

บทที่ 4

การจัดการภายใต้ภาวะไร้พรมแดน

วัตถุประสงค์ของการเรียน

หลังจากได้อ่านบทนี้แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถที่จะ

1. อธิบายความสำคัญของการมองการจัดการจากองค์รวมได้
2. จำแนกความแตกต่างของ global perspectives ได้ทั้งสามแบบ
3. บอกลักษณะของความแตกต่างของพันธมิตรทางการค้าในภูมิภาคได้
4. อธิบายว่าเหตุใดประเทศต่างๆ จึงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของพันธมิตรการค้าในภูมิภาค
5. เปรียบเทียบความแตกต่างของ multinational, transnational และ borderless organizations
6. บอกขั้นตอนที่องค์การจะไปลงทุนในต่างประเทศได้
7. อธิบายสี่มิติของวัฒนธรรมชาติ
8. บอกลักษณะวัฒนธรรมสหรัฐอเมริกาตามมิติทั้งสี่
9. อธิบายสิ่งที่ท้าทายผู้จัดการเมื่อได้รับมอบหมายให้ไปทำงานต่างประเทศ

ภาวะการณ์ที่ยากลำบากของผู้จัดการ

โอกาสการขยายทั่วโลก ได้จูงใจองค์กรทั้งใหญ่และเล็กทั่วโลก แม้แต่ประเทศจีน ที่ซึ่งการขยายแบบส่งออกไปยังนานาชาติไม่ได้เป็นทางเลือกสำหรับผู้จัดการเท่าใดนัก ความจริงแล้วบางครั้งยังเกิดความท้อใจจากกฎระเบียบของรัฐบาล, กฎเกณฑ์และข้อจำกัดทางวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้ไม่เคยหยุดนักธุรกิจชาวจีนที่ประสบความสำเร็จ เช่น Pan Yaping

โรงงานอุตสาหกรรม ของ Pan The Xingtehao Industrial Corporation ได้เปลี่ยนตัวเองจากผู้ผลิต ของตลกแต่งวันคริสต์มาส ราคาถูก มาเป็นบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ามูลค่า 100 ล้านเหรียญสหรัฐ โรงงานที่ เมืองเซียงไฮ้ ดูเก่าและอยู่ตามธรรมชาติ แต่คนงานที่นั่น ผลิตสินค้าทันสมัย ฝึกฝนการใช้เครื่องมือการประกอบทางไฟฟ้า เพื่อส่งขายตลาดต่างๆทั่วโลก ผลิตภัณฑ์จากโรงงานที่เซียงไฮ้ และโรงงานต่างๆของ Pan ถูกกำหนดสำหรับขายตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุโรป อุปกรณ์ไฟฟ้า เครื่องออกกำลังภายในบ้าน โคมไฟ เครื่องชาร์ตแบตเตอรี่ เครื่องดูดฝุ่น และเครื่องนวดแผ่นหลัง เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของสินค้าจากหลายชนิดที่ส่งขายนอกประเทศจีน

แม้ว่าตลาดยุโรปจะทำกำไรให้บริษัทอย่างงดงาม แต่ Pan ยังต้องการขยายการขาย และมองหาทางเข้าไปในตลาดสหรัฐอเมริกา เช่นเดียวกับนักธุรกิจข้ามชาติที่ชาญฉลาด Pan ไม่ต้องการเข้าตลาดอย่างไร้ทิศทาง เขาควรจะรู้อะไรบ้าง เกี่ยวกับการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม ก่อนที่จะทดลองขายสินค้า ถ้าเราเป็น Pan ข้อมูลแบบไหนที่เราต้องการ เพื่อจะตัดสินใจอย่างชาญฉลาดในการบุกตลาดอเมริกา

คุณควรทำอย่างไร

กรณี The Xingtehao Industrial Corporation แสดงให้เห็นว่า ภาวะไร้พรมแดนจะมีผลกระทบต่อประเภท และขนาดขององค์การทั่วโลก ปัจจุบันเป็นเกมแข่งขันแบบใหม่สำหรับผู้จัดการ เมื่อโลกทั้งโลกกลายเป็นตลาดเดียวและเขตแดนประเทศไร้ความสำคัญ แนวโน้มที่

องค์การจะเติบโตและขยายจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ตัวอย่าง การศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าต่างๆของอเมริกา 1250 บริษัท ที่มีธุรกิจหลายประเทศ มียอดขายเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า และมีกำไรมากกว่าบริษัทที่ค้าขายแต่ในประเทศ

การจัดเขตแดนและสิ่งกีดขวางทางการค้า นอกจากจะทำให้เกิดภาวะการณ์ที่ลำบากแล้วยังทำให้เกิดปัญหาตามมาอีก เช่น คู่แข่งใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ทันที ทุกเวลาทุกที่ ผู้จัดการที่ไม่สังเกตการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างใกล้ชิด หรือไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันที จะพบคู่แข่งใหม่ในตลาดในประเทศ และเกิดความไม่มั่นใจในความอยู่รอดขององค์การ

ใครเป็นเจ้าของอะไร

ทางหนึ่งที่จะเข้าใจธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงของภาวะไร้พรมแดน คือ พิจารณาประเทศต้นกำเนิดที่ผลิตสินค้าที่เราคุ้นเคย ท่านจะประหลาดใจที่พบว่าสินค้านั้นมีชื่อหลายผลิตภัณฑ์ ที่คิดว่าผลิตโดยบริษัทอเมริกัน กลับไม่ใช่ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. บริษัทแม่ของ Braun ผู้ผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือน (เครื่องโกนหนวดไฟฟ้า เครื่องชงกาแฟและอื่นๆ) ตั้งอยู่ในประเทศ
 - a. สวิสเซอร์แลนด์
 - b. เยอรมัน
 - c. สหรัฐอเมริกา
 - d. ญี่ปุ่น
2. บริษัท Bic Pen เป็นของประเทศ
 - a. ญี่ปุ่น
 - b. อังกฤษ
 - c. สหรัฐอเมริกา
 - d. ฝรั่งเศส
3. บริษัทที่เป็นเจ้าของ ไอศกรีม Haagen Daz อยู่ในประเทศ
 - a. เยอรมัน
 - b. อังกฤษ
 - c. สวีเดน
 - d. ญี่ปุ่น
4. เครื่องโทรทัศน์ RCA ผลิตโดยบริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศ
 - a. ฝรั่งเศส
 - b. สหรัฐอเมริกา
 - c. มาเลเซีย
 - d. ไต้หวัน
5. บริษัทที่เป็นเจ้าของ Green Giant Vegetables คือ
 - a. สหรัฐอเมริกา
 - b. แคนาดา
 - c. อังกฤษ
 - d. อิตาลี
6. เจ้าของ ช็อคโกแลต Godiva คือ
 - a. สหรัฐอเมริกา
 - b. สวิส
 - c. เนเธอร์แลนด์
 - d. สวีเดน
7. บริษัทที่ผลิต Vaseline คือ
 - a. ฝรั่งเศส
 - b. เนเธอร์แลนด์
 - c. เยอรมัน
 - d. สหรัฐอเมริกา
8. ยีนส์ Wrangler ผลิตจากประเทศ
 - a. ญี่ปุ่น
 - b. ไต้หวัน
 - c. อังกฤษ
 - d. สหรัฐอเมริกา
9. บริษัทที่เป็นเจ้าของ โรงแรม Holiday Inns มีสำนักงานใหญ่ ที่ประเทศ
 - a. ซาอุดีอาระเบีย
 - b. ฝรั่งเศส
 - c. สหรัฐอเมริกา
 - d. อังกฤษ
10. น้ำดื่ม Tropicana เป็นเจ้าของโดย บริษัทที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศ
 - a. เม็กซิโก
 - b. แคนาดา
 - c. สหรัฐอเมริกา
 - d. ญี่ปุ่น

(1c-2d-3b-4a-5c-6a-7b-8d-9d-10b)

คะแนันท่านเป็นอย่างไรบ้าง ท่านเห็นหรือไม่ว่า สินค้ามากมายที่เราใช้ทุกวัน ที่จริงผลิตโดยบริษัทที่ฐานไม่อยู่ในประเทศอเมริกา

เพื่อเป็นการต่อยอดประเด็นเกี่ยวกับการเข้าสู่ธุรกิจนานาชาติในวันนี้ ดูตารางรายชื่อบริษัทอเมริกันส่วนหนึ่งที่มีรายได้ครึ่งหนึ่งหรือมากกว่าจากต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า บริษัทเหล่านี้เป็นตัวแทนบริษัทที่มีสินค้า ตลาดและอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

บริษัทที่มีสินทรัพย์รวมมากกว่า 60 % ของการดำเนินงานนอกสหรัฐ

ชื่อบริษัท นอกสหรัฐ	% ของสินทรัพย์จากการดำเนินงาน
Exxon	76.8
Colgate-Palmolive	71.6
Manpower	70.8
Mobil	67.2
Coca-Cola	67.1
Pharmacia & Upjohn	66.7
Avon Products	65.3
Digital Equipment	64.8
Gillette	63.1
Unisys	63.1
IBM	61.3
Citicorp	60.6
Crown Cork & Seal	60.1

ที่มา : "Buying American, " Forbes, July 28, 1997, pp. 218-20

ทัศนคติของท่านต่อโลกเป็นอย่างไร

คนเยอรมัน และอิตาลี พูดได้ 3-4 ภาษา เด็กญี่ปุ่นส่วนใหญ่ เริ่มเรียนภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาตอนต้น ในทางกลับกัน เด็กอเมริกัน ส่วนใหญ่เรียนแต่ภาษาอังกฤษในโรงเรียน คนอเมริกันคิดว่า ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาเดียวที่ใช้เป็นภาษาทางธุรกิจ และไม่จำเป็นต้องเรียนภาษาอื่น

