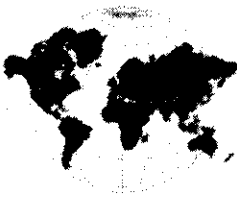


## บทที่ 4

### กลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ

#### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายและบทบาทของกลยุทธ์ที่มีต่อองค์การธุรกิจ
2. เพื่อให้ทราบถึงแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศ
3. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงลักษณะของกลยุทธ์การดำเนินงานระหว่างประเทศ
4. เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ
5. เพื่อให้สามารถอภิปรายถึงกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์การ



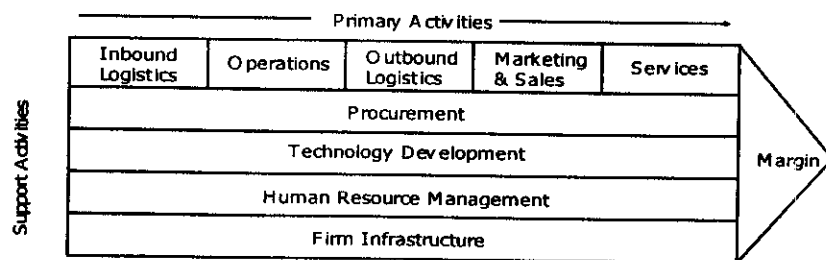
การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจข้ามชาติ จะมีความซับซ้อนมากกว่าธุรกิจภายในประเทศ แม้ว่าหลักการโดยทั่วไปจะคล้ายคลึงกันก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจภายในประเทศจะเกี่ยวข้องกับรัฐบาล เงินตรา ระบบบัญชี ระบบเศรษฐกิจ ระบบกฎหมายและการเมืองเพียงระบบเดียว ในขณะที่การพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติจะต้องเข้าใจและเกี่ยวข้องกับรัฐบาลหลายประเทศ หลายสกุลเงิน หลายระบบบัญชี ระบบการเมือง และการปกครองหลายระบบ ตลอดจนภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องประสานการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ (Business Units) ที่กระจายอยู่ในส่วนต่างๆ ของโลกที่มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น เวลา ดำเนินงาน สภาพเศรษฐกิจและวัฒนธรรม ฯลฯ รวมถึงต้องตรวจสอบและควบคุมผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจเหล่านี้ด้วย

## บทบาทของกลยุทธ์

การแข่งขันในตลาดโลกที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นั้น ธุรกิจต้องกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานซึ่งหมายถึงการกำหนดสิ่งที่จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ต้องการ ซึ่งผลการดำเนินงานนี้อาจเป็นผลตอบแทนทางการเงินหรือเกณฑ์อื่นๆ ที่บริษัทกำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน<sup>1</sup> เช่น สัดส่วนการตลาด ภาวลักษณะขององค์กร ะดับรายได้ของพนักงาน ฯ การกำหนดกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจบรรลุถึงเป้าหมายได้ดีขึ้นเนื่องจากจะช่วยประสานและตรวจสอบกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่ทำในประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงสามารถจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ทั้งด้านการเมือง การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ธุรกิจดำเนินงานตามเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาและเสนอขายสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภคต้องการ แนวคิดเรื่องห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของศาสตราจารย์ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) นี้แยกกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจเป็น 2 ประเภทคือกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งได้แก่ การผลิต การตลาด ฯ และกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ที่รวมถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ ฯ ดังแสดงในรูปที่ 4.1 ธุรกิจสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมสนับสนุน หรือกิจกรรมทั้งสองประเภท โดยทั่วไปธุรกิจเปลี่ยนแปลงกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าเพื่อปรับปรุงความสามารถหลักหรือความถนัด (Core Competencies) ที่หมายถึงความเชี่ยวชาญที่ธุรกิจสะสมไว้ในองค์กร ความสามารถหลักนี้อาจเป็นความสามารถในกิจกรรมใดๆ ในห่วงโซ่มูลค่าก็ได้ ความสามารถหลักนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาสินค้าต่างๆ ของบริษัท ตัวอย่าง เช่น บริษัท 3เอ็ม จำกัดมีความสามารถหลักในการนำวัสดุสองชนิดมาปะกบติดกันที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเทปกาว ฟิล์มกรองแสง Post-it notes ฯฯ หากธุรกิจพัฒนาความสามารถหลักจนทำให้ธุรกิจผลิตสินค้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนได้แล้ว ก็ถือว่า บริษัทมีความสามารถพิเศษ (A Distinctive Competency) ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้บริหารกำหนดยุทธวิธีที่ผสมผสานการใช้ทรัพยากรและความสามารถต่างๆ (Capabilities) ที่มีอยู่ในองค์กรให้แตกต่างจากคู่แข่งกัน กล่าวได้ว่าองค์กรนั้นมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ที่จะทำให้บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งหรือค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ดังเช่น ร้านค้าปลีกวอลมาร์ต<sup>2</sup> มีการจัดระบบการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพจากการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าในภูมิภาคต่างๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและกระจายสินค้า ตลอดจนนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการ

ประสานกิจกรรมต่างๆ จนมีค่าใช้จ่ายในด้านนี้ต่ำกว่าคู่แข่งที่ส่งผลให้บริษัทมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน หรือ บริษัท 3เอ็ม จำกัด ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลมาจากความสามารถในการวิจัยและพัฒนา หรือ บริษัท โตโยต้า จำกัด เป็นที่ยอมรับถึงความสามารถในการผลิตที่มีประสิทธิภาพ หรือ ร้านแมคโดนัลด์มีความสามารถหลักในการจัดการการดำเนินงานอาหารจานด่วน หรือบริษัท โซนี่ จำกัดมีความสามารถหลักในการพัฒนาสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ให้มีขนาดเล็กลง ฯลฯ ธุรกิจจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่า อาทิ จะตั้งโรงงานผลิตที่ไหน จะขายสินค้าในตลาดใดบ้าง จะกู้เงินจากแหล่งใด และอื่นๆ รวมถึงการประสานกิจกรรมเหล่านี้ที่ดำเนินการในประเทศต่างๆ จะให้มีการควบคุมจากสำนักงานใหญ่หรือจะให้บริษัทสาขาควบคุม ๕ ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหรือเพื่อให้สินค้าแตกต่างจากคู่แข่ง



รูปที่ 4.1 แสดงห่วงโซ่มูลค่า

### แหล่งที่มาของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

การที่ธุรกิจข้ามชาติดำเนินการในหลายประเทศที่เผชิญกับความหลากหลายในสภาพแวดล้อมทำให้มีโอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ธุรกิจภายในประเทศไม่มี ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหล่านี้คือ

1. ประสิทธิภาพการดำเนินงานในระดับโลก ธุรกิจข้ามชาติอาจเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั่วโลกได้จาก

