

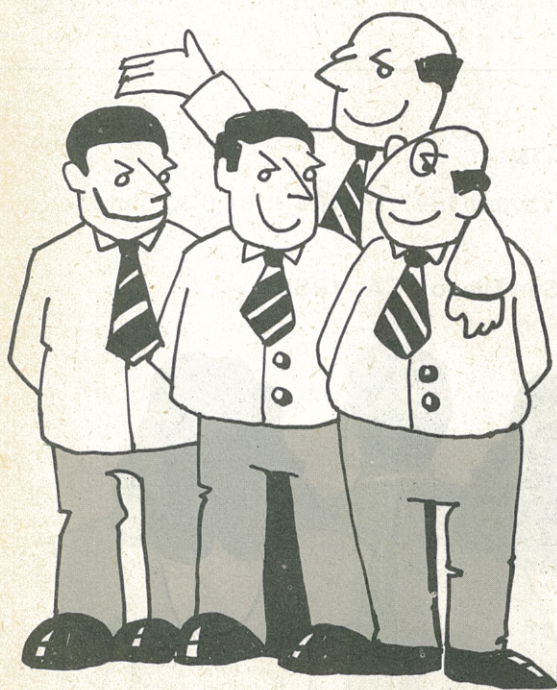


แนวร่วมกลยุทธ์

Strategic Alliances

เมื่อปรปักษ์ กลายเป็นมิตรแท้

*ดร.ไพศาล มะระพุกษัวรรณ



เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันมีแนวโน้มที่แสดงให้เห็นถึงการขยายตัวทางธุรกิจ ในหลาย ๆ ด้าน สิ่งหนึ่งที่จะเกิดตามมาก็คือภาวะการแข่งขันทางการตลาดไม่ว่าจะเป็นตลาดในประเทศและต่างประเทศก็จะทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ การต่อสู้ทางการตลาดมักจะใช้ความเหนือกว่าทางด้านเทคโนโลยีกับความพยายามที่จะให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคโดยใช้เวลาและต้นทุนที่น้อยกว่าคู่แข่ง แต่สิ่งเหล่านี้ในบางสถานการณ์ธุรกิจไม่สามารถปฏิบัติได้เต็มที่นัก เช่น เงินทุนที่ไม่เพียงพอในการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขยายการดำเนินการสู่ตลาดต่างประเทศที่ตนไม่มีประสบการณ์การผลิตสินค้าภายใต้ชื่อการค้าใหม่ และการขยายโรงงานเพื่อการสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น จากสถานการณ์เหล่านี้ทำให้บางธุรกิจรู้สึกว่าการไม่สามารถต่อสู้เพียงลำพังได้อีกต่อไป จำเป็นจะต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบริษัทอื่น ๆ เพื่อความอยู่รอดของตนซึ่งวิธีนั้นเรียกว่า “แนวร่วมกลยุทธ์”

แนวร่วมกลยุทธ์เป็นยุทธวิธีในการประสานประโยชน์ระหว่างสององค์กรหรือหลาย ๆ องค์กร เพื่อการผสมผสานจุดแข็งของฝ่ายตนซึ่งจะก่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีกว่าคู่แข่งนั่นเอง ความสำเร็จของ IBM PC สามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของแนวร่วมกลยุทธ์ได้อย่างเด่นชัด การเป็นผู้นำตลาดคอมพิวเตอร์ของ IBM เกิดจากการประสานความอดสาหะระหว่าง IBM, Suppliers รวมทั้งบริษัทคู่แข่ง เราจะพบว่ากว่าครึ่งของส่วนประกอบ IBM PC ในปัจจุบันผลิตจากบริษัทในประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และ สิงคโปร์

ข้อดีของแนวร่วมกลยุทธ์ประการหนึ่งก็คือ การแลกเปลี่ยนทางเทคโนโลยี ธุรกิจขนาดย่อมที่มีเทคโนโลยีก้าวหน้าแต่มีเงินทุนน้อย สามารถร่วมมือกับบริษัทที่ใหญ่กว่าที่มีความพร้อมที่จะช่วยเหลือในด้านเงินทุนและศักยภาพทางการตลาดที่เหนือกว่าแต่ด้อยกว่าทางด้านเทคโนโลยี

Peter Drucker ได้กล่าวว่าในทศวรรษหน้าจะเป็นยุคแห่งธุรกิจที่มีขนาดย่อมกะทัดรัดซึ่งจะมีความคล่องตัวในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การรวมตัวกันของบริษัทเล็ก ๆ แบบแนวร่วมจะมีข้อได้เปรียบมากกว่าการรวมเข้าเป็นบริษัทใหญ่ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความซับซ้อนจนเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวขององค์กร การร่วมมือแบบแนวร่วมยังเอื้ออำนวยต่อการรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และหากมีความจำเป็นก็ยังสามารถเปลี่ยนบริษัทผู้ร่วมงานได้โดยง่ายตามความเหมาะสม