การนิยมภาษาเดียว เป็นผลมาจากการที่คนอเมริกันเป็น parochialism ความคิดแคบ มองโลกโดดเดี่ยว ไม่ยอมรับคนที่มีวิถีชีวิตและการทำงานที่แตกต่าง ความคิดเห็นแคบแบบนี้ คืออุปสรรค ของผู้จัดการอเมริกัน ในขณะที่ส่วนอื่นๆในโลก พยายามทำความเข้าใจประเพณีต่างชาติและความแตกต่างของตลาด ผู้จัดการอเมริกัน บ่อยครั้งจะรู้สึกผิดที่ละเลยคุณค่าและประเพณีต่างชาติ และติดกับความคิด "ของเราดีกว่าคนอื่น" แต่ทัศนคติที่เห็นแก่ตัว ใจแคบ ไม่ใช่มุมมองเดียวที่ผู้จัดการอาจจะมีต่อการธุรกิจต่างประเทศ ผู้จัดการอาจจะมีทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่งในสามแบบ คือ ethnocentric (ชี้หน้าโดยประเทศแม่) polycentric (ชี้หน้าโดยประเทศที่ไปลงทุน) geocentric (สถานการณ์โลกชี้หน้า) ตารางต่อไปนี้จะสรุปประเด็นสำคัญของทัศนคติแต่ละแบบ มาดูกันให้ละเอียด

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับทัศนคติ 3 แบบ

	Ethnocentric	Polycentric	Geocentric
ข้อดี	-โครงสร้างไม่ซับซ้อน -ควบคุมใกล้ชิดเข้มงวด	-ความรู้ครอบคลุม -ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ของประเทศเจ้าบ้าน -เชื่อถือในผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมีขวัญและกำลังใจสูง	-ต้องรอบรู้เรื่องราวต่างๆ ทั่วโลก -รักษาคุณภาพในด้านวัตถุประสงค์ ของทั้งท้องถิ่นและระดับโลก -เลือกคนและแนวทางการที่ดีที่สุด
ข้อเสีย	-ประสิทธิภาพน้อย -ไม่ยืดหยุ่น -สังคมและการเมือง เข้ามามีบทบาทมาก	-งานซ้ำซ้อน ค่าซ้ำ -ประสิทธิภาพลดลง -กระทบเป้าหมายรวม	-ประสบความสำเร็จยาก -ผู้บริหารต้องรอบรู้ทั้ง 2 ด้าน คือท้องถิ่นและระดับโลก

Ethnocentric Attitude เป็นทัศนคติแบบ parochialism ที่มีความเชื่อว่า วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ต้องเป็นของประเทศแม่ (ประเทศซึ่งมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่) ผู้จัดการที่มีทัศนคติแบบนี้ จะเห็นว่าผู้คนในประเทศอื่น ๆ ด้อยกว่าในประเทศตน จะไม่ใส่ใจให้พนักงานต่างชาติตัดสินใจเรื่องสำคัญหรือด้านเทคโนโลยี ข้อดีของทัศนคตินี้คือ มีโครงสร้างองค์การไม่ซับซ้อน และผู้จัดการสามารถควบคุมคนและกระบวนการทำงานได้อย่างใกล้ชิด ข้อเสียเมื่อพิจารณาจากการดำเนินงานระดับนานาชาติ คือ ประสิทธิภาพในการตัดสินใจทางการจัดการและการปฏิบัติอาจจะน้อยลง เนื่องจากผู้จัดการไม่ได้ใส่ใจว่าวัฒนธรรมประจำชาติ ตลาด และพนักงานของแต่ละประเทศแตกต่างกัน พนักงานไม่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและไม่สามารถใช้วิธีการที่ตนเองคิดว่าดีที่สุดในการปฏิบัติงาน และอาจจะมีกระแสต่อต้านด้านสังคมและการเมืองในประเทศที่ไปลงทุนได้

Polycentric Attitude เป็นทัศนคติที่เชื่อว่า ผู้จัดการในประเทศเจ้าบ้าน (ประเทศที่ไปลงทุน) จะรู้วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด ผู้จัดการที่มีทัศนคตินี้จะเห็นว่าการดำเนินงานในต่างประเทศนั้น แตกต่างและเป็นเรื่องยากที่จะเข้าใจ ดังนั้น ผู้จัดการเหล่านี้จะปล่อยให้แต่ละพื้นที่มีอิสระ ให้ผู้จัดการท้องถิ่นเลือกวิถีทางที่ดีที่สุดในการทำงาน ข้อดีของทัศนคตินี้ คือ แต่ละท้องถิ่นสามารถจะมีความรู้กว้างขวางในการบริหารการตลาด ผู้จัดการเหล่านี้จะรู้สึกผูกพันและมีจริยธรรมมากกว่าผู้บริหารที่มาจากประเทศอื่น นอกจากนี้ ประเทศเจ้าบ้านจะให้การสนับสนุนถ้ามีการจ้างงานคนท้องถิ่น ข้อเสียคือการทำงานที่ประเทศแม่ “ละวางมือ” ทำให้มีการทำงานซ้ำซ้อนเกิดขึ้น โดยเฉพาะถ้าองค์กรมีธุรกิจอยู่ในหลายประเทศ การซ้ำซ้อนของงานเป็นการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สุดท้าย เป็นการยากที่จะรักษาวัตถุประสงค์หลัก เนื่องจากให้ความสำคัญในการดำเนินงานตามธรรมเนียมท้องถิ่น

Geocentric Attitude เป็นทัศนคติที่มององค์รวม โดยเลือกใช้วิธีการปฏิบัติงานและคนจากทั่วสารทิศ ผู้จัดการที่มีทัศนคติแบบนี้ เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมองในระดับโลก ทั้งในประเทศแม่และประเทศเจ้าบ้าน เรื่องหลักและการตัดสินใจที่สำคัญต้องมองจากวิธีการปฏิบัติและคนที่ดีที่สุด โดยไม่ต้องคำนึงถึงที่มา ข้อดี คือผู้จัดการจะมีความเข้าใจในภาพรวม มีความสมดุลทั้ง

วัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์ที่องถิน สามารถเลือกทางที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน แต่การพยายามที่จะมีทรรศนะแบบนี้ ก็เป็นข้อเสียอย่างหนึ่ง คือ เป็นการยากที่ผู้จัดการจะมีความรู้ทั้งภายในและภายนอกและสามารถใช้ความรู้นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการระดับโลกที่ประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงความแตกต่างของธรรมเนียมประเพณีของแต่ละชาติ วิธีการจัดการที่ดีในซีกาโกอาจจะไม่เหมาะสมในเซียงไฮ้หรือเบอร์ลิน ตัวอย่างในตารางต่อไปนี้จะพบว่า ความผิดพลาดทางวัฒนธรรมอาจเกิดขึ้น ถ้าผู้จัดการละเลยคุณค่าและประเพณีของคนต่างชาติและยังเอามาตรฐานของตนเองไปกำหนด

ตัวอย่างความเข้าใจผิดอันเกิดจากการมองข้ามวัฒนธรรม

- คุณทำธุรกิจในเชียงใหม่ วันหนึ่งคุณเดินทางไปตามถนน และเดินผ่านเพื่อนร่วมงานชาวจีน เขาถามคุณว่า “คุณทานข้าวหรือยัง” คุณตอบว่า “ยัง” เขาจะรีบปลีกตัวไป ทั้งยังมีท่าทางอายและรู้สึกไม่สบายใจ ประโยค “ทานข้าวหรือยัง” เป็นเพียงการทักทายเหมือนกับ “สวัสดิ์ เป็นอย่างไรบ้าง” ในสหรัฐ เป็นธรรมเนียมของคนจีนที่จะถามว่า ท้องอิ่มหรือยัง หรือชีวิตเป็นอย่างไรบ้าง
- ผู้จัดการอเมริกันที่เพิ่งโอนย้ายไปซาอุดีอาระเบีย ประสบความสำเร็จ ได้เซ็นสัญญามูลค่า 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐกับผู้ผลิตชาวซาอุดี ผู้แทนซาอุดี มาถึงที่ประชุมสายหลายชั่วโมง ผู้บริหารอเมริกันกลับไม่สนใจเรื่องการมาสาย และต้องประหลาดใจและโกรธเมื่อทราบว่าคนซาอุดีไม่ได้มีเจตนาจะเซ็นสัญญานั้น เขาเพียงแค่เซ็นตามมารยาทเพราะมาสาย
- ผู้บริหารจากเวอร์จิเนียตะวันตก ที่ไปประเทศเยอรมันเป็นครั้งแรก ลูกค้ารายใหญ่เชิญเขาไปที่บ้าน เขามอบกุหลาบแดง 12 ดอก ให้ภรรยาเจ้าของบ้าน เขามาทราบบนภายหลังว่า ในเยอรมัน ดอกไม้เลขคู่ไม่เป็นมงคล และกุหลาบแดงเป็นสัญลักษณ์ของความรักรุนแรง
- ผู้จัดการชาวเปรูเห็นว่าผู้บริหารอเมริกันที่ทำงานในเปรู เย็นชาและไม่น่าไว้วางใจ ทั้งนี้เพราะเวลาพูดคุยต่อหน้า คนอเมริกันจะผละห่าง คนอเมริกันไม่เข้าใจว่าเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในเปรูและประเทศลาติน ที่จะยืนใกล้คนที่จะพูดด้วย
- การยกหัวแม่มือขึ้น สำหรับตะวันออกกลาง เป็นการแสดงความไม่เห็นด้วย ออสเตอร์เลียว่าหยาบ คนฝรั่งเศสว่าตกลง
- ในตุรกี การกอดอกต่อหน้าคนอื่นไม่สุภาพ

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (The Changing Global Environment)

สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญ กับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์นี้ สิ่งสำคัญที่เป็นแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลง มี 2 ประการ คือ

1. พันธมิตรทางการค้าในภูมิภาค (Regional Trading Alliances)
2. องค์การแบบโลกาภิวัตน์ (Global Organizations)

1. พันธมิตรทางการค้าในภูมิภาค (Regional Trading Alliances)

