

## บทที่ 14

# การบริหารเชิงกลยุทธ์ในเวทีสากล (Strategic Management in the International Arena)

ในโลกยุคปัจจุบันองค์กรธุรกิจจะต้องก้าวเข้าสู่เวทีสากล ในสถานการณ์เช่นนี้จะต้องอาศัยองค์ประกอบจากภายนอกเป็นแรงเสริมเช่น ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้า และนโยบายอุตสาหกรรมของรัฐที่เอื้อต่อการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม กระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องจัดการและตัดสินใจดำเนินงานอย่างระมัดระวังมากขึ้นจึงจะประสบผลสำเร็จได้ ต่อไปนี้จะขอกล่าวถึงบริษัทข้ามชาติและการดำเนินงานในระดับนานาชาติจากมุมมองของการบริการเชิงกลยุทธ์ในเรื่อง

- ◎ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Analyzing the Environment)
- ◎ การกำหนดทิศทางองค์กร (Establishing Organizational Direction)
- ◎ การสร้างกลยุทธ์ (Formulating Strategy)
- ◎ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
- ◎ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Exerting Strategic Control)

### บริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations)

คำว่า "บริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations)" ได้มีการนำมาใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1975 เพื่อใช้อธิบายองค์กรธุรกิจที่เปิดดำเนินการอยู่มากกว่าหนึ่งประเทศ องค์กรธุรกิจที่ตัดสินใจลงทุนเปิดกิจการในระดับนานาชาตินี้เรียกว่าบริษัทแม่ (Parent Company) ประเทศที่บริษัทแม่เปิดดำเนินการอยู่นั้นเรียกว่าประเทศแม่ (Host Country) บริษัทข้ามชาติจะมองว่าทุกกิจกรรมที่เปิดดำเนินการถือเป็นส่วนหนึ่งของ

บริษัท ดังนั้นการสร้างและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์จึงนิยมใช้รูปแบบเดียวกันกับทุกสาขา

หลังสงครามโลกครั้งที่สอง สหรัฐอเมริกาได้กลายเป็นชาติอุตสาหกรรมที่ยิ่งใหญ่ ต่อมาอีก 35 ปีธุรกิจอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาก็กลายเป็นธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดในโลก ในช่วงเวลานั้นผลจากการสำรวจปรากฏว่า บริษัทข้ามชาติทั่วโลกมีอยู่ประมาณ 260 บริษัท เป็นบริษัทที่อยู่ในสหรัฐอเมริกาจำนวน 126 บริษัท และบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกมีทั้งหมด 25 บริษัท เป็นบริษัทที่อยู่ในสหรัฐอเมริกาจำนวน 15 บริษัท ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1980 และ 1990 เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกิดขึ้น สถานการณ์ต่างๆ เริ่มเปลี่ยนไป บริษัทข้ามชาติที่มีสัญชาติอื่นๆ เช่น ญี่ปุ่น อังกฤษ เยอรมัน ฝรั่งเศส อิตาลี และเกาหลีใต้ได้เติบโตขึ้น มีศักยภาพสูงขึ้น มีขนาดใหญ่ขึ้น และได้เริ่มเข้ามาท้าทายศักยภาพของบริษัทในสหรัฐอเมริกาแม้ในตลาดอเมริกาเหนือเอง

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ (International Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการตรวจสอบสภาพต่างๆ ที่องค์กรการเปิดดำเนินการอยู่ และเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของการดำเนินงานของกิจการทั้งในปัจจุบันและอนาคตว่าองค์กรมีข้อดี ข้อเสีย อุปสรรคและโอกาสอะไรบ้างที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการตรวจสอบนี้จะเป็นการวิเคราะห์เรื่อง

- ◎ สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง/กฎหมาย เทคโนโลยี กระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ตลอดจนจริยธรรมของผู้ประกอบการ
- ◎ สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ด้านซัพพลายเออร์ คู่แข่งขัน ลูกค้าตลอดจนเรื่องแรงงาน
- ◎ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านสภาพต่างๆ ภายในองค์กร