1.1 ประโยชน์ด้านทำเลที่ตั้ง (Location Economies) ดังที่ทราบแล้วว่า ประเทศต่างๆ มีสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างกันของประเทศต่างๆ นี้อาจมีผลต่อโครงสร้างต้นทุนและทักษะที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องตัดสินใจว่า กิจกรรมใดในห่วงโซ่มูลค่าควรดำเนินงานในประเทศใดจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร สำหรับประโยชน์ที่บริษัทข้ามชาติจะได้จากทำเลที่ตั้งคือ การทำให้สินค้าหรือบริการที่เสนอขายให้กับผู้บริโภคทั่วโลกมีคุณภาพดีที่สุด และการลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนการกระจายสินค้าไปยังตลาดในประเทศต่างๆ ให้ต่ำที่สุด ธุรกิจจะแข่งขันได้ดีขึ้นหากมีการโยกย้ายกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่มูลค่าไปดำเนินการ ณ ที่ใดในโลกก็ได้ ที่ธุรกิจจะได้ประโยชน์จากทำเลที่ตั้งนั้น เช่น เป็นแหล่งแรงงานราคาถูก เป็นแหล่งแรงงานที่มีคุณภาพ เป็นแหล่งวัตถุดิบ ฯ การกระจายกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าไปดำเนินการในทำเลที่เหมาะสมอาจนำมาซึ่งข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจได้หากบริษัทคู่แข่งไม่ได้ทำเช่นนั้น เช่น บริษัทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไปตั้งสำนักงานวิจัยและพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เมืองบังกอลอร์ ประเทศอินเดียที่มีนักพัฒนาโปรแกรมที่มีคุณภาพและค่าแรงต่ำกว่าในประเทศตะวันตก หรือบริษัทผู้ผลิตสินค้าจำนวนมากนิยมไปตั้งโรงงานผลิตในประเทศจีน เนื่องจากมีแรงงานจำนวนมากและค่าแรงงานต่ำ ฯลฯ ย่อมได้เปรียบคู่แข่งที่ไม่ได้ไปตั้งสำนักงานในประเทศอินเดียหรือโรงงานในประเทศจีน อย่างไรก็ตามการกระจายกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่มูลค่าไปดำเนินการในประเทศต่างๆ อาจไม่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันหากบริษัทคู่แข่งดำเนินการเช่นเดียวกัน ดังนั้น จะเห็นว่า ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันมักนิยมกระจายกิจกรรมอย่างเดียวกันไปดำเนินงานในทำเลเดียวกันหรือทำเลอื่นที่ได้ประโยชน์อย่างเดียวกัน เนื่องจากทำเลที่ตั้งจะช่วยปรับปรุงผลิตภาพ(Productivity) กระบวนการดำเนินงาน การตลาด การพัฒนาวัตกรรม ฯลฯ ที่จะช่วยก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในระยะยาวได้ หากธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดีกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้การกระจายกิจกรรมไปดำเนินการในประเทศ

ต่าง ๆ อาจไม่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันหากธุรกิจไม่สามารถ  
ประสานกิจกรรมเหล่านั้นให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

- 1.2 การประหยัดเชิงขนาด (Economy of Scale) การที่บริษัทข้ามชาติ  
เข้าไปดำเนินงานในประเทศต่าง ๆ จำนวนมาก ทำให้สามารถสร้างความ  
ต้องการในสินค้าและบริการให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้บริโภคทั่วโลกได้ การที่มี  
ความต้องการในสินค้าและบริการมากทำให้ธุรกิจสามารถสร้างโรงงาน  
ขนาดใหญ่ระดับหนึ่งที่จะช่วยลดต้นทุนในการผลิตลงได้ เนื่องจาก  
สามารถกระจายต้นทุนคงที่ไปตามปริมาณการผลิตที่มีผลให้ต้นทุนต่อ  
หน่วยสินค้าลดต่ำลงได้ ทำให้ธุรกิจมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพราะ  
สามารถเสนอขายสินค้าในราคาที่ต่ำลงได้หรือมีส่วนต่างกำไรเพิ่มขึ้น  
นอกจากนี้การผลิตในปริมาณมากนี้ ธุรกิจจะได้ประโยชน์จากสิ่งที่  
เรียกว่า ประสบการณ์เรียนรู้ (Experience Curve) ที่มีผลให้ค่าใช้จ่ายใน  
การผลิตจะลดลงทุกครั้ง que เพิ่มการผลิตเป็นสองเท่า ในการศึกษา  
ความสัมพันธ์ดังกล่าวในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องบินพบว่า<sup>3</sup> เมื่อเพิ่ม  
การผลิตเครื่องบินเป็น 2 ลำ ต้นทุนการผลิตจะลดลงเหลือเพียง 80  
เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนเดิม และเมื่อเพิ่มการผลิตเป็น 4 ลำ ต้นทุนจะลดลง  
เหลือเพียง 80 เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนการผลิตลำที่ 2 และต้นทุนในการ  
ผลิตลำที่ 8 จะเป็น 80 เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนการผลิตลำที่ 4 และต้นทุน  
การผลิตลำที่ 16 จะเป็น 80 เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนการผลิตลำที่ 8 เป็น  
เช่นนี้เรื่อยไป ทั้งนี้เพราะเมื่อธุรกิจมีการผลิตจำนวนมากขึ้นพนักงานจะ  
เรียนรู้ที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้สามารถที่จะลดต้นทุน  
การผลิตลงได้ ดังนั้น แม้บริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของประเทศ  
เกาหลีจะสามารถตั้งโรงงานที่มีขนาดใหญ่เท่าๆ กับบริษัทคู่แข่งจาก  
ประเทศญี่ปุ่นได้ แต่ก็ไม่อาจขุดแซงกับประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจาก  
กระบวนการที่บริษัทญี่ปุ่นได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในการบริหาร  
โรงงานขนาดใหญ่ระดับโลกมาก่อนเป็นเวลานานหลายสิบปีได้

นอกจากนี้ขนาดยังมีผลต่อการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้อง  
ใช้ในการผลิตได้ด้วย โดยสามารถซื้อได้ในราคาที่ต่ำลงเนื่องจากการซื้อ  
ในปริมาณมากขึ้นที่ได้รับส่วนลดเชิงปริมาณด้วย

- 1.3 การประหยัดจากขอบเขตการดำเนินงาน (Economies of Scope)