ในอดีตนั้นการแข่งขัน จะอยู่ในระดับประเทศต่อประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา กับ ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส กับ เยอรมัน หรือ เม็กซิโก กับ แคนาดา แต่ในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการสร้างความร่วมมือทางการค้า และ สัญญาความร่วมมือในแต่ละภูมิภาค ที่เด่นชัดมีสหภาพยุโรป รวม 15 ประเทศในยุโรป และข้อตกลงเปิดเสรีทางการค้าของ 3 ประเทศในอเมริกาเหนือ

▪ สหภาพยุโรป The European Union (EU)

เกิดขึ้นใน เดือน กุมภาพันธ์ 1992 ประเทศในยุโรป 12 ประเทศ ได้ร่วมลงนามเซ็นสัญญาร่วมกัน ในสนธิสัญญา Maastricht เป็น European Union (EU) โดยมีจำนวนประชากรรวมกันทั้งสิ้นกว่า 380 ล้านคน จาก เบลเยียม เดนมาร์ก ฝรั่งเศส กรีซ ไอร์แลนด์ อิตาลี ลักซัมเบิร์ก เนเธอร์แลนด์ โปรตุเกส สเปน สหราชอาณาจักร และ เยอรมัน และ ในปี ค.ศ 1995 ได้มีการเข้าร่วมอีก 3 ประเทศ คือ ออสเตรีย ฟินแลนด์ และ สวีเดน

ก่อนที่จะเกิด EU แต่ละประเทศ มีการแข่งขัน และกีดกันทางการค้า โดยการควบคุม การกีดกันด้านภาษี เงินอุดหนุน นโยบาย และการคุ้มครองอุตสาหกรรมในประเทศ แต่ในปัจจุบัน EU มีเพียงตลาดเดียว ไม่มีการแบ่งแยกชนชาติ มีการจ้างงาน การลงทุน และทำการค้าร่วมกัน การเดินทางไปมาระหว่างประเทศทำได้สะดวก โดยใช้กระดาษเพียงแผ่นเดียว เป้าหมายสูงสุดของ EU คือมีอัตราศุลกากรเดียวกัน และมีนโยบายอุตสาหกรรมและการค้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เงินสกุลเดียวและธนาคารกลาง อย่างไรก็ตาม ยังคงต้องใช้เวลาอีกหลายปีจึงทำให้เป็นยุโรปเดียวโดยสมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น ยังต้องมีการเจรจาอีกหลายรอบเพื่อจะตั้งเงินสกุลเดียว-ยูโร มีแผนว่าในปี 2002 ธนบัตรและเงินยูโรจะแทนที่เงินสกุลอื่นๆภายในระยะเวลา 6 เดือน

แรงผลักดันแรกที่ทำให้เกิด EU คือสร้างอำนาจการแข่งขันกับอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น การที่แต่ละประเทศสร้างข้อกีดกันกันและกัน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาอุตสาหกรรมในยุโรปให้กว้างขวางได้เหมือนกับสหรัฐอเมริกา EU ทำให้บริษัทในยุโรปมีช่องทางเข้าตลาดที่กลายเป็นตลาดที่ใหญ่และร่ำรวยที่สุดตลาดหนึ่ง

สหภาพยุโรป สามารถเข้าสู่การแข่งขันมากขึ้น โดยสนับสนุนให้กลุ่มธุรกิจยุโรป รวมบริษัทและหาพันธมิตรใหม่ๆ เพิ่มขึ้น จากทั้งในและนอกภูมิภาค ลงทุนอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น การสื่อสารโทรคมนาคม เครื่องมือกล อวกาศ ยา ธนาคาร ยานยนต์ คอมพิวเตอร์ และอาหาร เครื่องดื่ม สิ่งนี้เองทำให้อเมริกาต้องเผชิญหน้าการทำลายจากยุโรป

ประเทศใน ส่วนกลาง และ ตะวันออกของยุโรป ทั้งที่พัฒนาแล้ว และกำลังพัฒนา เริ่มเข้าสู่ EU มากขึ้น ในปี 2000 เศรษฐกิจในยุโรปจะเติบโต มีประชากรรวมกันกว่า 425 ล้านคน จาก

21 ประเทศ ด้วยจำนวนมูลค่าสินค้าถึง 7.8 ล้าน ล้าน เหรียญสหรัฐ ยุโรปจะกลายเป็นตลาดเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในโลก

■ **เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ North American Free Trade Agreement (NAFTA)**

ข้อตกลง NAFTA เกิดขึ้นเมื่อ 21 สิงหาคม 1992 โดย 3 ประเทศร่วมกัน คือ เม็กซิโก สหรัฐอเมริกา และ แคนาดา ตลาดซึ่งมีผู้บริโภค รวมกันถึง 363 ล้านคน เศรษฐกิจมูลค่ามากกว่า 7 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ

NAFTA เริ่มมีผลตั้งแต่ 1 มกราคม 1994 ยกเลิกสิ่งกีดขวางสำหรับการค้าเสรี คือ พิภักดิ์ภาษี การขออนุญาตนำเข้า อกร ในสามประเทศ NAFTA ได้รับการวิจารณ์และชัยชนะในเวลาเดียวกัน คนเห็นด้วยกับการให้ความสำคัญของประโยชน์ระยะยาวจากการสร้างงาน การพัฒนาตลาด และการเพิ่มมาตรฐานความเป็นอยู่ ผู้ต่อต้านเตือนว่า การที่งานตกอยู่ในมือคนเม็กซิกันเป็นการทำลายธุรกิจคนอเมริกันและทำให้คนอเมริกันว่างงาน นักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมกลัวว่า น้ำ อากาศเสียและขยะพิษเพิ่มขึ้น เกิดจากมาตรฐานหย่อนยานของรัฐบาลเม็กซิโก

■ **สมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้**

Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) และ Other Asian Developments

ในอนาคต เอเชีย โดยเฉพาะ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะกลายเป็นภูมิภาคที่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงสุด ภูมิภาคนี้จะทวีความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง จนสามารถแข่งขันได้กับ NAFTA และ EU ปัจจุบัน ASEAN มี 10 ประเทศ ได้แก่ บรูไน อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย เวียดนาม เมียนมาร์ กัมพูชา และลาว ASEAN มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเฉลี่ย 7.6 % ในปี 1997 และมีประชากรเกือบ 500 ล้านคน และมูลค่าทางเศรษฐกิจเกือบ 1 ล้านล้านเหรียญสหรัฐในปี 2000 แนวโน้มอำนาจทางเศรษฐกิจของภูมิภาคนี้ในศตวรรษหน้า ทำให้นักการเมืองและรัฐบาลเริ่มมีการพูดคุยจะตั้ง TAFTA ซึ่งจะรวมทั้ง EU และ NAFTA เข้าด้วยกัน

เหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์และเศรษฐกิจอีกเหตุการณ์ในเอเชีย ที่ดูจะส่งผลกระทบต่อการจัดการในองค์การระดับโลก คือ การที่ฮ่องกงคืนสู่จีน เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 1997 แม้ว่าผลกระทบระยะยาวจากเหตุการณ์นี้ยังไม่สามารถเห็นได้ชัดเจน แต่แน่นอนว่า จีนจะเป็นแรงผลักดันทางเศรษฐกิจที่สำคัญในอนาคต

2. องค์การแบบโลกาภิวัตน์ (Global Organizations)

แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 *A Multinational Corporation (MNC)* บริษัทข้ามชาติ คือ บริษัทซึ่งดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศมากกว่าหนึ่งประเทศในเวลาเดียวกัน แต่บริหารงานทุกแห่งโดยมีฐานอยู่ที่ประเทศแม่ (home country) ซึ่งแสดงให้เห็นแนวคิดแบบ Ethnocentric

2.2 *A Transnational Corporation (TNC)* บริษัทระดับโลก คือ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศมากกว่าหนึ่งประเทศในเวลาเดียวกัน แต่กระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับประเทศท้องถิ่นที่ดำเนินธุรกิจอยู่ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวคิดแบบ Polycentric

2.3 *Borderless Organization* องค์การแบบไร้พรมแดน เป็นองค์การระดับโลกที่ไม่คำนึงถึงขอบเขตสภาพทางภูมิศาสตร์ของแต่ละประเทศ ซึ่งโครงสร้างทางการบริหารจะเป็นแบบโลกาภิวัตน์ หรือระดับโลก นั่นคือแนวคิดแบบ Geocentric

ธุรกิจต่างประเทศเกิดขึ้นมานานพอสมควรแล้ว บริษัท ซีเมนต์ เรมิงตัน และซิงเกอร์ต่างขายผลิตภัณฑ์ไปต่างประเทศมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 บริษัทฟอร์ด มอเตอร์ ตั้งสาขาต่างประเทศสาขาแรกในฝรั่งเศสในปี 1908 ช่วงปี 1920 บริษัทเพียต ยูนิลีเวอร์ เซลล์ กลายเป็นบริษัทข้ามชาติ มาจนกลางปี 1960 Multinational Corporations (MNC) บริษัทข้ามชาติกลายเป็นเรื่องธรรมดา MNC หมายถึง บริษัทที่ลงทุนธุรกิจที่สองประเทศหรือมากกว่า แต่ฐานอยู่ในประเทศแม่ และเติบโตจากการทำการค้าต่างประเทศ MNC มีลักษณะเน้นการควบคุมจากประเทศแม่ มีทัศนคติแบบ ethnocentric ในการจัดการธุรกิจขององค์การ

เมื่อกระแสโลกาภิวัตน์มีมากขึ้น ได้เกิดรูปแบบขององค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การระหว่างประเทศมากขึ้น คือ Transnational Corporations (TNC) ความสำเร็จการจัดการในต่างประเทศไม่ได้มาจากการควบคุมจากประเทศแม่ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารในท้องถิ่น จ้างคนท้องถิ่นมาบริหารในแต่ละประเทศ ผลิตภัณฑ์หรือกลยุทธ์การตลาดเป็นไปตามวัฒนธรรมท้องถิ่น (ทัศนคติแบบ polycentric) ยกตัวอย่างเช่น บริษัทเนสท์เล่ มีธุรกิจกิจอยู่ทั่วโลก เป็นบริษัทอาหารที่ใหญ่ที่สุดในโลก แต่ผู้จัดการจะปรับสินค้าของบริษัทให้เข้ากับผู้บริโภค ดังนั้น ในยุโรป เนสท์เล่ขายสินค้าที่ไม่มีขายในอเมริกา หรือลาตินอเมริกา หรืออย่างบริษัท ปริตอเล่ บริษัทย่อยของเป๊ปซี่ มัน Dorito ในอังกฤษที่มีรสชาติและส่วนผสมที่แตกต่างจากในอเมริกาและแคนาดา

