron.com/example-companys-forward-integration-37601.html
Chron conglomerate	http://smallbusiness.chron.com/example-company-conglomerate-14699.html
Mastering business strategy turnaround	http://strategycapstone.ning.com/page/turnaround
Sanyo	http://panasonic.net/sanyo/corporate/
The Guardian Panasonic take over Sanyo	http://www.theguardian.com/business/2009/nov/05/panasonic-launches-sanyo-takeover-bid
The Hindu Panasonic sell Sanyo	http://www.thehindu.com/business/companies/panasonic-sells-sanyo-appliance-business-to-haier/article2302115.ece