แนวคิดเรื่องขอบเขตการดำเนินงาน ยังเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่และไม่เป็นที่เข้าใจมากนัก หลักการสำคัญคือการประหยัดเกิดจากความจริงที่ว่า การผลิตหรือการพัฒนาหรือการกระจายสินค้าสองชนิดหรือมากกว่าร่วมกันจะมีต้นทุนต่ำกว่าที่จะแยกผลิต พัฒนาหรือกระจายสินค้าแต่ละอย่าง ต้นทุนที่ลดลงนี้อาจเกิดจากข้อมูล ความรู้ หรือเทคโนโลยีที่เมื่อนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหนึ่งแล้วอาจนำมาใช้เพื่อผลิตสินค้าอีกอย่างหนึ่งได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเลยก็ได้ การประหยัดจากขอบเขตการดำเนินงานนี้เกิดจากความสามารถของบริษัทที่ผลิตหรือขายสินค้าหลายๆ ประเภทที่ลงทุนหรือใช้ทรัพยากรบางอย่างร่วมกัน ตัวอย่างเมื่อแรกที่บริษัท นิสสัน จำกัด<sup>4</sup> เข้าไปตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้นได้จำหน่ายรถยนต์เพียงรุ่นเดียว ต่อเมื่อเวลาผ่านไป บริษัทมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับมากขึ้นก็เริ่มแนะนำรถยนต์รุ่นอื่นๆ และรถประเภทอื่นๆ เช่น รถเอนกประสงค์<sup>4</sup> เข้าสู่ตลาดเป็นผลให้ต้นทุนการกระจายสินค้าต่อหน่วยลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนเมื่อแรกเข้าตลาด เป็นต้น หรือเมื่อธุรกิจต้องการเพิ่มประเภทสินค้า (Product Lines) ที่จำหน่ายให้กับผู้บริโภค ก็ควรพิจารณาประเภทสินค้าที่ใช้กิจกรรมบางอย่างร่วมกับสินค้าที่มีอยู่ เช่น ใช้ตรายี่ห้อเดียวกัน ใช้วัตถุดิบหรือกระบวนการผลิตเดียวกัน ใช้ช่องทางการจำหน่ายเดียวกัน เป็นต้น ตัวอย่าง บริษัท พรอคเตอร์แอนด์แกมเบิล จำกัด<sup>5</sup> มีการประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยธุรกิจผ้าอ้อมใช้แล้วทิ้งกับหน่วยกระดาษเช็ดมือที่ใช้วัตถุดิบอย่างเดียวกันทำให้สามารถจัดซื้อร่วมกันได้ สามารถพัฒนาเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตร่วมกัน ใช้พนักงานในการขายสินค้าไปยังห้างสรรพสินค้าและช่องทางการจำหน่ายอื่นร่วมกัน หรือการที่บริษัท ฟิลลิป มอริส จำกัด<sup>5</sup> เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายบุหรี่ได้ขยายการดำเนินงานโดยเพิ่มสินค้าประเภทเบียร์นั้น เพราะผู้บริหารเห็นว่าสินค้าทั้งสองประเภทนี้คือบุหรี่และเบียร์เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคใช้เพื่อผ่อนคลายความเครียดทั้งสองอย่าง จึงนิยมซื้อจากแหล่งเดียวกัน นั่นคือบริษัทสามารถใช้การขนส่ง การจัดจำหน่ายและพนักงานขายร่วมกันได้ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการใช้กิจกรรมบางอย่างร่วมกันนี้ ธุรกิจต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการดำเนินงาน การประสาน

กิจกรรมต่างๆ ไปจนถึงการปรับปรุงหน่วยธุรกิจเพื่อรองรับการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การใช้กิจกรรมบางอย่างร่วมกันนี้อาจก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ หากการประหยัดที่ได้รับนั้นมีมากกว่าค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันที่คู่แข่งไม่อาจทำได้

ส่วนขอบเขตการดำเนินงานทั่วโลก(Global Scope) หมายถึง ภูมิภาคหรือประเทศที่ธุรกิจไปดำเนินการเพื่อขายสินค้าหรือบริการ<sup>6</sup> องค์กรจะได้ประโยชน์จากการดำเนินงานทั่วโลกชัดเจนเมื่อธุรกิจนั้นให้บริการกับบริษัทที่ขายสินค้าหรือให้บริการแบบเดียวกันทั่วโลก ตัวอย่าง ร้านแมคโดนัลด์ต้องการขอสมมติเพื่อเทศที่มีรสชาติเดียวกันในการให้บริการกับผู้บริโภค ดังนั้นการซื้อขอในปริมาณมากเพื่อใช้ในประเทศต่างๆ ที่ไปดำเนินการจากผู้ผลิตรายหนึ่งที่สามารถจัดส่งได้ตามที่ต้องการ จะเป็นการดีกว่าสำหรับร้านแมคโดนัลด์เพราะแน่ใจในคุณภาพสินค้าและบริการ การประสานงานที่รวดเร็ว มีต้นทุนในการทำธุรกรรมต่ำกว่า และยังเข้าใจกลยุทธ์และวัฒนธรรมของลูกค้าได้ดีกว่า อันเป็นผลให้บริษัทที่จำหน่ายขอให้กับร้านแมคโดนัลด์มีตลาดกว้างขึ้น จึงผลิตสินค้าได้มากขึ้นซึ่งมีผลให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง

**2. ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (Multinational Flexibility)** จากการที่ธุรกิจข้ามชาติต้องดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่หลากหลาย ประกอบกับสภาพแวดล้อมเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการออกกฎหมายใหม่ การเลือกตั้งคณะรัฐบาลใหม่ การเปลี่ยนแปลงนโยบายเศรษฐกิจของประเทศ การมีคู่แข่งรายใหม่ในตลาดหนึ่ง และอื่นๆ ธุรกิจระหว่างประเทศจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ธุรกิจต้องมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน นั่นคืออาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งโดยมีการเปลี่ยนแปลงในอีกประเทศหนึ่งด้วย หรือ ใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของประเทศต่างๆ เพื่อประโยชน์ของธุรกิจ เช่น บริษัท Tyson Foods จำกัด<sup>6</sup> ผู้ผลิตและจำหน่ายไก่ที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ผู้บริโภคชาวอเมริกันให้ความสนใจในเรื่องสุขภาพมากขึ้นจึงหันมานิยมบริโภคเนื้อไก่บริเวณอกไก่มากขึ้น เมื่อบริษัทผลิตเนื้อไก่ส่วนนอกมากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคชาวสหรัฐ บริษัทก็สามารถผลิตเนื้อไก่ในส่วนอื่นๆ

มากขึ้นด้วย แต่เป็นส่วนที่ผู้บริโภคชาวสหรัฐไม่นิยมรับประทานมากนัก บริษัทจึงได้ศึกษาและ  
ส่งน้องไก่ไปยังประเทศรัสเซียที่ผู้บริโภคนิยมน้องไก่มาก และส่งส่วนขาไปยังตลาดประเทศจีน  
ที่มีผู้นิยมบริโภค