บริษัทใหญ่ๆและมีชื่อเสียงอีกหลายบริษัทกำลังปรับปรุงโครงสร้างการจัดการไปสู่สากลมากขึ้น เรียกว่า Borderless Organization เป็นวิธีการเข้าสู่ธุรกิจระดับโลกโดยใช้ทัศนคติ geocentric ยกตัวอย่าง IBM ยกเลิกโครงสร้างองค์การที่ฐานอยู่ในประเทศเป็นการแบ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม 14 กลุ่ม บริษัทฟอร์ด จะเพิ่มแผนการผลิตรถลาตินอเมริกาและเอเชีย Bristol-Myers เปลี่ยนเป็นเน้นการขายในต่างประเทศและแต่งตั้งผู้บริหารดูแลยาที่ขายทั่วโลก เช่น Bufferin Excedrin การเคลื่อนตัวสู่ borderless organization นี้เป็นความพยายามขององค์การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแข่งขันในตลาดโลก

แม้ว่าผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติไม่ว่าจะมีรูปแบบ MNC, TNC หรือ Borderless Organization ก็ตาม เชื่อว่าการทำธุรกิจในต่างประเทศในลักษณะเป็นธุรกิจข้ามชาติ นั้น จะช่วยให้การทำธุรกิจมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น แต่นักการเมืองและประชาชนในสหรัฐอเมริกา กลับไม่เชื่อตามนั้น เนื่องจากพวกเขาเห็นว่าการมีสินค้าจาก ญี่ปุ่น เม็กซิโก หรือจีน เข้ามาขายในอเมริกาเพิ่มขึ้นจะเป็นการแย่งงานจากคนอเมริกันเพิ่มขึ้น พวกเขาจึงให้การสนับสนุนนโยบายซื้อสินค้าอเมริกัน "Buy American" แต่จริงๆแล้ว สินค้าต่างชาติที่คนเหล่านั้นทำการต่อต้านอยู่นั้น เป็นสินค้าที่ผลิตในอเมริกาทั้งสิ้น เช่น รถตักดิน ที่ขายโดยบริษัท Komatsu ซึ่งเป็นบริษัทญี่ปุ่นนั้น ผลิตในรัฐ Illinois แต่รถตักดินเหมือนกันที่ขายในนามยี่ห้อ John Deere ผลิตโดยบริษัท Hitachi ในประเทศญี่ปุ่น พนักงานชาวอเมริกันที่อยู่ในโรงงานของ Mercedes Benz ในเมือง Vance รัฐ Alabama ทำการผลิตรถสปอร์ตในชื่อ Mercedes และโทรทัศน์ยี่ห้อ Sony ที่

ขายในอเมริกาผลิตใน California ส่วนผู้ผลิตโทรทัศน์ยี่ห้อ Zenith ซึ่งเป็นของอเมริกา กลับผลิตสินค้าดังกล่าวที่ประเทศเม็กซิโก จากตัวอย่างดังกล่าวจะเห็นว่า ยี่ห้อสินค้าของประเทศหนึ่ง ไม่สามารถบอกได้อีกต่อไปว่าผลิตในประเทศนั้นหรือไม่ อาจจะมีผลิตในประเทศอื่นก็ได้ บริษัทอย่างเช่น Hoescht Toyota และ Siemens จ้างพนักงานหลายพันคนเข้ามาทำงานกับบริษัทที่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในขณะที่เดียวกัน บริษัทอย่าง Coca-Cola Exxon EDS และ Citicorp จ้างพนักงานหลายพันคนในที่ต่างๆ ทั่วโลก ดังนั้นวลีที่กล่าวไว้ว่า “ให้ซื้อสินค้าของคนอเมริกัน” หรือ “Buy American” แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดเก๋าล้าสมัยและเป็นแนวความคิดที่ล้าสมัย ต่อการก้าวทันโลกในภาวะที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาดังในปัจจุบัน

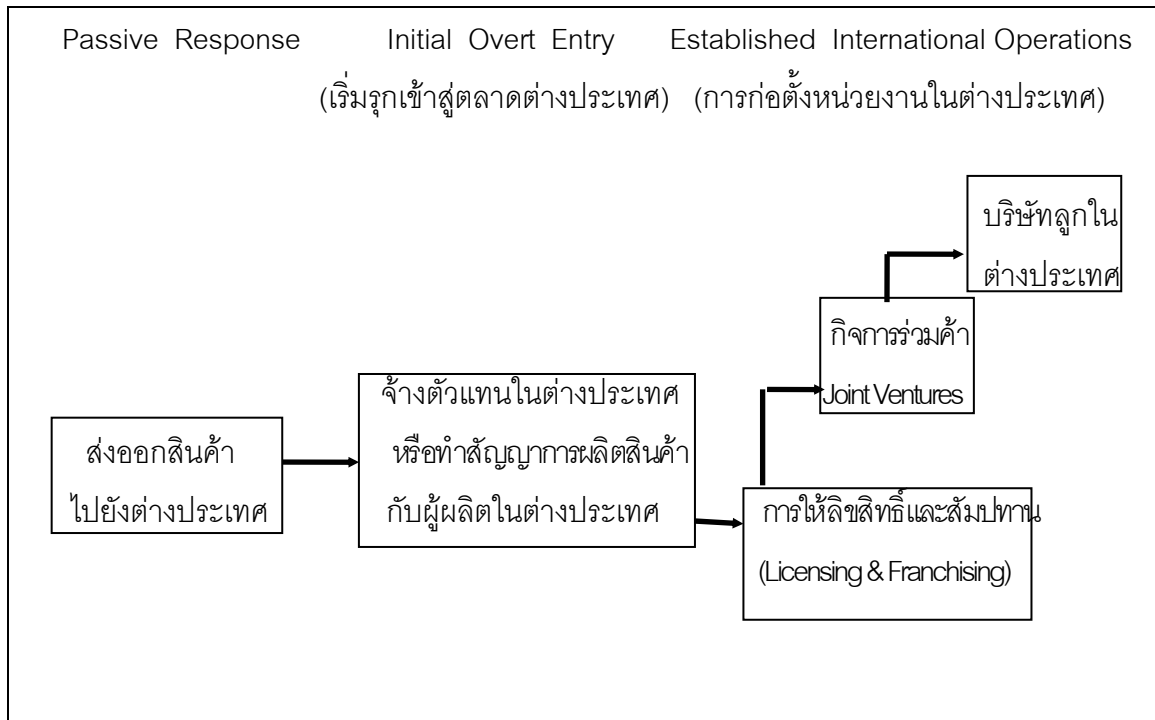
องค์การจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรระหว่างประเทศได้อย่างไร

ขั้นที่ 1 : *Passive Response* ผู้บริหารจะใช้วิธีการผลักดันตัวเองไปสู่การทำธุรกิจระหว่างประเทศโดยการส่งออกสินค้าและบริการของบริษัท ซึ่งรูปแบบนี้จะเรียกว่าเป็น “ passive step” ซึ่งบริษัทจะมีความเสี่ยงต่ำ เพราะผู้บริหารไม่ต้องใช้ความพยายามในการทำตลาดมากนัก จะส่งสินค้าไปขายก็ต่อเมื่อมีคำสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศเข้ามา วิธีการนี้เป็นวิธีแรกและวิธีเดียวที่ธุรกิจประเภท mail-order ใช้ในการทำธุรกิจ

ขั้นที่ 2 : *Initial Overt Entry* ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นมากขึ้นในการที่จะขายสินค้าในต่างประเทศหรือผลิตสินค้าในโรงงานที่อยู่ในต่างประเทศ แต่ยังไม่ได้มีการดำเนินงานใดๆ ในการนำพนักงานของบริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจโดยตรง ในด้านการขายระยะที่ 2 นี้ จะส่งพนักงานของบริษัทเข้าไปพบลูกค้าต่างประเทศในรูปแบบ business trip เท่านั้น

ขั้นที่ 3 : *Established International Operations* ผู้บริหารมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับตลาดต่างประเทศ ผู้บริหารสามารถทำเรื่องดังกล่าวได้ในหลายๆ วิธี เช่น ขายลิขสิทธิ์ (License) หรือสัมปทาน (Franchise) ให้กับบริษัทอื่นเพื่อใช้สิทธิในยี่ห้อเทคโนโลยี หรือสินค้าของบริษัท ซึ่งวิธีการนี้จะใช้มากกับธุรกิจทางด้านยา เกษษกรรม และ Fastfood เช่น พิซซ่าฮัท การร่วมลงทุนอาจอยู่ในรูปของกิจการร่วมค้า (Joint ventures) หรือบริษัทในต่างประเทศและภายในประเทศอาจจะร่วมทุนกันในการพัฒนาสินค้าใหม่ หรือสร้างโรงงานใหม่ในอีกประเทศหนึ่ง ซึ่งบางทีเราจะเรียกว่าการเป็นพันธมิตร (Strategic Alliances) ก็ได้ การร่วมกันทำธุรกิจนี้จะช่วยให้เกิดความรวดเร็ว และประหยัดมากขึ้นในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งดีกว่าการทำธุรกิจด้วยตัวเองเพียงลำพัง ตัวอย่างที่เราเห็นได้ชัดเร็วๆ นี้คือ การทำธุรกิจร่วมกันระหว่าง British Airways กับ American Airlines ระหว่าง Polaroid กับ Minolta และ Nestle กับ General mills ประการสุดท้าย คือการที่ผู้บริหารตัดสินใจยอมรับภาวะผูกพันมากที่สุดเมื่อกิจการจัดตั้งบริษัทย่อยในต่างประเทศ (Foreign Subsidiary) ซึ่งอาจเป็นในรูปแบบบริษัทข้ามชาติ (MNC – Domestic Control) บริษัทระดับโลก (TNC – Foreign Control หรือองค์การแบบไร้พรมแดน (Borderless Organization – Global Control)