Charles J. Fombrun และ Stefan Wally ได้ให้คำแนะนำว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติมีความซับซ้อนมากกว่าสภาพแวดล้อมของกิจการ

ภายในประเทศหลายเท่า ทั้งนี้ก็เพราะว่าสภาพแวดล้อมระดับนานาชาติจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงของพลังขับเคลื่อนใหญ่ๆ 3 ประการคือ

- 1) ระบบสาธารณูปโภคระดับโลก (Worldwide Infrastructure)
- 2) ระบบสังคมโลก (Worldwide Sociostructure)
- 3) ระบบพลังเสริมระดับโลก (Worldwide Superstructure)

### ระบบสาธารณูปโภคระดับโลก (Worldwide Infrastructure)

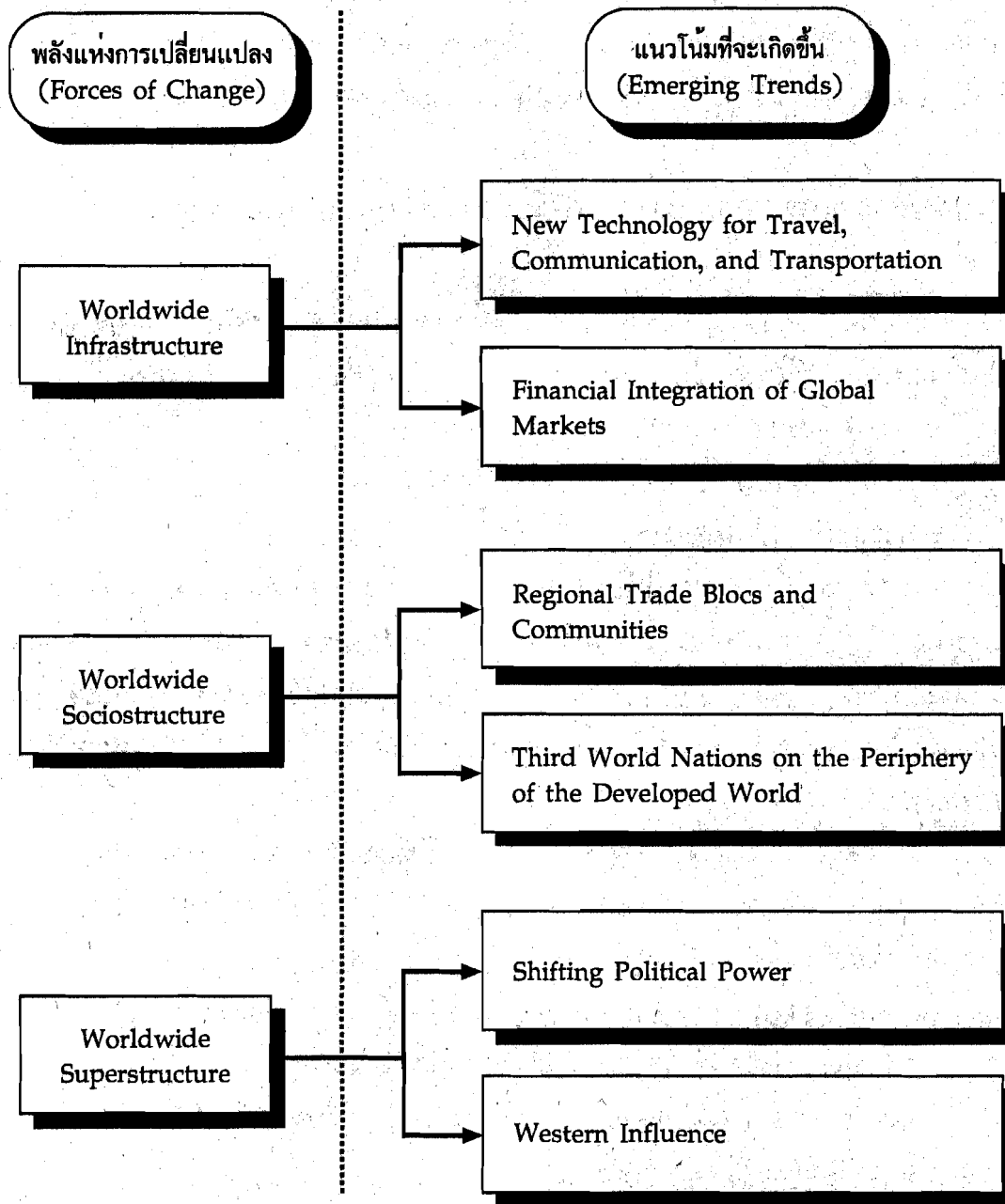
ความต้องการด้านสาธารณูปโภคระดับโลกจะเป็นพลังผลักดันให้เกิดการคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้ในกิจการต่างๆ เช่น