ความร่วมมือกันระหว่างบริษัทอาจสามารถกระทำได้ในหลายระดับด้วยกัน ในบางครั้งอาจร่วมมือกันในด้านกาวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งจะยังประโยชน์ในการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างดี ฝ่ายหนึ่งจะออกแบบผลิตภัณฑ์ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งจะทุ่มเทกับการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ชิ้นเดียวกัน

ในอีกระดับหนึ่งแนวร่วมธุรกิจยังสามารถยังประโยชน์ในด้านการสนองความต้องการในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้ดีกว่า ธุรกิจสามารถช่วยบริษัทแนวร่วมในต่างประเทศในการสนับสนุนด้านต่าง ๆ และธุรกิจก็สามารถใช้ประโยชน์จากโรงงานของบริษัทแนวร่วม

แนวร่วมกลยุทธ์ยังสามารถอยู่ในรูปของความร่วมมือทางการตลาด กิจกรรมทางการตลาดควรให้ผู้ที่มีความชำนาญในท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบ ธุรกิจสามารถมอบหน้าที่ทางการตลาดให้กับบริษัทแนวร่วมในแต่ละประเทศดูแลเพื่อประโยชน์ในการเข้าถึงผู้บริโภคได้ดีกว่า

แนวร่วมธุรกิจบางครั้งประกอบไปด้วยบริษัทเล็ก ๆ หลายบริษัทรวมกันและสามารถปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับบริษัทใหญ่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดระบบงานที่มีความยืดหยุ่นสูง จากคุณประโยชน์ประการนี้ทำให้บริษัทเล็ก ๆ เหล่านั้นสามารถสนองความต้องการในปริมาณสูงของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

การจัดตั้งแนวร่วม

ขั้นตอนในการจัดตั้งแนวร่วมมีอยู่ 5 ขั้นตอนด้วยกัน

1. กำหนดกลยุทธ์ ก่อนอื่นเราจะต้องวิเคราะห์ถึง

อุปสรรคทางการแข่งขัน โอกาสทางการตลาด ความพร้อมทางทรัพยากรขององค์กร ประเมินจุดเข้มแข็งและจุดด้อยขององค์กรและต่อจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์โดยคำนึงถึงจุดประสงค์ระยะยาวและเป้าหมายระยะสั้นขององค์กร

2. ประเมินและเลือกทางเลือก ธุรกิจจะตัดสินใจว่าในการขยายการดำเนินธุรกิจนั้น ธุรกิจจะเลือกใช้กลยุทธ์การรวมบริษัท การขยายธุรกิจด้วยตัวเอง หรือว่าจะใช้แนวร่วมกลยุทธ์

3. สรรหาบริษัทผู้ร่วมงาน หากได้มีการพิจารณาแล้วว่า แนวร่วมกลยุทธ์เป็นทางออกที่เหมาะสมที่สุด ธุรกิจจะต้องมองหาผู้ร่วมงานซึ่งแน่นอนจะบริษัทแนวร่วมนั้นจะต้องมีคุณสมบัติในแง่ของการเอื้ออำนวยประโยชน์แก่กันและกันในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี ตลาด ทรัพยากร และความชำนาญ

4. พิจารณาลักษณะและโครงสร้างของแนวร่วมรูปแบบของการร่วมมือนั้นควรจะมีการกำหนดว่าจะมีลักษณะใด และมีโครงสร้างอย่างไร เช่น จะเป็นการร่วมมือกันในลักษณะของการพัฒนาเทคโนโลยี การเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต ข้อตกลงทางการตลาด หรือเป็นการลงทุนร่วมกัน

5. การเจรจา หลังจากที่ได้ทำการตกลงใจในด้านผู้ร่วมงานและโครงสร้างของแนวร่วมแล้ว บริษัทแนวร่วมจะประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปในด้านวัตถุประสงค์และข้อตกลงของแนวร่วมธุรกิจ

6. การบริหารแนวร่วม ความสำเร็จของแนวร่วมธุรกิจขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทแนวร่วม

อนาคตของแนวร่วมธุรกิจ

ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารหลายท่านได้คาดการณ์ไว้ว่าในอนาคตอันใกล้แนวร่วมธุรกิจจะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่มีการแข่งขันสูงและการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันนี้แนวร่วมกลยุทธ์จะมีใช้เป็นเพียงทางเลือกทางหนึ่งเท่านั้น แต่จะกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อการอยู่รอดของการดำเนินธุรกิจ □