**3. การเรียนรู้จากทั่วโลก (Worldwide Learning)** การดำเนินงานใน  
สิ่งแวดล้อมที่หลากหลายนั้น อาจก่อให้เกิดสิ่งจูงใจหลายๆ ประการที่ทำให้องค์กรธุรกิจต้อง  
พัฒนาความสามารถให้หลากหลายยิ่งขึ้นและทำให้ธุรกิจมีโอกาสเรียนรู้ได้กว้างขวางมากกว่า  
ดำเนินการเฉพาะในประเทศหนึ่งเท่านั้น สิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันนี้อาจมีผลให้บริษัทต้อง  
ดำเนินการแบบหนึ่งในประเทศหนึ่งและตัดสินใจดำเนินการอีกแบบหนึ่งในอีกประเทศหนึ่ง  
องค์กรก็จะได้เรียนรู้จากความแตกต่างนั้นและอาจถ่ายทอดการเรียนรู้นั้นไปดำเนินการใน  
ประเทศอื่นๆ ได้ เช่น ผู้บริหารของร้านแมคโดนัลด์ในอเมริกาเชื่อว่า ร้านควรตั้งเป็นอิสระ  
อยู่ในเขตเมือง แต่ผู้ซื้อแฟรนไชส์ในประเทศญี่ปุ่นให้ข้อเสนอแนะว่า ร้านควรตั้งอยู่ในอาคาร  
ของสำนักงานจึงจะประสบความสำเร็จได้ จากความสำเร็จในประเทศญี่ปุ่นทำให้ผู้บริหารของ  
ร้านแมคโดนัลด์ต้องหันกลับมาทบทวนหลักเกณฑ์ในเรื่องทำเลที่ตั้งของร้านใหม่ เป็นต้นดังนั้น  
องค์กรจึงควรกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้ให้ชัดเจน รวมถึงสร้างกลไกและระบบ  
ต่างๆ ที่จะสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากการค้า  
ในตลาดโลก

### กลยุทธ์การค้าของธุรกิจระหว่างประเทศ

ในการแข่งขันในตลาดโลก บริษัทข้ามชาติมีกลยุทธ์พื้นฐานที่นำมาใช้ได้ 4  
ประการคือ

1. International Strategy
2. Multidomestic Strategy
3. Global Strategy
4. Transnational Strategy

กลยุทธ์ข้างต้นเปลี่ยนไปตามระดับความเป็นนานาชาติ (Internationalization)  
ของธุรกิจ นั่นคือเมื่อธุรกิจเริ่มขยายการค้าไปต่างประเทศมักใช้ International  
Strategy และเมื่อมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ธุรกิจก็มีการพัฒนากลยุทธ์ที่ใช้ให้  
เหมาะสมกับความต้องการและสภาพการแข่งขันในตลาดโลก บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มี  
ชื่อเสียงเป็นที่รู้ทั่วไปอาจใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่หรือกิจกรรมได้ หรือ บริษัทที่มี



สินค้าหลายประเภท องค์การอาจกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจ อย่างไรก็ตามแต่ละกลยุทธ์มีลักษณะ ข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.1 การเลือกใช้กลยุทธ์ใดนั้นจึงขึ้นอยู่กับลักษณะและความต้องการของผู้บริหารธุรกิจนั้น

### **International Strategy**

International Strategy เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้ความสามารถหลักหรือความถนัด หรือข้อได้เปรียบที่พัฒนาขึ้นในประเทศแม่ ไม่ว่าจะป็นสินค้า ทักษะในการดำเนินงาน หรืออื่นๆ เป็นอาวุธสำคัญในการแข่งขันเมื่อต้องการขยายการดำเนินงานไปยังตลาดต่างประเทศ ตัวอย่าง รถเบนซ์ ใช้ชื่อตราสินค้าและชื่อเสียงในด้านความเป็นเลิศทางวิศวกรรม ความเป็นผู้นำในการผลิตรถยนต์ที่มีความปลอดภัยแม้ขับด้วยความเร็วสูงในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ หรือร้านขายของเล่น Toys “R” Us ใช้ข้อได้เปรียบในเรื่องต้นทุนในการผลิต การเก็บและการจัดวางที่ต่ำกว่า ทำให้ขายสินค้าได้ในราคาต่ำกว่าคู่แข่งในการนำสินค้าเข้าตลาดต่างประเทศ<sup>6</sup> เป็นต้น

กลยุทธ์นี้เหมาะที่จะใช้เมื่อคู่แข่งในตลาดต่างประเทศไม่มีข้อได้เปรียบหรือทักษะในการดำเนินงานด้านนั้น หรือยังไม่สามารถผลิตสินค้านั้นได้ หรือบริษัทไม่มีความจำเป็นที่จะต้องตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละตลาดหรือต้องพยายามลดต้นทุนในการดำเนินงาน

### **Multidomestic Strategy**

Multidomestic Strategy เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทแม่มอบอำนาจในการดำเนินงานให้กับบริษัทสาขาในแต่ละประเทศในการปรับปรุงสินค้า กลยุทธ์ทางการตลาดและเทคนิคการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละตลาดมากที่สุด ทำให้บริษัทสาขาจัดตั้งกิจกรรมที่มีมูลค่าสูง เช่น โรงงานผลิต ศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา ฯลฯ ขึ้นเองภายในประเทศนั้น บริษัทข้ามชาติที่ดำเนินงานในต่างประเทศก่อนสงครามโลกครั้งที่สองมักใช้กลยุทธ์นี้เพราะเป็นการยากที่จะควบคุมบริษัทสาขาในต่างประเทศเนื่องจากระยะทางที่ห่างไกลทำให้ยากที่จะสื่อสารและเดินทางไปควบคุมได้ทั้งนี้ภายใต้เทคโนโลยีด้านการสื่อสารและการเดินทางในขณะนั้น<sup>7</sup>

	ข้อดี	ข้อเสีย
International Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำข้อได้เปรียบในการแข่งขันไปใช้ประโยชน์ในตลาดต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ตอบสนองต่อความต้องการในท้องถิ่น</li> <li>ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากทำเลที่ตั้งในต่างประเทศ</li> <li>ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การเรียนรู้</li> </ul>
Multidomestic Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการปรับเปลี่ยนสินค้าและกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากทำเลที่ตั้งในต่างประเทศ</li> <li>ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การเรียนรู้</li> <li>ไม่ใช้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ</li> </ul>
Global Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การเรียนรู้</li> <li>มีการเรียนรู้จากท้องถิ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละตลาด</li> </ul>
Transnational Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การเรียนรู้</li> <li>ได้ประโยชน์จากทำเลที่ตั้งในต่างประเทศ</li> <li>มีการปรับเปลี่ยนสินค้าและกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละตลาด</li> <li>ได้ประโยชน์จากการเรียนรู้การดำเนินงานทั่วโลก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความยุ่งยากในการดำเนินงานเนื่องจากปัญหาด้านองค์การ</li> </ul>

ที่มา: Hill, C. W. L. (2003). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. (Fourth Edition). Boston, McGraw-Hill Company, p.427.

