

บริหารธุรกิจโลกาภิวัตน์ในทัศนะของซัมซุง

ยุทธศักดิ์ วัฒนาศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

เมื่อปลายเดือนพฤษภาคม 2556 ที่ผ่านมา สถาบันวิจัยเศรษฐกิจของซัมซุงได้ตีพิมพ์เผยแพร่ศึกษาวิเคราะห์ถึงบริษัทผู้นำของโลกว่าได้ดำเนินยุทธศาสตร์อย่างไรบ้างเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต โดยเฉพาะในโลกยุคปัจจุบันที่ความไม่แน่นอนเพิ่มสูงขึ้นมาก เศรษฐกิจของประเทศผู้นำของโลกอ่อนตัวลงมาก ซึ่งปัญหาน่าจะเรื้อรัง คงไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งการศึกษาวิเคราะห์ที่ได้ข้อสรุปว่าประกอบแนวทางสำคัญ 7 ประการ

ประการแรก ปรับเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจและแบรนด์ (Transforming business structures and brands) หลายบริษัทได้ปรับลดขนาดกิจการลง โดยขายกิจการที่ไม่มีกำไรหรือขาดทุนออกไป เพื่อเพิ่มผลกำไรและสร้างกระแสเงินสด เป็นต้นว่า บริษัทไชน่าได้ตกลงที่จะขายกิจการแบตเตอรี่ ขณะที่บริษัทพานาโซนิคขายกิจการกล้องดิจิทัลและโทรศัพท์มือถือ ส่วนบริษัทซาร์ปขายกิจการโทรทัศน์ในส่วนที่ตั้งนอกประเทศญี่ปุ่นออกไป

นอกจากนี้ หลายบริษัทยังขายกิจการที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักออกไป เพื่อหันมาทุ่มเททรัพยากรในธุรกิจหลักมากยิ่งขึ้น เป็นต้นว่า บริษัทไมโครซอฟต์ขายกิจการ Mediaroom ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มโทรทัศน์ฝ่ายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้แก่บริษัทอริคสัน เพื่อให้สามารถหันมาเน้นธุรกิจเกมคอมพิวเตอร์ Xbox มากยิ่งขึ้น

ประการที่สอง สำรวจหาธุรกิจและรูปแบบดำเนินการใหม่ๆ จากภายนอก (Exploring new businesses and models) เนื่องจากเห็นว่าการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากภายในบริษัทเองนั้น นับว่าเป็นข้อจำกัดสำคัญของหลายบริษัทที่ต้องการขยายตลาดออกไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทชั้นนำของโลกได้พยายามแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ทั้งเพื่อสนับสนุนธุรกิจที่มีอยู่แล้วและก้าวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ เช่น บริษัท GE เมื่อเดือนมีนาคม 2556 ได้ซื้อกิจการบริษัท Lufkin ผู้ผลิตอุปกรณ์ปั๊มสูบน้ำมัน เป็นเงินมากถึง 3.3 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ เพื่อเสริมสร้างธุรกิจอุปกรณ์ด้านพลังงานของตนเองให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น ขณะที่บริษัทไชน่าและพานาโซนิคได้หันมาเน้นธุรกิจอุปกรณ์ทางการแพทย์

ขณะที่หลายบริษัทได้ขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัทอียีได้ก้าวสู่ธุรกิจโรงแรมราคาถูก โดยกำหนดจะร่วมมือกับเครือโรงแรมเมริออตในการก่อสร้างโรงแรมภายใต้ชื่อ Moxy จำนวนมากถึง 150 แห่ง จำนวนห้องรวมประมาณ 25,000 – 30,000 ห้อง ในทวีปยุโรป ในช่วง 10 ปีข้างหน้า โดยจะนำเทคนิคโมเดลที่ตนเองเชี่ยวชาญในการผลิตและประกอบเฟอร์นิเจอร์ มาประยุกต์ใช้ในการก่อสร้างโรงแรม โดยจะก่อสร้างเป็นชิ้นส่วนอาคารต่างๆ มาก่อน จากนั้นจะนำมาประกอบขึ้นเป็นโรงแรมในสถานที่ก่อสร้าง

ประการที่สาม ย้ายฐานการผลิตและฐานวิจัยและพัฒนา (Relocating production and R&D) โดยการย้ายฐานการผลิตไม่ได้เป็นเรื่องลึกลับซับซ้อนแต่อย่างใด เป็นกลยุทธ์ที่ธรรมดาสามัญแล้วในปัจจุบัน ทั้งนี้ จากการที่อัตราค่าจ้างและภาษีอากรในฐานการผลิตสำคัญของโลก เช่น จีน อินเดีย เพิ่มขึ้น ทำให้บรรษัทข้ามชาติสนใจย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่นๆ