- ๑ การท่องเที่ยว (Travel)
- ๑ การสื่อสาร (Communication)
- ๑ การขนส่ง (Transportation) เป็นต้น

อีกประการหนึ่ง แนวโน้มในอนาคตอาจมีการรวมตลาดการเงินเข้าเป็นตลาดการเงินโลกหรือกลายเป็นตลาดเดียวกันก็ได้ ทั้งนี้โดยอาศัยระบบการสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคระดับโลกย่อมจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และอาจมีคำถามที่ผู้บริหารจะต้องหาคำตอบอีกมากมายเช่น

- ๑ การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารจะมีผลทำให้องค์การเปลี่ยนไปอย่างไร ?
- ๑ รูปแบบใหม่ทางการค้าและการขนส่งจะทำให้องค์การเปลี่ยนไปอย่างไร ?
- ๑ ที่ไหนเป็นแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับองค์การ ?
- ๑ รูปแบบใหม่ของการลงทุนโดยตรงจะทำให้องค์การเปลี่ยนไปอย่างไร ?
- ๑ กลุ่มประเทศที่เกิดขึ้นใหม่จะทำให้องค์การเปลี่ยนไปอย่างไร ?

คำถามต่างๆ เหล่านี้เป็นคำถามที่ผู้บริหารกิจการระดับนานาชาติจะต้องพยายามค้นหาคำตอบให้ได้จากการสังเกตและการวิเคราะห์



รูปที่ 14.1 พลังที่มีอิทธิพลต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ (Forces that Influence International Environmental Analysis)

## ระบบสังคมระดับโลก (Worldwide Sociostructure)

ความพยายามในการช่วงชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางการค้าในระดับนานาชาติทำให้หลายประเทศในภูมิภาคต่างๆ หันมาทำข้อตกลงความร่วมมือทางการค้า โดยกำหนดเขตการค้าเสรีขึ้น ข้อตกลงต่างๆ เหล่านี้อาจนำไปสู่ปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องหาคำตอบอีกมากมายเช่น

- ◎ การรวมตัวกันของ NAFTA, EU และ ASEAN จะมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร ?
- ◎ แรงงานมีฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือ (Skilled Labor and Unskilled Labor) จะมีผลกระทบต่อต้นทุนและผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร ?
- ◎ ความไม่เสมอภาคทางสังคมจะมีผลทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ?

## ระบบพลังเสริมระดับโลก (Worldwide Superstructure)

พลังเสริมที่เกิดขึ้นในระดับโลกอาจมาจากการเปลี่ยนแปลงอำนาจทางการเมืองหรืออาจมาจากอิทธิพลของชาติตะวันตกซึ่งจะมีผลทำให้ผู้บริหารกิจการระดับนานาชาติจะต้องพยายามค้นหาคำตอบสำหรับคำถามต่อไปนี้

- ◎ ความไม่เสมอภาคที่มีมากขึ้นจะกระทบต่อการบริหารงานอย่างไร ?
- ◎ การล่มสลายของระบอบคอมมิวนิสต์จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างไร ?
- ◎ ชาติที่แยกตัวออกมาใหม่จะมีผลกระทบต่อระบบตลาดอย่างไร ?
- ◎ การแพร่หลายและการยอมรับภาษาอังกฤษของชาติต่างๆ จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างไร ?
- ◎ ค่านิยมแบบตะวันตกในเรื่องการบริโภคสินค้าหรือบริการได้แพร่กระจายไปทั่วโลกจะมีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารองค์กรธุรกิจอย่างไร ?