#### ตารางที่ 4.1 แสดงข้อดีข้อเสียของกลยุทธ์การดำเนินงาน

กลยุทธ์นี้เหมาะที่จะใช้เมื่อเห็นว่า ตลาดแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนหรือเมื่อเห็นว่า มีค่าใช้จ่ายสูงในการร่วมมือประสานงานระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทสาขาหรือระหว่างบริษัทสาขาด้วยกัน

### **Global Strategy**

กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ตรงข้ามกับกลยุทธ์ Multidomestic Strategy ที่เห็นว่ามีผู้บริโภคในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ขณะที่บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้จะมองโลกเหมือนเป็นตลาดเดียว โดยจะมองหากลุ่มผู้บริโภคที่มีความต้องการเหมือนกันจากทุกตลาดในโลกแล้วพัฒนาสินค้าและบริการแบบเดียวกันขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มนี้ กลยุทธ์นี้เกิดจากแนวคิดของ Theodore Levitt ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่เห็นว่ากระแสโลกาภิวัตน์มีผลให้ความต้องการของผู้บริโภคทั่วโลกเหมือนกัน ธุรกิจจึงควรใช้ประโยชน์จากสถานการณ์นี้โดยการผลิตสินค้าแบบเดียวกันเพื่อเสนอขายแก่ผู้บริโภคทั่วโลกในราคาเดียวกันและใช้การส่งเสริมการขายแบบเดียวกันเพื่อให้ได้ประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาดในด้านการผลิตและการตลาด โดยจะตั้งฐานการผลิตเพียง 2-3 ประเทศที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และพัฒนาระบบการดำเนินงานแบบเดียวกัน รวมถึงโครงการรณรงค์โฆษณาและการตลาดหนึ่งที่ใช้ร่วมกันทั่วโลกได้ แล้วใช้ประโยชน์จากต้นทุนการผลิตที่ต่ำนี้เพื่อกำหนดราคาที่ต่ำกว่าในการเข้าตลาดทั่วโลก โดยเฉพาะเมื่ออุตสาหกรรมนั้นมีการแข่งขันสูง บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้จึงมุ่งเน้นที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งที่จะนำซึ่งการร่วมมือและประสานงานในระหว่างบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ และพัฒนาระบบการจูงใจที่มุ่งให้ผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ร่วมมือกันเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม

กลยุทธ์นี้เหมาะที่จะใช้ เมื่อมีความต้องการที่จะลดต้นทุนการพัฒนาและผลิตสินค้าให้ต่ำลง ตัวอย่างสินค้าที่ใช้กลยุทธ์นี้ อาทิ อุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ที่บริษัทต่างๆ เช่น อินเทล ไบโตรีลา ฯลฯ ต่างก็ใช้กลยุทธ์นี้ในการพัฒนาสินค้ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีตราสินค้าที่มีชื่อเสียง เช่น กระเป๋าลุยส์วิตตอง นาฬิกาโอเมก้า เป็นต้น

### **Transnational Strategy**

บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญต่อทั้งการดำเนินงานแบบมาตรฐานและการตอบสนองต่อความต้องการในท้องถิ่น นั่นคือบริษัทจะพัฒนาและใช้ความถนัด ทักษะและข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากทุกมุมโลกในการพัฒนาสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการผลิตเพื่อให้มี

ต้นทุนต่ำสุด ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด หรืออื่นๆ ขณะเดียวกันก็พยายามตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเท่าที่จะทำได้ ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์นี้จึงมีทั้งการรวมอำนาจที่ส่วนกลางและการกระจายอำนาจไปยังบริษัทสาขาหรือมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยธุรกิจอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม โดยทั่วไปมักจะมีการรวมอำนาจหน้าที่หรือการตัดสินใจบางประการ เช่น การวิจัยและพัฒนา งานด้านการเงิน ฯ ไว้ที่สำนักงานใหญ่หรือบริษัทสาขาแห่งใดแห่งหนึ่ง เช่น การที่บริษัท ไมโครซอฟท์ จำกัด จัดตั้งศูนย์พัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศอินเดีย เป็นต้น ส่วนหน้าที่อื่นๆ เช่น งานบุคลากร งานการตลาด ฯ มักกระจายอำนาจให้บริษัทสาขาดำเนินงานเพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ท้องถิ่น ดังเช่น บริษัท ไมโครซอฟท์ จำกัด<sup>๘</sup> จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอเมริกา ขณะที่ให้บริษัทสาขาดำเนินงานด้านการตลาดเอง หรือ การที่ MTV Networks มีการผสมผสานรายการที่เสนอแก่ผู้ชมทั่วโลกให้มีทั้งรายการเดียวกันทั่วโลกและรายการที่ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับรสนิยมและความชอบของผู้ชมในแต่ละประเทศ เป็นต้น

กลยุทธ์นี้เหมาะที่จะใช้เมื่อบริษัทเผชิญกับแรงกดดันที่ต้องลดต้นทุนการดำเนินงานและต้องตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นพร้อมๆ กัน ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินงานในลักษณะที่เรียกว่า Mass Customization นั่นคือการทำธุรกิจผลิตสินค้าโดยพัฒนาขึ้นส่วนต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเพื่อให้สามารถผลิตได้ในปริมาณมากเพื่อลดต้นทุนในการผลิตและนำชิ้นส่วนเหล่านั้นมาประกอบเป็นสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกันไปในแต่ละรายหรือแต่ละกลุ่ม

### **ความต้องการลดค่าใช้จ่ายและการตอบสนองความต้องการในท้องถิ่น**

ธุรกิจที่แข่งขันในตลาดโลกต้องเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันในสองลักษณะคือ แรงกดดันให้ลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงโดยการผสมผสานการดำเนินงานในตลาดโลก และแรงกดดันให้ตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละตลาด ในการตอบสนองต่อแรงกดดันด้านการลดค่าใช้จ่ายนั้นธุรกิจจะพัฒนาวิธีการต่างๆ ที่จะลดต้นทุนสินค้าต่อหน่วยให้ต่ำลงที่อาจทำได้โดยการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศต่างๆ ในโลกเพื่อทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือธุรกิจต้องพยายามพัฒนาและผลิตสินค้าแบบเดียวกัน (Standardized Products) รวมถึงใช้บรรจุภัณฑ์แบบเดียวกันในทุกตลาดเพื่อลดต้นทุนการผลิตสินค้าต่ำลงเนื่องจากการผลิตจำนวนมากช่วยเฉลี่ยต้นทุนคงที่ไปตามปริมาณการผลิตที่จะลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลงได้ หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้เป็นแบบเดียวกัน เช่น ร้านวอลมาร์ทพัฒนากระบวนการ

สั่งซื้อ จัดเก็บและกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพขึ้นแล้วนำไปใช้ในร้านทั่วโลก เป็นต้น ในทางตรงข้ามการตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นนั้น ธุรกิจต้องพัฒนาสินค้าให้แตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่น รวมถึงพัฒนาโครงการรณรงค์ด้านการตลาดให้เหมาะกับรสนิยมและความพอใจของผู้บริโภค แนวปฏิบัติทางธุรกิจ ช่องทางการกระจายสินค้า สภาพการแข่งขัน และข้อบังคับของรัฐ ที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