องค์การจะทำธุรกิจในต่างประเทศได้อย่างไรบ้าง		
ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2	ขั้นที่ 3



การบริหารงานในสภาพแวดล้อมในต่างประเทศ

ผู้บริหารที่ต้องไปเผชิญสภาพแวดล้อมในต่างประเทศที่แตกต่างไปจากเดิมจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมทางด้านกฎหมาย และการเมืองของแต่ละประเทศ

ผู้บริหารในสหรัฐอเมริกา จะคุ้นเคยกับระบบกฎหมายและการเมืองในแบบหนึ่ง ซึ่งไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก รวมทั้งระบบกฎหมายและการเมืองมีเสถียรภาพดี การเลือกตั้งเป็นไปตามวาระ และแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงพรรคการเมืองที่มีอำนาจในสภาพ แต่นโยบายต่างๆ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวทำให้การคาดการณ์เรื่องต่างๆ ในอนาคตค่อนข้างถูกต้อง ซึ่งเหตุการณ์นี้จะไม่เกิดขึ้นในอีกหลายๆ ประเทศ

หลายๆ ประเทศมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยครั้ง เช่นอเมริกาใต้ และประเทศใน แอฟริกาบางประเทศมีรัฐบาลถึง 6 ชุด ในแต่ละปี แต่ละรัฐบาลใหม่ก็จะมีกฎระเบียบใหม่ๆ ออกมา เป้าหมายของรัฐบาลแรกอาจจะสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจภายในประเทศ แต่รัฐบาลชุดต่อมาอาจจะให้ความสำคัญกับการค้าเสรี ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทที่อยู่ในประเทศเหล่านี้ จะเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง เนื่องจากเหตุผลทางการเมือง การแทรกแซงทางการเมืองในธุรกิจมักเกิดขึ้นกับหลายๆ ประเทศในเอเชีย เช่น Anoa Dussol-Perran เริ่มให้บริการขนส่งผู้โดยสารด้วยเครื่องบิน เฮลิคอปเตอร์ ในประเทศเวียดนาม แม้จะมีความยุ่งยากในเรื่องต้องใช้เอกสารจำนวนมาก และรัฐบาลทำงานช้า แต่เธอก็มุ่งมั่นและมีเป้าหมายที่จะขยายธุรกิจต่อไป

ในต่างประเทศมักหย่อนยานในเรื่องกฎหมายเกี่ยวกับฉลากผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการแผนกผลิตภัณฑ์ในบริษัทยาสหรัฐ มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับกำไรของผลิตภัณฑ์ยาใหม่ ซึ่งมีผลข้างเคียงรุนแรงแต่ไม่เป็นอันตรายถึงตาย การระบุข้อมูลเพิ่มเติมไว้ในฉลากหรือไว้ในเอกสารประกอบในห่อ

ผลิตภัณฑ์ จะทำให้ทราบถึงต้นทุนผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งกำไร คุณจะทำอย่างไร ทำไม อะไรสำคัญ สำหรับการตัดสินใจของคุณ

สภาพแวดล้อมทางกฎหมายและการเมืองที่ไม่แน่นอน ย่อมมีผลกระทบต่อผู้จัดการ เป็นความจริงที่ว่า ในประเทศที่มีสังคมและการเมืองต่างจากสหรัฐอเมริกา มีความสำคัญมาก ผู้จัดการต้องยอมรับว่า ถ้าผู้จัดการเข้าถึงความแตกต่างดังกล่าวก็จะทำให้การดำเนินงานและโอกาสยังคงมีอยู่ ยกตัวอย่างความแตกต่างของกฎหมายว่าด้วยความลับทางการผลิต ข้อห้ามทางการค้า เงื่อนไขในการทำงาน การจ่ายสินบน สิทธิส่วนบุคคล สิทธิคนงาน เป็นต้น

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (The Economic Environment)

ผู้จัดการในระดับภูมิภาค (Global Manager) มีความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในด้านเศรษฐศาสตร์ ซึ่งผู้จัดการในระดับประเทศที่ตนติดต่อกันอยู่ไม่มี เช่นอัตราแลกเปลี่ยน อัตราเงินเฟ้อ และนโยบายภาษีต่างๆ

บริษัทในระดับภูมิภาค สามารถสร้างกำไรอย่างมโหฬาร ขึ้นอยู่กับความแข็งแกร่งของเงินตราภายในประเทศของตนและของประเทศซึ่งประกอบกิจการ การลดค่าเงินมีผลกระทบต่อกำไรของบริษัท การแข็งค่าของเงินตราต่างประเทศมีผลต่อการตัดสินใจของผู้จัดการ ตัวอย่างเช่น บริษัท GM ได้นำเข้า Geo Storm จากประเทศญี่ปุ่น แต่ได้ตัดสินใจที่จะหยุดนำเข้าเมื่อค่าเงินญี่ปุ่น แต่ได้ตัดสินใจที่จะหยุดนำเข้าเมื่อค่าเงินญี่ปุ่นแข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับค่าเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ทำให้การนำเข้าไม่เป็นการประหยัด

อัตราเงินเฟ้อในแต่ละภูมิภาคในโลกนี้จะแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ในประเทศเล็กๆอย่างโบลิเวีย อัตราเงินเฟ้อเคยถึง 26,000 % ในประเทศที่ใหญ่กว่าและมีอุตสาหกรรมมากกว่าเช่นบราซิล อัตราเงินเฟ้อในบางครั้งถึง 2,700 % อัตราเงินเฟ้อมีความสำคัญต่อราคาวัตถุดิบ ค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆและบริษัทสามารถเพิ่มราคาสินค้าหรือบริการได้

นโยบายภาษีต่างๆเป็นสิ่งที่ผู้จัดการระดับภูมิภาคต้องคำนึงถึง ในบางประเทศมี ข้อห้ามมากกว่าในประเทศของตน ในบางประเทศมีข้อผ่อนปรนมากกว่า กฎเกณฑ์ภาษีในแต่ละประเภทจะแตกต่างกัน ผู้จัดการจะต้องมีความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ทางภาษีในประเทศที่ตนจะเข้าไปดำเนินการ โดยอย่างน้อยที่สุดจะต้องรู้ภาษีทั้งหมด

สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (The Cultural Environment)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ วัฒนธรรมประชาชาติเป็นเจตคติและมุมมองของบุคคลในประเทศนั้นร่วมกันกำหนดขึ้น และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและความคิดเห็นต่างๆ Greet Hofstede ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า วัฒนธรรมของชาติมีอิทธิพลต่อค่านิยมและเจตคติของพนักงานอย่างมาก จึงได้เสนอแนวคิดเพื่อเข้าใจในความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของชาติ ดังนี้

- **ปัจเจกชน (Individualism) VS กลุ่มบุคคล (Collectivism)** เป็นการยึดหลักการดูแลผลประโยชน์ส่วนตนและครอบครัว ตรงกันข้ามกับการคาดหวังสมาชิกในกลุ่มจะดูแลและปกป้องตนได้ ลักษณะคนอเมริกันเป็น Individualism ต่างคนต่างอยู่ ส่วนคนไทยจะเป็นแบบ collectivism จะเน้นในเรื่องหมู่คณะ

- ช่องว่างของอำนาจ (Power Distance) เป็นการที่สังคมยอมรับความไม่เท่าเทียมกัน ในด้านการแบ่งสรรอำนาจในสถาบันและองค์กรต่าง ๆ
- การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือระดับของมาตรฐานทางวัฒนธรรมที่บุคคลจะสามารถอดทนต่อความเสี่ยง และพฤติกรรมที่ไม่เป็นรูปแบบได้แค่ไหน
- คุณภาพชีวิต (Quality of Life or Femininity) VS วัตถุนิยม (Quantity of Life or Masculinity) วัตถุนิยมคือค่านิยมทางสังคมที่ยึดติดกับวัตถุเป็นหลัก ส่วนคุณภาพชีวิต เน้นสัมพันธภาพและการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น การกินดีอยู่ดีของสังคม

ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของชาติต่างๆ ที่ผู้บริหารไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมนั้นได้เรียกว่า Culture Shock เป็นความรู้สึกสับสน ไม่คุ้นเคย รวมทั้งสภาพจิตใจที่ต้องปรับเปลี่ยนอย่างมากเนื่องจากวัฒนธรรมใหม่

วิธีการปฏิบัติตามแนวการบริหารงานแบบญี่ปุ่น แตกต่างอย่างมากจากการบริหารงานในประเทศสหรัฐอเมริกา ทฤษฎี Z จึงเกิดจากการเลือกวิธีการปฏิบัติทางการบริหารแบบญี่ปุ่น มาประยุกต์ใช้กับบริษัทของอเมริกันบางบริษัท

ในขณะที่พื้นฐานทางการบริหารได้ถูกนำไปใช้ในประเทศต่างๆ กัน แนวปฏิบัติได้นำมาซึ่งหน้าที่ทางการบริหารจึงแตกต่างกันไปในบริษัทท้องถิ่น และบริษัทระหว่างประเทศ ตัวอย่าง เช่น ในบริษัทต่างประเทศ การวางแผนจะมีขึ้นโดยคำนึงถึงตลาดในทั่วโลก การจัดองค์การต้องมีโครงสร้างแบบที่ใช้ได้ทั่วโลก ด้านการจัดคนเข้าทำงาน การบริหารบุคคลจะต้องคำนึงถึงแรงงานของทั่วโลกมารวมกัน ส่วนการชักนำในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะต้องนำมาพิจารณา และในเรื่องการควบคุมความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น ข้อกำหนดในเรื่องภาษาในแต่ละประเทศ ก็จำเป็นต้องพิจารณาด้วยเช่นกัน