## การกำหนดทิศทางองค์กรในระดับนานาชาติ (International Organizational Direction)

ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมระดับนานาชาติมีผลกระทบต่อการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจของบริษัทข้ามชาติอย่างมาก ทั้งนี้ก็เพราะว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผู้บริหารจะนำมาใช้เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรในระดับนานาชาติ

กระบวนการต่างๆ ก็มีลักษณะคล้ายกันกับการดำเนินงานภายในประเทศกล่าวคือ บริษัทข้ามชาติจะต้องทำการประเมินผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในระดับนานาชาติ

ต่อไปนี้จะยกตัวอย่างการกำหนดภารกิจในระดับนานาชาติของบริษัท Mazda Motor จำกัด เพื่อประกอบการทำความเข้าใจ

- ◎ Mazda มุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อการพัฒนายานพาหนะที่มีลักษณะโดดเด่นเป็นพิเศษและให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นนวัตกรรมสำหรับชาวโลก Mazda ได้พยายามที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการและรสนิยมของผู้ขับทั่วโลกด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว Mazda จึงได้วางเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาไว้ในที่ต่างๆ ทั่วโลกดังนี้ Yokohama ในญี่ปุ่น Irvine, California และ Ann Arbor, Michigan ในสหรัฐอเมริกา Oberusel, Frankfurt ในเยอรมัน

หลังจากที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจไว้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารจะต้องทำการกำหนดทิศทางสำหรับบริษัทข้ามชาติต่อไปอีกในเรื่องเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกัน โดยทั่วไปแล้ว เป้าหมายต่างๆ เหล่านี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดภารกิจขององค์กร อย่างไรก็ตาม บริษัทแม่ (Parent Company) ที่อยู่ในประเทศแม่ (Host Country) มักนำเงื่อนไขต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นไปใช้บังคับกับบริษัทลูกที่อยู่ในประเทศอื่นๆ ด้วย เงื่อนไขดังกล่าวอาจมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ◎ บริษัทแม่อาจยังคงต้องการควบคุมการดำเนินงานของบริษัทลูกในบางส่วนที่เห็นว่ามีความจำเป็น

- ๐ บริษัทแม่อาจเรียกร้องให้บริษัทลูกใช้ทีมงานบริหารและเทคโนโลยีของตน
- ๐ ประเทศแม่ยังคงต้องการทำการฝึกอบรมพนักงานของชาติอื่นๆ ที่จะมาทำงานกับบริษัทลูก
- ๐ บริษัทแม่ยังคงเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขในเรื่องการใช้เทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสำหรับการดำเนินการทางธุรกิจของบริษัทลูก

## การสร้างกลยุทธ์ระดับนานาชาติ (International Strategy Formulation)

หากพิจารณารูปแบบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะเห็นว่า การที่ผู้บริหารได้ทำการสร้างกลยุทธ์แต่ละระดับขึ้นมานั้นเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์การโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานภายในประเทศหรือระดับนานาชาติก็ตาม จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ก็มีลักษณะที่คล้ายกัน หลายปีที่ผ่านมามีองค์การทางธุรกิจต่างๆ ได้สร้างกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติในระดับนานาชาติประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีก็มีจำนวนมาก กลยุทธ์ระดับนานาชาตินั้นพอสรุปรวมเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

- 1) การส่งออก (Exporting)
- 2) ใบอนุญาตประกอบการและการให้สัมปทานการค้า (Licensing and Franchising)
- 3) การลงทุนโดยตรง (Direct Investment)