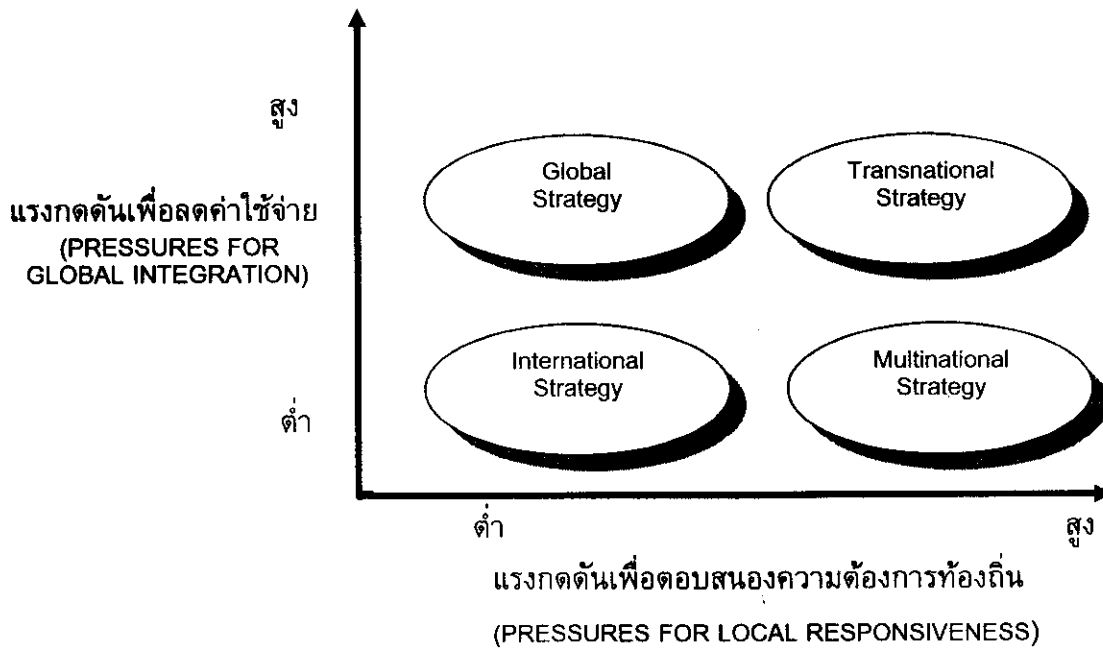
หากพิจารณากลยุทธ์การดำเนินงานในต่างประเทศของธุรกิจตามแรงกดดันในการลดค่าใช้จ่ายโดยบูรณาการการดำเนินงานทั่วโลก(Global Integration) และแรงกดดันในการตอบสนองต่อความต้องการในท้องถิ่นแล้ว จะพบว่า International Strategy นั้นให้ความสำคัญต่อทั้งแรงกดดันด้านการลดค่าใช้จ่ายและการตอบสนองต่อความต้องการในท้องถิ่นน้อย ขณะที่ Multinational Strategy ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในท้องถิ่นสูง แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อแรงกดดันในการลดค่าใช้จ่ายมากนัก ส่วน Global Strategy มุ่งที่จะลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงโดยการเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้นแต่ไม่สนใจที่จะตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของผู้บริโภคในท้องถิ่นมากนัก และ Transnational Strategy นั้นให้ความสำคัญต่อทั้งแรงกดดันในการลดค่าใช้จ่ายและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละประเทศมาก ดังแสดงในรูปที่ 4.2

### **การวางแผนกลยุทธ์ระหว่างประเทศ**

การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศเช่นเดียวกับธุรกิจในประเทศ เนื่องจากบริษัทข้ามชาติที่ต้องแข่งขันในตลาดโลกเพื่อการขยายตัวหรือแม้แต่ฟันฝ่าให้อยู่รอดได้ก็ตาม จะต้องมีการวางแผนเชิงยุทธ์เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันการดำเนินงานต่างๆ ในตลาดโลกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การวางแผนเชิงยุทธ์เป็นกระบวนการในการกำหนดภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การจัดทำแผนงานที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงการกำหนดกรอบในการควบคุมและประเมินผลการทำงาน อย่างไรก็ตามเมื่อธุรกิจดำเนินงานข้ามพรมแดน กระบวนการนี้ก็มีมิติที่ต้องพิจารณามากขึ้น

### **ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์**

องค์การต้องกำหนดเป้าหมายและแผนเชิงยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์นี้ ผู้บริหารต้องพัฒนาและกำหนดตลาดที่ต้องการเข้าไปดำเนินการตลอดจนวิธีการที่ดีที่สุดในการเข้าตลาดนั้นก่อน



**รูปที่ 4.2** แสดงกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศตามแรงกดดันในการลดค่าใช้จ่ายและการตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละประเทศ

สำหรับขั้นตอนในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์นั้นสามารถแบ่งได้เป็นขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดภารกิจ
2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
3. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
4. การกำหนดแผนกลยุทธ์
5. การกำหนดกรอบในการควบคุมและประเมินผลการทำงาน

### การกำหนดภารกิจ

องค์กรส่วนใหญ่เริ่มกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ด้วยการกำหนดภารกิจ ที่บอกถึงเป้าหมาย ค่านิยมและแนวทางในการดำเนินงาน การพัฒนาภารกิจจะช่วยให้องค์กร

ทราบถึง ความสามารถพิเศษขององค์กรและธุรกิจที่ต้องการดำเนินงานได้ชัดเจนขึ้น เช่น บริษัท เอทีแอนด์ที(AT&T) จำกัดระบุว่า เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการสื่อสาร (Communications Company) ไม่ใช่บริษัทที่ทำธุรกิจด้านโทรศัพท์ (Telephone Company) ฯลฯ เมื่อกำหนดภารกิจแล้วต้องสื่อสารภารกิจที่กำหนดขึ้นนี้ไปยังบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต

โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารมักกล่าวถึง ภารกิจในการดำเนินงานไว้ในรายงานประจำปี โดยจะกล่าวถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ตลาดและกลุ่มเป้าหมาย สินค้าหรือบริการหลัก เขตภูมิศาสตร์ที่ดำเนินการ เทคโนโลยีหลักของบริษัท การอยู่รอด แผนงานเพื่อการขยายตัว และผลกำไร ปรชญาพื้นฐานและภาพพจน์ที่ต้องการ ตัวอย่าง บริษัท Hershey Foods จำกัด<sup>9</sup> กำหนดภารกิจว่า “ต้องการเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านขนมหวาน (Confection) อันดับ 1 ในทวีปอเมริกาเหนือ และดำเนินการเพื่อให้เป็นผู้นำในธุรกิจนี้ในตลาดโลก”