การบริหารเปรียบเทียบ (Comparative Management) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารในสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน และเหตุผลซึ่งกิจการได้แสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ต่างกันในแต่ละประเทศ การบริหารหรือการจัดการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ เพื่อบรรลุถึงความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ พื้นฐานทางการจัดการ (แนวความคิด, ทฤษฎี, และหลักการ) จะเป็นไปตามหลักสากล แต่พื้นฐานที่นำมาใช้แตกต่างกันอย่างมากในประเทศต่างๆ เป็นเรื่องของการรู้วิธีการว่า จะต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อนำไปใช้ในประเทศต่างๆ เหล่านั้น

การเป็นผู้บริหารธุรกิจทั่วโลก

บทบาทอะไรที่ผู้บริหารธุรกิจปฏิบัติในประเทศทั่วโลก มันทำความสำคัญให้กับระบบเศรษฐกิจอย่างนั้นหรือ ผู้บริหารธุรกิจได้แบ่งปันระบบให้ครอบคลุมให้เหมือนกันของอุปนิสัยและลักษณะหรือ ซึ่งจะเห็นได้ถ้าเราสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้

ค่อนข้างง่ายของการมีทุนเพียงพอที่จะนำไปใช้สำหรับการเริ่มต้น และทัศนคติที่จะส่งเสริมหุ้นส่วนใหม่ และอดทนอดกลั้น ทำใจในธุรกิจที่ล้มเหลว อาจจะทำให้คุณเชื่อว่าผู้บริหารธุรกิจสหรัฐสนใจที่นี้มากกว่าที่อื่นในโลก อย่างไรก็ตามไม่ใช่กรณี ประเทศในยุโรปทั้งหมด ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีการปฏิบัติเสมอ มากกว่าบทบาทสำคัญของผู้จัดการ

ของธุรกิจขนาดเล็กในสหรัฐฯ และบทบาทนั้นก็กำลังเจริญเติบโตในชาติยุโรปทั้งหมด ในสิ่งที่นำเข้าไปธุรกิจขนาดเล็กในยุโรปถูกเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจ ไม่นานกว่าที่ธุรกิจขนาดเล็กจะพึงพอใจที่จะอยู่อย่างขนาดเล็ก หลาย ๆ ธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันกับกลุ่มประเทศทางตะวันออก นักธุรกิจในภูมิภาคเอเชียทำอะไรบ้าง ถึงแม้ว่าสถิติตัวเลขและความสำคัญของข่าวและหุ้นส่วนเล็ก ๆ ในเอเชียจะหามาได้ยาก ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเชื่อว่า ผู้บริหารธุรกิจกำลังรุ่งเรืองในภูมิภาคนี้เช่นกัน ตัวอย่างในแผ่นดินใหญ่จีน ผู้บริหารธุรกิจเสี่ยงภัยกำลังโตขึ้นมาจากการจัดอันดับ ซึ่งเป็นอันดับเล็ก ๆ ในหลาย ๆ ประเทศ นักวิจัยประเมินว่ามีธุรกิจขนาดเล็กในจีนประมาณ 20.8 ล้านคน ผู้บริหารธุรกิจได้ปรากฏทำกิจกรรมในทุกภูมิภาคทั่วโลก

นักธุรกิจทั่วโลกได้แสดงระบบบุคลิกนิสัยที่เหมือนกันหรือไม่ใช่ จากการศึกษาพบว่า นักธุรกิจ ในหลาย ๆ ประเทศ มีรูปแบบแตกต่างกัน ในการประสบความสำเร็จของพวกเขา ตัวอย่างโดยเฉพาะนักธุรกิจไอริช กับการจัดการองค์การและการวางแผนที่แข็งแกร่ง ธุรกิจเพื่อประชาชน และดำเนินธุรกิจตามกระบวนการจัดการในคำสั่งแบบนั้น แนวคิดชาวรัสเซียสนับสนุนกระบวนการจัดการธุรกิจและการจัดองค์การและการวางแผน การนำผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงของอเมริกันเข้ามา ธุรกิจกับประชาชน และการขายและการตลาด การจัดองค์การและการวางแผน นักธุรกิจอังกฤษ เห็นว่าความเข้มแข็งของพวกเขาอยู่ที่การปฏิบัติต่อประชาชน การสิ่งใหม่ๆ เข้ามา และการวางแผน บางสิ่งบางอย่างในการเรียนที่แสดงให้เห็น อาจอธิบายได้โดยวัฒนธรรมที่หลากหลายของนานาชาติ ของประเทศต่าง ๆ

คุณพร้อมจะไปทำงานต่างประเทศหรือไม่

องค์การจะตกลงใจทำอะไร ซึ่งลัทธิเสรีภาพความเป็นอิสระจะส่งผลกับงานที่ได้รับทั่วโลก แบบฉบับการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของหลักการคัดเลือกพนักงานซึ่งมีอิทธิพลโดยประสบการณ์และข้อผูกมัดของบริษัท ถึงกระบวนการจัดการทั่วโลก ตามรายการในตาราง 4-6 เป็นหลักเกณฑ์เฉพาะ หลาย ๆ อย่างซึ่งถูกนำมาใช้โดยองค์การทั่วโลกจาก ออสเตรเลีย สหรัฐ อังกฤษ แคนาดา ฝรั่งเศส นิวซีแลนด์ และเอเชีย ในการตัดสินใจคัดเลือกพนักงานทั่วโลกอย่างเห็นได้ชัด ทักษะทางเทคนิค เป็นความสำคัญสำหรับความสำเร็จในงานที่ได้รับนอกประเทศ แต่ทักษะอื่น ๆ เช่น ภาษา ลักษณะนิสัยที่อ่อนโยน ยืดหยุ่น การปรับตัวของครอบครัว เป็นสิ่งที่ต้องการเช่นกัน คุณสามารถเห็นได้จากรายการซึ่งทั้งเทคนิคและปัจจัยเกี่ยวกับมนุษย์ซึ่งถูกนำมาพิจารณาเสมอ องค์การที่ไม่นำทั้ง 2 อย่างมาพิจารณาก็เหมือนกับเป็นประสบการณ์ที่จัดอันดับว่าล้มเหลวในการส่งพนักงานไปรับงานทั่วโลก

หลักเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจคัดเลือกพนักงาน

ผู้จัดการ

ผู้จัดการ

ผู้จัดการ

	ออสเตรเลีย	ผู้อพยพไปอยู่ต่างประเทศ	เอเชีย
	N=47	N=52	N=15
1. ความสามารถในการปรับตัว	1	1	2
2. ความสามารถทางช่างเทคนิค	2	3	1
3. ความสามารถในการปรับตัวของคู่สมรสและครอบครัว	3	2	4
4. ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กัน	4	4	3
5. ปรารถนาที่จะทำประโยชน์กับต่างชาติ	5	5	5
6. มีประสบการณ์ต่างประเทศ	6	7	7
7. มีความเข้าใจในวัฒนธรรมของประเทศ	7	6	6
8. ใบประกาศทางวิชาการ	8	8	8
9. มีความรู้ทางด้านภาษาของประเทศ	9	9	9
10. เข้าใจในวัฒนธรรมพื้นบ้านของประเทศ	10	10	10

เมื่อคัดเลือกพนักงานที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในต่างประเทศได้แล้ว มีปัจจัยหลายอย่างทั้งในด้านข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลขององค์กรที่จะต้องใช้พิจารณาความเหมาะสมในการมอบหมายงาน และปรับปรุงบุคลากรให้มีความเหมาะสมในการทำงาน

หัวข้อหลักในการปรับปรุงบุคลากร คือ การเตรียมตัวล่วงหน้าก่อนการโอนย้ายและการปรับตัวในประเทศ ก่อนรับมอบหมายงาน

การเตรียมตัวล่วงหน้าก่อนการโอนย้ายเพื่อรับมอบหมายงานเป็นผลจากปัจจัยหลายอย่าง สิ่งที่สำคัญคือ ข้อมูลส่วนตัวจะต้องถูกต้อง และตรงกับตำแหน่งที่จะรับมอบหมายและประเทศที่จะย้ายไปทำงาน

บุคคลที่จะได้รับมอบหมายจะทำงานที่ได้รับมอบหมายราบรื่นหรือไม่ เป็นผลมาจากการอบรมก่อนการเดินทางและประสบการณ์ บุคคลที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับประเทศที่จะเดินทางไปทำงานจะดีกว่าบุคคลที่ไม่เคยมีประสบการณ์เลย

องค์กรก็มีบทบาทในการช่วยให้การปรับตัวง่ายขึ้น หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก และกลไกในการเลือกสรรที่เป็นสากล เพื่อลดปัญหาในการโยกย้าย

บุคคลที่จะโยกย้ายไปทำงานในต่างประเทศ ในช่วงของการอบรมในประเทศ ซึ่งเป็นการอบรมถึงข้อมูลยากทั้งในด้านส่วนตัว และเรื่องงาน ปัจจัยส่วนตัวรวมถึงความสามารถในตัวที่ควรมีคือ

- (1) สามารถทำงานให้สำเร็จไว้แม้อยู่ในสภาพที่กดดัน
- (2) รู้ถึงประสิทธิภาพของพนักงานในประเทศที่จะเข้าดำเนินการ
- (3) แลเห็นและปรับเปลี่ยนค่าทางวัฒนธรรมและมาตรฐานของประเทศที่จะเข้าดำเนินการให้เกิดประโยชน์กับงาน

องค์ประกอบที่จะทำให้ง่ายในการโยกย้ายรวมถึงการทำงาน คือการปลูกฝังองค์ประกอบทางสังคมให้กับที่จะโยกย้าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนในประเทศใหม่ และต่อการทำงาน ปัจจัยสำคัญทางด้านการงานที่จะทำให้การปรับตัวในประเทศใหม่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และบทบาทต้องงาน ซึ่งถ้าปัจจัยทางด้านงาน

มิได้ถูกพิจารณาร่วมด้วย จะทำให้ผู้ที่ย้ายไปทำงานในประเทศอื่น ต้องใช้เวลานานในการปรับตัว หรือล้มเหลว