กลยุทธ์ที่กล่าวมานี้มีระดับความผูกพันกับบริษัทแม่แตกต่างกันออกไป บางครั้งการดำเนินงานครั้งแรกของบริษัทข้ามชาติอาจเริ่มต้นด้วยการส่งออก ต่อมาจึงค่อยก้าวไปสู่การขออนุญาตใช้สิทธิในการผลิตหรือจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการ สุดท้ายจึงเป็นการเข้าไปลงทุนในต่างประเทศโดยตรง

### □ การส่งออก (Exporting)

การส่งออกคือการขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าในต่างประเทศโดยทำการผลิตภายในประเทศของตนแล้วส่งสินค้าหรือบริการไปสู่ตลาดในต่างประเทศ สำหรับกลยุทธ์นี้มีการลงทุนในต่างประเทศน้อยมากซึ่งอาจมีเพียงการจ้างตัวแทนในต่างประเทศให้ทำ

หน้าที่แทนตนเองนั้น สินค้าจะถูกส่งตรงจากประเทศผู้ผลิตไปยังคลังสินค้าของลูกค้า กลยุทธ์นี้ทำให้ผู้ส่งออกต้องรับภาระต้นทุนการขนส่งสูงมาก นอกเหนือจากนี้ผู้ส่งออกจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ

- 1) กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของรัฐบาล
- 2) การดำเนินงานอื่นๆ
- 3) เหตุการณ์เชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ

#### ใบอนุญาตประกอบการ (Licensing Agreement)

การให้ใบอนุญาตประกอบการคือการที่บริษัทใดๆ อนุญาตให้บริษัทอื่นใช้สิทธิของตนได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายในเรื่อง

- ◎ ตราสินค้า (Brand Name)
- ◎ ลักษณะเฉพาะของตัวสินค้า (Product Specifications)
- ◎ อื่นๆ ที่เป็นชื่อเสียงหรือภาพพจน์ที่ดีของบริษัทผู้ให้

ทั้งนี้เพื่อนำสิ่งต่างๆ ดังกล่าวไปใช้ในการผลิตหรือขายสินค้าและบริการในตลาด อันจะเป็นปัจจัยทำให้ผู้ขอใบอนุญาตประกอบการได้รับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากอิทธิพลของชื่อเสียง และภาพพจน์ของบริษัทผู้อนุญาตและสามารถประสบผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ผู้ซื้อสิทธิก็คาดหวังต่อผลกำไรจากการขายสินค้าหรือบริการ ส่วนผู้ให้ใบอนุญาตก็คาดหวังต่อผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเก็บค่าธรรมเนียม

ในระดับนานาชาติ ผู้ขอและผู้ให้สิทธิในการประกอบการย่อมมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละประเทศ หรือผู้ขอใบอนุญาตประกอบการอาจขายผลิตภัณฑ์ของตนให้แก่ประเทศอื่นนอกเหนือจากการขายภายในประเทศของตนก็ได้ ตัวอย่างเช่น โรงงานผู้ผลิตรถยนต์ในเกาหลีใต้ได้รับใบอนุญาตเรื่องเทคโนโลยีการผลิตจากบริษัทญี่ปุ่น เช่น Nissan และ Toyota เมื่อดำเนินการผลิตรถยนต์เสร็จแล้วอาจขายภายในประเทศของตนหรือส่งออกก็ได้ เป็นต้น

#### การให้สัมปทานการค้า (Franchising)

Franchising มีลักษณะที่คล้ายกับ Licensing เพียงแต่มีขอบเขตที่กว้างกว่าในเรื่อง

- ◎ สิทธิ (Rights)



- ◎ ทรัพยากร (Resources)
- ◎ อุปกรณ์หรือเครื่องมือการผลิต (Production Equipments)
- ◎ ระบบการบริหารงาน (Managerial Systems)
- ◎ วิธีการปฏิบัติในการดำเนินงาน (Operating Procedures)
- ◎ การโฆษณา (Advertising) และ
- ◎ เครื่องหมายการค้า (Trademarks)

McDonald's เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนมากสำหรับบริษัทข้ามชาติที่ให้สัมปทานการค้าในการดำเนินงานแก่ผู้ประกอบการรายอื่นๆ ทั่วโลก