ปัจจุบันประเทศพัฒนาแล้วบางประเทศได้มีมาตรการสร้างงาน เช่น การลดภาษีเงินได้นิติบุคคล ได้ช่วยกระตุ้นให้ย้ายฐานการผลิตกลับคืนไปยังประเทศเหล่านี้อีกครั้งหนึ่ง เช่น บริษัทแอปเปิ้ลได้ตัดสินใจลงทุน 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อตั้งฐานการผลิตในสหรัฐฯ อีกครั้งหนึ่ง หรือบริษัทกิลด์ได้กำหนดให้สหรัฐฯ เป็นฐานการผลิต Google Glass ซึ่งเป็นแว่นตาในลักษณะคอมพิวเตอร์ที่สวมใส่ได้

นอกจากนี้ เม็กซิโกและทวีปอเมริกาใต้ได้รับความสนใจตั้งโรงงานเพิ่มมากขึ้น เช่น ฮอนด้าซึ่งก่อสร้างโรงงานประกอบรถยนต์ที่เม็กซิโกกำหนดเปิดดำเนินการปี 2557 ได้ประกาศลงทุนเพิ่มเติมอีก 470 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในการก่อสร้างโรงงานผลิตระบบส่งกำลัง(เกียร์) ส่วนบริษัทเลอนิวของจีนได้ซื้อโรงงานผลิตคอมพิวเตอร์ของบริษัท CCE ที่บราซิลเป็นเงิน 150 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อเป็นฐานผลิตเพื่อการส่งออกไปยังทวีปอเมริกาเหนือและเพื่อครองตลาดในบราซิล

ประการที่สี่ ก้าวสู่ตลาดใหม่ (Emerging markets) ปัจจุบันบริษัทชั้นนำของโลกได้รุกเข้าสู่ตลาดใหม่อย่างรวดเร็ว เนื่องจากเป็นประเทศที่มีประชากรจำนวนมากและรายได้ของประชาชนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มีศักยภาพที่จะเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว ขณะเดียวกันได้มีแนวโน้มลดการค้าเงินธุรกิจยุโรปลง เนื่องจากเศรษฐกิจอ่อนตัวลงมาก เป็นต้นว่า บริษัทไฟลด์สวาเกินของเยอรมนีที่ในระยะหลังเติบโตอย่างรวดเร็วเนื่องจากมีฐานผลิตหลักในประเทศจีน ได้ตั้งเป้าหมายจะแข่งบริษัทโตโยต้าเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้ผลิตรถยนต์ที่มียอดขายมากเป็นอันดับ 1 ของโลก ภายในปี 2561 ได้ตั้งเป้าหมายเพิ่มยอดขายในกลุ่มประเทศตลาดใหม่ โดยมีกรปรับโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นี้

ขณะที่บริษัทโตโยต้าเมื่อต้นปี 2556 ได้ปรับโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 ส่วน เพิ่มหน่วยงานจีนและหน่วยงานละตินอเมริกา ขณะที่ที่อัฟริกาที่ยอดขายเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยมากถึง 6% ต่อปีนั้น โตโยต้าได้ให้ความสนใจอย่างมาก เช่นเดียวกันในฐานะเป็นพรมแดนใหม่สำหรับการลงทุนในอนาคต

ประการที่ห้า การก่อตั้งหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Forming partnerships) โดยภาคธุรกิจได้ก่อตั้งพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ นับเป็นการสร้างระดับใหม่ของการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น บริษัทไนกี้และบริษัทแอปเปิ้ลได้ร่วมมือกันในการทำแอปพลิเคชันใหม่ คือ Nike+ ขณะที่บริษัทกิลูเกิลและบริษัทอดิดาสได้ร่วมมือกันทำแอปพลิเคชัน Talking Shoe

ขณะเดียวกันได้มีการร่วมมือทางกลยุทธ์เพื่อลดจุดด้อยและเสริมจุดเด่นซึ่งกันและกัน เช่น บริษัทโซนี่และบริษัทโอลิมปัสได้ร่วมมือกันในการลงทุนในด้านอุปกรณ์ทางการแพทย์ คือ อุปกรณ์ผ่าตัดโดยใช้กล้อง (Surgical endoscope) โดยอาศัยจุดเด่นของโซนี่ในด้านเทคโนโลยีภาพดิจิทัลและจุดเด่นของบริษัทโอลิมปัสในเทคโนโลยีด้านกล้องส่องตรวจภายใน ส่วนบริษัทแอปเปิ้ลและบริษัทยาฮูกำลังพบปะพูดคุยกันเพื่อร่วมกันเป็นพันธมิตรเพื่อแข่งขันกับค่ายกิลูเกิลซึ่งมีระบบปฏิบัติการแอนดรอยด์