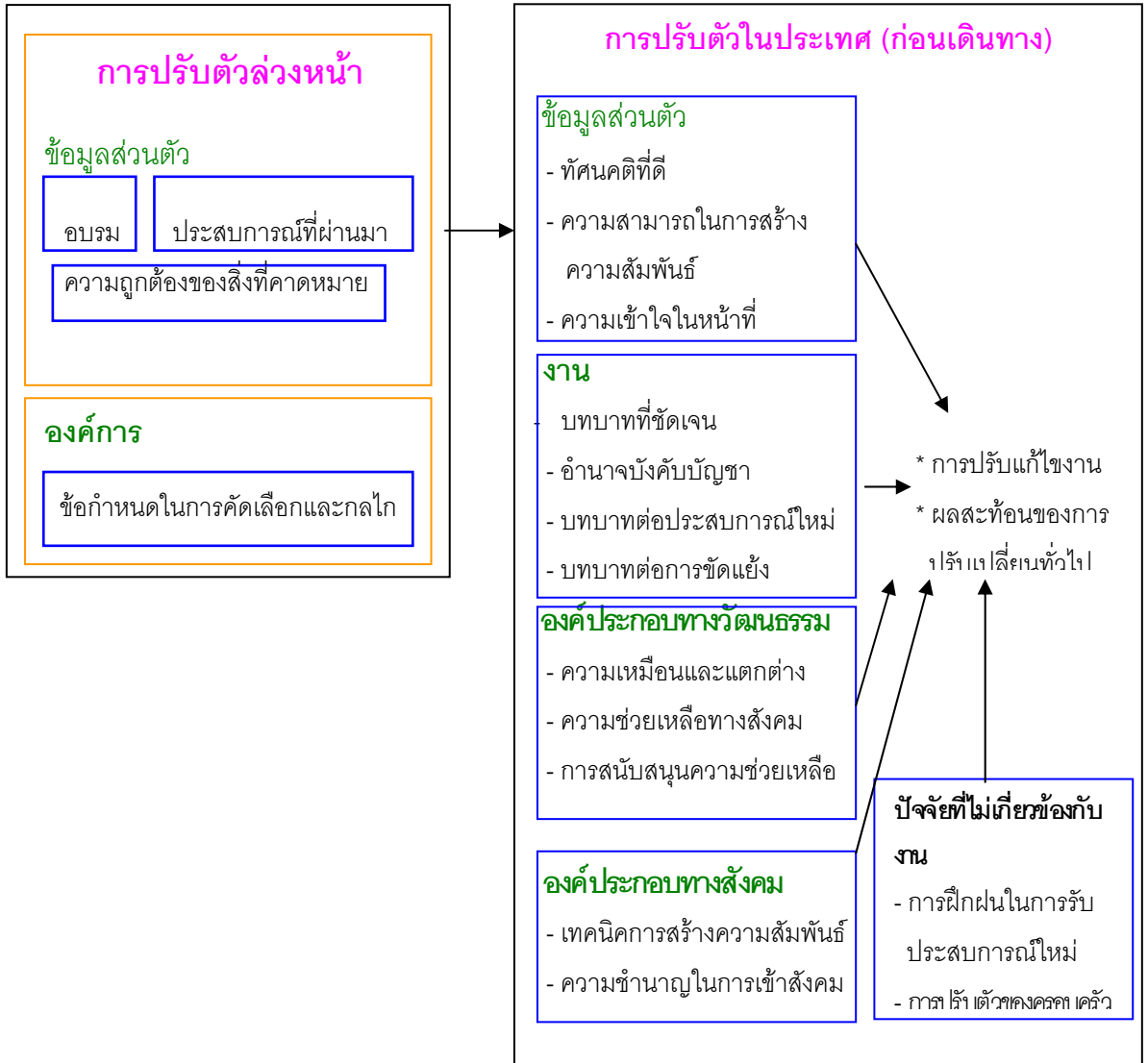
องค์ประกอบทางวัฒนธรรมควรถูกพิจารณาร่วมด้วยเพื่อความสำเร็จในการโยกย้าย ความเหมือนขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม ซึ่งบุคคลที่จะโยกย้ายมีประสบการณ์อยู่ จะช่วยให้ปรับตัวได้ง่ายขึ้น

อีกองค์ประกอบหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อความสำเร็จในการปรับตัว คือ องค์ประกอบทางสังคม ซึ่งจะอ้างถึงการดำเนินการขององค์กรและลูกจ้าง ที่สามารถทำงานร่วมกันได้ การเปลี่ยนแปลงจะทำงานง่ายขึ้น หากบุคคลเข้าใจองค์ประกอบทางสังคมและเรียนรู้อย่างรวดเร็ว

ท้ายที่สุดยังมีสิ่งสำคัญที่ควรระลึกถึง ซึ่งมีเกี่ยวข้องกับงานแต่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของบุคคลในการปรับตัว เพื่อทำงานในต่างประเทศ คือ การที่บุคคลสามารถยอมรับความแปลกใหม่ของวัฒนธรรม และการปรับตัวของครอบครัวผู้โยกย้าย

การปรับตัวของครอบครัวผู้โยกย้ายถือเป็นปัญหาหลัก การที่ครอบครัวอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างไป เช่น การซื้อของ การขับรถ หรือการไปดูหนัง จะทำให้เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งจะนำความเครียดไปสู่ผู้โยกย้ายและครอบครัว ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ปกติ จากการศึกษา พบว่า จะมีผลในช่วง 4-6 เดือนแรก แต่อย่างไรก็ตามบุคคลทั่วไปสามารถปรับตัวได้

ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกบุคลากรทำงานในต่างประเทศ



กรณีศึกษา

เป้าหมายสู่ความสำเร็จธุรกิจต่างประเทศ

สมาคมบาสเกตบอลนานาชาติ (NBA) เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า เป็นสมาคมกีฬาระดับโลกอย่างแท้จริง บาสเกตบอลได้จุดประกายความสนใจของแฟน ๆ และผู้เล่นทั่วโลก และ NBA กำลังทำเงินจากเกมส์ที่เป็นที่สนใจทั่วโลก หากถามใครสักคนในประเทศจีนว่า ทีมบาสฯ ไດเป็นที่ชื่นชอบที่สุด คำตอบที่จะได้คือ “Red Oxen” จากเมือง Chicago สมาคมนี้เป็นบริษัทเกี่ยวกับธุรกิจด้านบันเทิงทั่วโลก และส่งสัญญาณภาพเกมส์การแข่งขันบาสฯ ไปทุกหนทุกแห่ง ในการติดต่อกับลูกค้า NBA สามารถขายใบอนุญาตในการส่งสัญญาณภาพภายนอกประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มากกว่า 500 ล้านเหรียญสหรัฐ รวมถึงสินค้าที่เป็น ลูกบาสฯ แป้นบาสฯ เสื้อยืดและหมวก การเปลี่ยนเกมส์กีฬาภายในประเทศไปสู่ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั่วโลกได้อย่าง มหัศจรรย์เป็นเรื่องที่น่าทึ่งมากของประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารจัดการระหว่างประเทศ

แม้ว่า จะมีสมาคมกีฬาอื่น ๆ ของ U.S. ที่พยายามจะก้าวไปสู่ระดับโลก แต่ยังไม่มีสมาคมกีฬาใดเลยที่ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับในระดับเดียวกับ NBA อย่างเช่น สมาคมฟุตบอลนานาชาติได้แถลงเปิดตัว สมาคม European base World Football ในปี 1991 แต่หลังจากการจุดประกายความสนใจ ความนิยมในกีฬาฟุตบอลในยุโรปและประเทศญี่ปุ่น ได้เสื่อมลง ทำให้สมาคมขาดทุนมากกว่า 100 ล้านเหรียญ สมาคมได้พยายามหาผู้ชมทางโทรทัศน์และผู้สนับสนุน ในอีกด้านหนึ่ง สมาคมเบสบอลก็มีปัญหาภายในประเทศมากมาย เจ้าของทีมไม่สามารถกำหนดเป้าหมายของศักยภาพกีฬาในตลาดโลกได้ ในภาพรวมแล้ว แผนการขยายตัวสู่ระดับโลกของ เบสบอลเป็นได้อย่างช้า ๆ ในยุโรป ซึ่งเป็นการเล็งเป้าหมายผิด เพราะเบสบอลไม่เป็นที่นิยมในยุโรป สมาคมกีฬาอาชีพอื่น ๆ ก็ไม่มีอำนาจทางการตลาดหรือมีที่ที่น่าสนใจที่จะขยายตัวไปสู่ตลาดโลก

อะไรคือเบื้องหลังความสำเร็จของ NBA องค์ประกอบหนึ่งคือ สมาคมมีผลประโยชน์อย่างมากมากกว่ากีฬาประเภทอื่น บาสฯ นั้นมีการเล่นกันเกือบทั่วโลก และมันก็เป็นเกมส์กีฬาที่เข้าใจได้ง่าย ในหลายปีที่ผ่านมา สมาคมนักกีฬาบาสฯ อาชีพและสมัครเล่น ได้เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ในยุโรปและเอเชีย บาสฯ เป็นกีฬาในโอลิมปิกตั้งแต่ปี 1936 ว่ากันที่จริงแล้ว ในปี 1992 ในบาเซิลน่า โอลิมปิก Dream Team ของ US. ทำให้เกิดความตื่นเต้นกันไปทั่วโลกและทำให้เกิดความสนใจอย่างมากภายในกีฬาบาสฯ อาชีพ ทุก ๆ ที่ที่นักกีฬา Dream Team ไปในบาเซิลน่า พวกเขาจะก่อให้เกิดแฟนซึ่งเป็นแฟน ๆ ที่ชื่นชอบของพวกเขา จากการผลักดัน NBA สู่ระดับโลกนี้ ทำให้เกิดปฏิกิริยาจากแฟน ๆ เพิ่มขึ้นอย่างมาก