#### □ การลงทุนโดยตรง (Direct Investment)

สำหรับการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศของบริษัทข้ามชาตินั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งบริษัทจะต้องซื้อทรัพยากรและมีการจ้างงานเพื่อให้สามารถเปิดดำเนินกิจการในต่างประเทศได้ โดยวิธีการดังกล่าวบริษัทอาจต้องลงทุนซื้อโรงงานพร้อมเครื่องมือสำหรับการดำเนินงานจากผู้ประกอบการรายอื่น หรืออาจต้องลงทุนก่อสร้างโรงงานและซื้ออุปกรณ์ใหม่ทั้งหมดแล้วแต่กรณี

บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่นิยมใช้กลยุทธ์การลงทุนโดยตรงด้วยวิธีการแบบ Joint Venture (กิจการร่วมค้า) การเข้าไปร่วมเป็นหุ้นส่วนกับบริษัทที่อยู่ในต่างประเทศจะทำให้ทั้งสองบริษัทนำทุนมารวมกันเพื่อสร้างกิจการร่วมค้าขึ้นมาและทั้งสองบริษัทจะมีส่วนแบ่งในการเป็นเจ้าของกิจการและผลกำไรที่จะได้รับจากการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น บริษัท New United Motor Manufacturing Inc. เป็นกิจการร่วมค้าที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่าง Toyota Motor Corporation กับ General Motors ในเมือง Fremont มลรัฐ California เป็นต้น

ในบางกรณี Joint Venture อาจเกิดจากความต้องการรวมทักษะที่แตกต่างของสองบริษัทเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งหวังให้เกิดพลังแห่งความสามัคคีหรือพลังแห่งการขยายตัวแบบก้าวกระโดด (Synergy) จากตัวอย่างที่ได้กล่าวถึงแล้วก่อนหน้านี้เชื่อว่า New United Motor Manufacturing Inc. เป็นกิจการร่วมค้าที่เกิดขึ้นเพราะเหตุผลที่ว่า General Motors ต้องการเรียนรู้เทคนิคและวิธีการผลิตรถยนต์ขนาดเล็กจาก Toyota ส่วน Toyota Motor Corporation เองก็ต้องการเรียนรู้วิธีการผลิตสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาด้วยเช่นกัน เมื่อ Joint Venture ได้เกิดขึ้นด้วยเหตุผลดังกล่าว

มาแล้ว การสร้างกลยุทธ์จึงมักจะเป็นไปตามความต้องการเพื่อการเรียนรู้ทักษะภายในของกันและกัน

การลงทุนโดยตรงนี้อาจเป็นเรื่องการเข้าไปตั้งสาขาขึ้นในต่างประเทศก็ได้ ตัวอย่างเช่นธุรกิจอเมริกันที่เข้าไปเปิดดำเนินการทั้งผลิตและขายในประเทศญี่ปุ่นซึ่งได้แก่ Kodak, IBM, Procter & Gamble และ Motorola กิจการเหล่านี้ประสบผลสำเร็จอย่างมากในประเทศญี่ปุ่น

### **การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติ (International Strategy Implementation)**

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสม สร้างกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมุ่งไปสู่ทิศทางที่ต้องการแล้ว ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานในระดับนานาชาติจะต้องลงมือปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ตามที่ได้วางอุบายเอาไว้ในการลงมือปฏิบัติการนี้ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายมากมายซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสุ่มรอบคอบมากกว่าการดำเนินการภายในประเทศ อีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการออกแบบระบบการบริหารงานเพื่อใช้กับพนักงานที่มีแตกต่างหลากหลายด้วย

การออกแบบระบบการบริหารงานดังกล่าวแล้วนั้นขึ้นอยู่กับความจำเป็น 2 ประการคือ

- 1) ระบบการบริหารจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร
- 2) ระบบการบริหารจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศแม่ (Host Country)