ประการที่หก การควมรวมเทคโนโลยีและระบบการทำงานของอุปกรณ์เข้าด้วยกัน (Converging technologies and functions) เพื่อเสริมสร้างมูลค่าเพิ่ม บริษัทต่างๆ จะพยายามเชื่อมโยงระบบวิเคราะห์ข้อมูลเข้ากับธุรกิจที่มีอยู่แล้วเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและสร้างตลาดใหม่ เป็นต้นว่า บริษัท GE ได้ลงทุนเป็นเงินจำนวนมากในระบบ Industrial Internet เกี่ยวกับด้านการนำซอฟต์แวร์และระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยงไปกับเครื่องจักรอุปกรณ์ในด้านการผลิต รวมถึงเครื่องจักรต่างๆ จะสื่อสารและเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน

ขณะที่บริษัทไอบีเอ็มมุ่งเน้นระบบ smarter planet ซึ่งมุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลและเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เทคโนโลยีเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างเครื่องจักรกับเครื่องจักรเพื่อประยุกต์ใช้ในการผลิตและด้านบริการทางการแพทย์ ซึ่งคาดว่า การแข่งขันของ 2 ระบบของบริษัท GE และบริษัทไอบีเอ็มข้างต้นจะทวีความเข้มข้นในอนาคต

ประการที่เจ็ด สินค้าและบริการราคาถูกและแข่งขันได้ (Cheap and competitive) โดยตลาดสินค้าราคาถูกได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นมาก จากการสำรวจความคิดเห็นของ Harvard Entrepreneurships พบว่าแนวโน้มสำคัญประการหนึ่งใน 10 ประการ สำหรับปี 2556 คือ Frugal customers เป็นผู้บริโภคที่ตระหนี่หรือขี้เหนียว

บริษัทต่างๆ จำเป็นต้องพยายามตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มนี้ เป็นต้นว่า บริษัท HP วางแผนผลิตแทปเล็ตพีซีเพื่อจำหน่ายในราคาเพียงแค่ 169 เหรียญสหรัฐฯ ส่วนอินเทลได้วางแผนเช่นเดียวกันที่จะผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์แบบโน้ตบุ๊กเพื่อจำหน่ายในราคาเพียงแค่ 200 เหรียญสหรัฐฯ ขณะที่บริษัทในตลาดใหม่อยู่แล้วก็เปิดตัวสินค้าราคาต่ำไปแล้วล่วงหน้า เช่น บริษัทเอเซอร์ของไต้หวันได้เปิดตัวแทปเล็ตพีซีในราคาเพียงแค่ 99 เหรียญสหรัฐฯ

ขณะเดียวกันโลกแห่งการแข่งขันจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างอย่างรวดเร็ว ซึ่งความจริงแล้วไม่ใช่เป็นแต่เพียงวิกฤต แต่นับเป็นโอกาสสำคัญสำหรับบางบริษัทที่เดิมเป็นผู้ตาม ให้สามารถก้าวกระโดดขึ้นเป็นผู้นำ เป็นต้นว่า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้ปรับเปลี่ยนจากระบบอนาล็อกมาเป็นดิจิทัล ทำให้บางบริษัทที่เดิมตามหลัง กลับแซงหน้าขึ้นเป็นผู้นำได้ ดังนั้น จะต้องพยายามแสวงหาประโยชน์หรือโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ทางธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์หรือคุณลักษณะหลักของกิจการเสมอไป เป็นต้นว่า บริษัทไนกี้ไม่ได้สูญเสียภาพลักษณ์หลักในฐานะผู้ผลิตรองเท้ากีฬา แม้ว่าในภายหลังไปก้าวเข้าสู่ธุรกิจเสื้อผ้ากีฬาและอุปกรณ์สำหรับเล่นกอล์ฟก็ตาม

สุดท้ายนี้ สถาบันวิจัยเศรษฐกิจของซัมซุงได้ให้ข้อเสนอแนะสำคัญว่าธุรกิจจะต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่เรียกว่า “Average Trap” หรือกับดักกรณีที่ผลิตภัณฑ์ของตนเองมีคุณลักษณะธรรมดาสามัญเหมือนๆ กับผลิตภัณฑ์ของผู้อื่น ซึ่งบริษัททั่วไปจะประสบปัญหานี้ค่อนข้างมาก โดยจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หันมาผลิตสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มเป็นการเฉพาะ ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทั้งในด้านสินค้าและบริการ เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคา

บทความตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์โพสท์ทูเดย์ฉบับวันที่ 9 และวันที่ 16 กรกฎาคม 2556