องค์ประกอบอื่นที่สำคัญ ที่ช่วยเหลือสนับสนุน NBA ให้เป็นที่สนใจ ก็คือ ชาย 2 คนนี้ คือ David J. Stern เป็นผู้จัดการ เป็นตัวแทนของ NBA และ Michael Jordan เป็นผู้เล่นที่มีการเจรจาให้เป็นตัวแทนสินค้าจากความสำเร็จของเขาในสนาม Stern เข้ามาเป็นผู้จัดการของ NBA ในปี 1984 ในปีเดียวกัน Michael ก็เข้าสมาคมเช่นเดียวกัน Stern ยอมรับในอิทธิพลของ cable TV และสัญญาณดาวเทียม ซึ่งไม่เฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่มีอิทธิพลไปทั่วโลก และด้วยศักยภาพของสื่อเหล่านี้ เกมส์กีฬาบาสฯ จึงกลายเป็นสินค้าส่งออก Stern กล่าวว่า สัญญาณดาวเทียมเป็น

สิ่งที่เปลี่ยนแปลงวิกฤติการณ์ในโลกกีฬาและอุตสาหกรรมด้านความบันเทิง แต่ Cable TV เป็นการบุกเบิกความหลากหลายของรายการ จากเครือข่ายที่มีอยู่เพียง 3 แห่ง ไปสู่การเกิดเครือข่ายใหม่ ๆ นับไม่ถ้วน ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างช่องสัญญาณ อิทธิพลของ Cable TV ไปได้ดีเฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่มีผลเช่นเดียวกันในประเทศอื่น ๆ ซึ่งบางประเทศมีเครือข่าย TV อยู่เพียง 1 หรือ 2 แห่ง เท่านั้น ซึ่งส่วนมากจะถูกควบคุมโดยรัฐ cable เข้าไปทำให้มีช่องสัญญาณมากมาย และช่องสัญญาณใหม่ ๆ เหล่านั้น ก็ต้องการรายการบันเทิงที่ดีและต้องการอย่างรวดเร็วด้วยการแพร่ภาพบาสฯ อาชีพก็ถูกจัดให้เป็นความบันเทิงอย่างหนึ่ง Stern ได้พูดว่า “เราพร้อมแล้ว” การแพร่หลายอย่างเข้าถึงของ cable ไม่ได้ทำให้ผู้ชมเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยังขยายการเข้าถึงของโฆษณาไปได้กว่าการแพร่ภาพแบบดั้งเดิมที่เคยทำมา ในส่วนนี้ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกันระหว่าง Michael Jordan และ Nike ซึ่งเป็นหุ้นส่วนในด้านโฆษณาร่วม ก็เช่นเดียวกัน NBA ที่ Nike ต้องการรุกเข้าไปในตลาดโลก ในช่วงปี 1980 ได้ใช้ TV เป็นอาวุธในการโฆษณา ธุรกิจของ Nike ทำให้ Jordan กลับมาเป็นคนมีชื่อเสียงอย่างมากในภาพแห่งชาติของเขาและควมมีจิตวิญญาณในการแข่งขัน ในทันทีทันใดนั้น เด็กชายทั่วโลกก็จะพูดเป็นเสียงกันว่า “จะเป็นเหมือน Mike” คุณสมบัติของ Jordan ที่รวมกันใน Air Nike ทั้งความสามารถในด้านกรีฑา ความกระตือรือร้นในการแข่งขันของเขา รอยยิ้มของเขาและความพยายามของ Nike ที่จะเป็นผู้นำของโลกอย่างรวดเร็ว ทำให้ Jordan เป็นนักกรีฑาที่มีชื่อเสียงของโลก ซึ่งเป็นตัวผลักดันภาพพจน์ของ NBA ได้เป็นอย่างดี

ในองค์ประกอบสุดท้ายที่สนับสนุนในความสำเร็จของ NBA คือ การที่สมาคมได้แสดงให้เห็นว่า ไม่ได้เห็นเฉพาะความสามารถของคนอเมริกันเท่านั้น ยังมี Hakeem Olajuwon (Houston Rockets) จากประเทศไนจีเรีย Toni Kukok (Chicago Bulls) จาก ยูโกสลาเวีย และ Rik Smite (Indianapolis Pacers) จาก Holland NBA ได้ซื้อความสามารถพิเศษทางด้านบาสฯ จากทั่วโลก ซึ่งทำให้เกมส์ดูยิ่งใหญ่และเป็นที่น่าสนใจทั่วโลก

การใช้นักกรีฑาที่ดีจากทั่วโลก จากความนิยมที่มากขึ้นของ Michael และกลไกสำหรับการสนับสนุนการลงทุนในอุตสาหกรรมความบันเทิงจากทั่วโลก ทำให้ NBA อยู่ในตำแหน่งและฐานะที่น่าอิจฉาทีเดียว และทั้งหมดนี้ ก็คือสิ่งที่ Stern ได้วางแผนไว้

คำถาม

1. คุณคิดว่า NBA และสมาชิกแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างโดยรวมของอะไร
อธิบายว่า ทำไมความคิดนี้จึงมีหรือไม่มีส่วนสนับสนุนในความสำเร็จของ NBA
2. ความถูกต้องทางการเมือง เศรษฐศาสตร์ และวัฒนธรรมที่แตกต่าง อาจเป็นส่วนสำคัญที่ทีม NBA คัดเลือกผู้เล่นจากต่างประเทศ ความแตกต่างเหล่านี้เกี่ยวข้องกันอย่างไร
3. สมมติว่า คุณถูกจ้างให้เป็นลูกทีมคนหนึ่งของ NBA และถูกย้ายให้ไปอยู่ที่เชียงใหม่ ประเทศจีน คุณจะต้องทำอะไรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและอาชีพ
4. NBA แสดงถึงประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการระหว่างประเทศอย่างไร

Shopping the World

Jimmy Fand เจ้าของบริษัท The Tile Connection บริษัทนำเข้ากระเบื้องเซรามิกที่ใหญ่ที่สุดของอเมริกาเหนือ

Fand เดินทางรอบโลกเพื่อค้นหากระเบื้องที่มีลักษณะแปลกแตกต่างและมีเอกลักษณ์ การที่เขาเข้ามาในธุรกิจนี้เกิดจากเมื่อครั้งที่เขาหาซื้อกระเบื้องเพื่อที่จะนำมาใช้ในการสร้างบ้านใน Tampa เขาพบว่า มีแบบให้เลือกน้อยมากและมีราคาแพง เขาเติบโตในโคลัมเบีย ซึ่งเป็นที่ที่ใช้กระเบื้องเป็นวัสดุในการสร้างบ้าน เขารู้ว่าที่นั่นมีแบบให้เลือกดีกว่าที่กำลังหาอยู่ เขาตกลงใจที่จะเข้ามาในธุรกิจนี้ ด้วยตัวเอง และออกค้นหาและนำเข้ากระเบื้องเซรามิกจากอุตสาหกรรมกระเบื้องต่างประเทศ

จากการค้นหา ทำให้เขาได้พบอุตสาหกรรมกระเบื้องที่มีคุณภาพสูงในที่ต่าง ๆ อยู่ในสเปน โปรตุเกส โคลัมเบีย บราซิล อาเจนติน่า ญี่ปุ่น ตุรกีและที่อื่น ๆ รอบโลก

ภูมิหลังของ Fand ค่อนข้างน่าสนใจ เขามาในวัยเยาว์ เมื่ออายุ 19 ปี และพบว่า เป็นเมืองที่น่าตื่นเต้นและเต็มไปด้วยทุก ๆ สิ่งที่เขาได้คาดหวังไว้ แม้ว่า ความเป็นจริงแล้ว เขาต้องถูกให้ออกจากโรงเรียนมัธยม แต่เขาก็ได้พยายามเรียนจนได้วุฒิจาก 3 มหาวิทยาลัย ดูเหมือนว่า ความสำเร็จและความมั่นใจในการเป็นนักธุรกิจระดับโลกของเขานั้นได้มาจากการยินดีที่จะสัมผัสประสบการณ์ใหม่ ๆ นั่นเอง

Fand ติดต่อกับบริษัทผู้ค้าต่างประเทศด้านวัสดุก่อสร้างได้อย่างสะดวก เขาพูดได้หลายภาษา สเปน อังกฤษ อิตาลี และโปรตุเกส เขาคิดว่า ทุกคนควรมองที่ตลาดโลก เพราะว่า ยังมีธุรกิจอีกมากมายที่มีโอกาสเติบโต แต่เขาก็ยอมรับว่า คนจำนวนมาก กลัวที่จะทำธุรกิจนอกประเทศสหรัฐอเมริกา

คำแนะนำของเขาสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปในตลาด

1. ระมัดระวัง คนที่คุณติดต่อด้วย ต้องรู้จักธุรกิจที่คุณติดต่อด้วย
2. การไปตามงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ ต้องทำความรู้จักกับคนอื่น ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับคุณ
3. ทำการบ้าน รู้จักสินค้าของคุณ และการตั้งราคา

Fand กล่าวว่า หลังจากที่คุณทำการวิจัย อย่างลึกลับที่จะคัดเอาหุ้นส่วนธุรกิจที่ไม่อาจยอมรับได้ออกไป ท้ายสุด เป็นความเสี่ยงของภาพพจน์ธุรกิจและชื่อเสียงของคุณ คุณคงไม่ต้องการให้ภาพพจน์และชื่อเสียงของคุณเสี่ยงกับการยอมรับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแล้ว

คำถาม

1. คุณคิดว่า Fand เป็นคนที่ทำธุรกิจในวงแคบ ๆ หรือไม่ ทำไม?
2. ใช้ Internet หาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประเทศใดประเทศหนึ่งที่ บริษัท The Tile Connection นำเข้าสินค้า

3. สมมติว่า คุณกำลังหาที่ตั้งอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิค ในประเทศแถบเอเชีย ซึ่งคุณสามารถที่จะนำเข้ากระเบื้องได้ ข้อมูลอะไรบ้างที่คุณจะต้องรู้เกี่ยวกับประเทศนั้นก่อนที่คุณจะทำธุรกิจที่นั่น
4. คุณคิดอย่างไรกับคำแนะนำของ Fand ในเรื่องการทำธุรกิจระดับโลก คุณจะเพิ่มเติมอะไรอีกไหม