ตารางที่ 14.1 ตัวอย่างอุปสรรคทางวัฒนธรรมต่อการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติ  
(Cultural Barriers to International Strategy Implementation)

ค่านิยมแบบญี่ปุ่น	ค่านิยมแบบอเมริกาเหนือ	ค่านิยมแบบลาตินอเมริกัน
1. พนักงานมีความภักดีต่อนายจ้าง และนายจ้างก็เอาใจใส่ดูแลต่อพนักงานของตน	1. ขาดความผูกพันต่อนายจ้าง ตัดเชื้อโยเมื่อไรก็ได้หากมีความจำเป็น	1. ภักดีต่อนายจ้าง (เฉพาะที่เป็นเครือญาติกัน)
2. การตัดสินใจยึดมติของกลุ่ม	2. ทีมงานนิยมมอบหมายให้ใครคนหนึ่งเป็นผู้ย่นางในการตัดสินใจ	2. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว
3. การรักษาหน้าถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การตัดสินใจอาจจะต้องกระทำเพื่อไม่ให้ใครคนหนึ่งต้องอับอายหรือขายหน้า	3. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับต้นทุนที่ต้องจ่ายไปและถ้าใครที่คาดว่าจะได้รับ ไม่จำเป็นต้องรักษาหน้าใครทั้งนั้น	3. การรักษาหน้าถือเป็นสิ่งสำคัญ การตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงเรื่องเกียรติยศ ชื่อเสียงและศักดิ์ศรีด้วย
4. ไม่ชอบการโต้เถียงหรือการขัดแย้งแม้เป็นฝ่ายถูก	4. ชอบการโต้เถียงและแย้งด้วยเหตุผลไม่ว่าจะเป็นฝ่ายถูกหรือผิด แต่ไม่ถึงเป็นเรื่องส่วนตัว	4. ชอบการโต้เถียงไม่ว่าจะเป็นฝ่ายถูกหรือผิด และเก็บเป็นเรื่องส่วนตัวต่อ
5. ผลประโยชน์ของกลุ่มถือเป็นจุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญ	5. ยึดถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ	5. ให้ความสำคัญ ทั้งผลประโยชน์ของกลุ่มและผลประโยชน์ส่วนตัว

### การควบคุมเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติ (International Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติก็คือการติดตามผลการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์นั่นเอง ที่จำเป็นต้องมีการควบคุมก็เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานจะสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลตามที่คาดหวัง การเปรียบเทียบผลงานที่ได้รับกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ก่อนลงมือปฏิบัติจริงเป็นตัวบ่งชี้ให้ผู้บริหารทราบว่าควรทำการแก้ไขปรับปรุงในจุดใดจึงจะเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์

ผู้บริหารอาจนำเอามาตรฐานทางการเงินที่ได้กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานภายในประเทศมาเป็นตัวเปรียบเทียบกับระดับนานาชาติก็ได้ แต่ให้เทียบอัตราส่วนตามความเหมาะสม นักธุรกิจหลายท่านอาจยึดเอาผลตอบแทนต่อการลงทุนเป็นตัววัด ซึ่งถือว่าการนำเอาเครื่องมือทางการเงินมาวัดผลการปฏิบัติงานในระดับนานาชาติก็ได้เช่นกัน

การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการเงินอาจเป็นเรื่องซับซ้อน ทั้งนี้ก็เพราะว่าการเปรียบเทียบในระดับนานาชาติจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางด้าน

- ๑ อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Currencies)
- ๑ อัตราเงินเฟ้อ (Rates of Inflation)
- ๑ กฎหมายภาษี (Tax Laws)

สิ่งที่กล่าวมานี้เป็นตัวที่ทำให้เกิดความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ในขั้นสุดท้ายนี้เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ทางการเงินที่ได้จากการดำเนินงานในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน สำหรับเรื่องนี้นับว่าเป็นการยากอย่างยิ่งและคงเป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนตัวของผู้บริหารหรือผู้ทำการประเมินเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยว่า คุ่มหรือไม่คุ้ม ? กำไรหรือขาดทุน ?