บริษัทข้ามชาติบางแห่งโดยเฉพาะบริษัทที่ดำเนินธุรกิจหลายประเภท (Diversified Company) อาจมีภารกิจหลายประการก็ได้ โดยมีแบบหนึ่งสำหรับบริษัทหนึ่งหรือหน่วยธุรกิจหนึ่งอย่างไรก็ตาม ภารกิจที่กำหนดเหล่านี้ต้องสอดคล้องกันและนำไปสู่เป้าหมายหลักของบริษัทโดยรวม

## การประเมินสภาพแวดล้อม

การศึกษาตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรอย่างมีระบบ ข้อมูลที่รวบรวมก็มีทั้งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร อาทิ ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการผลิต ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ตลาด ความต้องการหรือรสนิยมของผู้บริโภค ข้อกำหนดทางกฎหมาย ภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ฯลฯ เมื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ แล้วก่อนที่จะพัฒนา กำหนดกลยุทธ์ จะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ก่อน ซึ่งเทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน (SWOT Analysis) คำว่า SWOT ย่อมาจากอักษรตัวแรกของคำ Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats ที่แปลว่าจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและภัยคุกคามหรืออุปสรรค โดยที่จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นได้จากการประเมินข้อมูลภายในองค์กร ส่วนโอกาสและภัยคุกคามนั้นมาจากการประเมินสถานการณ์แวดล้อมภายนอกองค์กร

## การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ต้องมีการศึกษาและประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลกด้วย การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มด้านต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาคและระดับโลกได้อย่างถูกต้อง แนวโน้มเหล่านี้ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในภูมิภาคต่างๆ ของโลกที่องค์กรการดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน หรืออยู่ในระหว่างการพิจารณาที่จะเข้าไปทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน ความมั่นคงทางการเมือง เทคโนโลยี และข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้บริโภค

การศึกษาตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ มักเริ่มจากการคาดคะเนปัจจัยด้านเศรษฐกิจมหภาค เช่น รายได้ต่อหัวของประชากร แรงงานและวัตถุดิบ ฯลฯ จากนั้นก็จะพิจารณาแนวโน้มในเรื่อง อัตราแลกเปลี่ยน การควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา การชำระหนี้ และอัตราเงินเฟ้อ ต่อจากนั้นก็พยากรณ์สัดส่วนการตลาดของบริษัทและคู่แข่งในภูมิภาคหนึ่งในอนาคต แล้วหันไปพิจารณาความมั่นคงทางการเมือง ลัทธิชาตินิยมในประเทศหนึ่ง และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทางการเมือง ในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ ผู้วางแผนต้องมองหาโอกาสและอุปสรรคที่บริษัทต้องเผชิญในอนาคต เพื่อให้ทราบถึงโอกาสและความเสี่ยงในการทำกำไรในเขตภูมิศาสตร์หรือในประเทศหนึ่ง ตัวอย่างบริษัทโบอิง จำกัด<sup>10</sup> บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินของประเทศสหรัฐอเมริกามีการพิจารณากลั่นกรองสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการเดินทางทางอากาศอยู่ตลอดเวลา เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศจีนที่เกิดขึ้นในต้นทศวรรษ 1990 ทำให้อุตสาหกรรมการบินในประเทศจีนมีการแข่งขันกันมากขึ้น นอกจากนั้นรัฐบาลจีนยังอนุญาตให้สายการบินของฮ่องกงเข้าไปให้บริการในประเทศจีนด้วย บริษัทได้เล็งเห็นความต้องการการเดินทางที่เพิ่มขึ้นในประเทศจีน จึงเข้าไปเปิดสำนักงานขายในประเทศจีน ผลก็คือ บริษัทมีรายได้ประมาณ 757 ล้านดอลลาร์ในปี 1996

นอกจากโอกาสในการดำเนินงานแล้ว การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และหรืออุปสรรคในการดำเนินงานด้วย เช่น ตลาดที่แคบลง การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น กฎหมายที่จะออกใหม่ ความไม่แน่นอนทางการเมืองในตลาดสำคัญ การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ที่ทำให้กระบวนการผลิตหรือสินค้าของบริษัทล้าสมัยไปได้ เป็นต้น ตัวอย่าง ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของ บริษัท BMW จำกัด<sup>11</sup> ก็มี การที่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ของประเทศญี่ปุ่นหันมาผลิตรถยนต์หรูหรามากขึ้น การเปลี่ยนแปลง



มาตรฐานในเรื่องการประหยัดน้ำมันของรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา ค่าแรงที่สูงมากในประเทศเยอรมัน ฯลฯ

### การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

ในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานนั้น นอกจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วยังต้องศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย ซึ่งขั้นตอนทั้งสองนี้ องค์กรบางแห่งอาจศึกษาปัจจัยภายนอกต่างๆ ก่อนจึงจะศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในขณะที่องค์กรบางแห่งทำทั้งสองขั้นตอนนี้ไปพร้อมๆ กัน

การศึกษาปัจจัยภายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านการบริหาร เทคนิค วัสดุอุปกรณ์ และการเงินของบริษัทได้ จุดแข็งขององค์กรได้แก่ ทักษะและทรัพยากรต่างๆ รวมถึงข้อได้เปรียบอื่นๆ ที่บริษัทมีอยู่หรือเป็นเจ้าของที่ทำให้้องค์การดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง นอกจากนี้้องค์การควรมองหาสิ่งที่จะเป็นจุดแข็งในอนาคตด้วย เช่น ความสามารถในด้านบริหาร เทคโนโลยีขั้นนำ ตราสัญลักษณ์ที่เป็นที่รู้จักทั่วไปอย่างดี การที่มีเงินสดคงเหลือเป็นจำนวนมาก ภาพลักษณ์ที่ดีของสินค้าหรือองค์กร และการมีส่วนการตลาดที่สูงในตลาดสำคัญๆ ฯลฯ ตัวอย่าง จุดแข็งของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ BMW คือ แรงงานที่มีทักษะ วิศวกรที่มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ชื่อเสียงในการผลิตรถยนต์ที่มีคุณภาพสูง เป็นต้น

นอกจากนี้ ้องค์การยังต้องรู้ถึงจุดอ่อนขององค์กรด้วย เพราะจุดอ่อนจะสะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทรัพยากร และปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลดลง อันได้แก่ เครือข่ายการกระจายสินค้าที่ไม่ครอบคลุมขอบเขตการขายนอกประเทศแม้ การมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับแรงงาน การขาดผู้บริหารที่มีมุมมองในเรื่องราวระหว่างประเทศ การพัฒนาสินค้าได้ล่าช้ากว่าคู่แข่ง ฯลฯ ตัวอย่าง จุดอ่อนของบริษัท BMW จำกัดคือค่าแรงงานที่สูงมากในประเทศเยอรมัน ทำให้ยากที่จะแข่งขันในเรื่องราคาได้เพราะมีต้นทุนสูง สิ่งนี้อาจกลายเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนได้ แสดงไว้ในตารางที่ 4.3

การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรนั้น ยังทำให้ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Factors for Success หรือ KFS) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นที่ทำให้้องค์การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่าง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ<sup>12</sup> มีอยู่ 3 ประการ ปัจจัยแรก คือ ราคา เนื่องจากหากสายการบินใดมี

**สิ่งที่อาจเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ**

<b>ภาวะผู้นำ</b>	<b>คณะกรรมการบริหาร</b>	<b>ชื่อเสียงของบริษัท</b>
<b>สัดส่วนการตลาด</b>	<b>การวิจัยและพัฒนา</b>	
<b>การบริหารจัดการ</b>	<b>การผลิต</b>	<b>การตลาด</b>
การจัดโครงสร้างองค์การ	การจัดซื้อ	ตราสินค้า
การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม	การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ	คุณภาพสินค้าและบริการ
การพยากรณ์	เครื่องจักรและเครื่องมืออุปกรณ์	ความแตกต่างในสินค้าและบริการ
การกำหนดกลยุทธ์	การประหยัดเชิงขนาด	การจัดการช่องทางการจำหน่าย
การดำเนินงานตามกลยุทธ์	ทำเลที่ตั้ง	การกระจายสินค้า
ระบบการควบคุม	การจัดการสินค้าคงคลัง	การขาย
		การโฆษณา
		การประชาสัมพันธ์
		การส่งเสริมการขาย
<b>การเงิน</b>	<b>พนักงาน</b>	<b>เทคโนโลยี</b>
ทรัพยากรทางการเงิน	ความรู้ความสามารถ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	ความซื่อสัตย์	
	ความสัมพันธ์กับแรงงาน	

**ตารางที่ 4.3 แสดงสิ่งที่อาจเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ**

การส่งเสริมการขายโดยลดราคาตัวให้ต่ำลง ก็จะได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง ปัจจัยประการที่ 2 คือ ความปลอดภัยในการบิน และปัจจัยประการที่ 3 คือ คุณภาพในการให้บริการในเรื่อง ความตรงเวลาในการออกและถึงจุดหมายปลายทาง ตารางเวลาเป็นที่เหมาะสมและพนักงานที่สุภาพและเป็นมิตร หรือในอุตสาหกรรมรถยนต์ ปัจจัย แห่งความสำเร็จในตลาดโลก ประการแรก คือ คุณภาพของรถยนต์ ที่ทำให้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่นสามารถบุกตลาดรถยนต์ของประเทศอเมริกาได้สำเร็จอย่างงดงาม เนื่องจากสามารถปรับปรุงคุณภาพของรถให้ดีกว่ารถยนต์ที่ผลิตโดยบริษัทของอเมริกา

เอง และปัจจัยแห่งความสำเร็จประการที่ 2 คือ รูปทรงของรถยนต์(Model) นอกจากนี้ก็มีการประหยัดพลังงาน ราคา การให้บริการต่างๆ ที่ให้กับผู้บริโภคและช่องทางการจัดจำหน่ายหรือในอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จก็มี ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ การใช้นั้นได้ผลตามที่คาดหวัง และลิขสิทธิ์ที่ได้รับ<sup>13</sup>

ในการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้วางแผนจะใช้ข้อมูลที่ได้จากเทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค นั่นคือกลยุทธ์ที่กำหนดจะใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งขององค์กร การทำให้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกไม่มีผลกระทบหรือมีผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด รวมถึงการป้องกันหรือเอาชนะจุดอ่อนขององค์กรให้ได้ ตัวอย่าง การที่บริษัท BMW<sup>14</sup> ตัดสินใจเข้าไปผลิตรถยนต์ในรัฐเซาท์แคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา นั้นเป็นมาจากการต้องการได้ประโยชน์จากชื่อเสียงที่ดีของตราสินค้าที่มีในหมู่ผู้บริโภคในประเทศสหรัฐอเมริกา และขจัดจุดอ่อนในเรื่องค่าแรงที่สูงมากในประเทศเยอรมัน และปัญหาที่เกิดขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินดอลลาร์และเงินมาร์ค ที่ทำให้ราคาการผลิตสูงขึ้นมากจนทำให้คนอเมริกันเห็นว่ารถยนต์มีราคาสูงมากเกินไป เมื่อเงินมาร์คมีค่าแข็งขึ้นเมื่อเทียบกับเงินดอลลาร์ของสหรัฐ

## เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

หลังจากที่ได้ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร ตลอดจนวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและภัยคุกคามแล้ว ผู้บริหารก็สามารถกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เป็นวัตถุประสงค์สำคัญด้านต่างๆ ที่บริษัทต้องการดำเนินการให้บรรลุผลที่ตั้งไว้ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์นี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งหรือโอกาสที่มีอยู่ขององค์กร ขณะที่พยายามลดจุดอ่อนหรือผลกระทบจากภัยคุกคามให้น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย ซึ่งอาจทำได้โดยกำหนดว่าจะแข่งขันเฉพาะในประเทศหรือภูมิภาคหนึ่งหรือแข่งขันในทุกตลาดที่มีโอกาสอยู่ หรือจะขายสินค้าทุกประเภทในทุกตลาดหรือจะเลือกเสนอขายสินค้าให้เหมาะกับความต้องการของแต่ละตลาด หรือจะลงทุนโดยตรงในทุกประเทศที่ไปดำเนินงานหรือใช้วิธีอื่นในการเข้าตลาดแต่ละแห่ง รูปที่ 4.4 แสดงเป้าหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ

## การแสวงหากำไร

1. ระดับของกำไร – เพิ่มกำไรในต่างประเทศ 20 เปอร์เซ็นต์
2. ผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน การลงทุน ทุน ยอดขาย
3. การขยายตัวของกำไรแต่ละปี
4. กำไรต่อหุ้นในแต่ละปี

## การตลาด

1. ยอดขายทั้งหมด (จำนวน)
2. สัดส่วนการตลาด - ทั่วโลก ภูมิภาค แต่ละประเทศ
3. การเติบโตของยอดขาย
4. การเติบโตของสัดส่วนการตลาด
5. การรวมตลาดในหลายประเทศเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## การผลิต

1. เพิ่มอัตราการผลิตในต่างประเทศต่อภายในประเทศ
2. การประหยัดเชิงขนาด โดยการรวมการผลิตในต่างประเทศ
3. คุณภาพและการควบคุม ต้นทุน
4. การแนะนำวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

## การเงิน

1. การจัดหาทุนของบริษัทจาก - กำไรสะสม หรือการกู้ยืมในท้องถิ่น
2. การภาษีอากร - ลดราคาภาษีที่ต้องจ่ายทั่วโลกให้น้อยที่สุด
3. จัดโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม
4. การบริหารการแลกเปลี่ยนเงินตรา - ลดการขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนให้น้อยที่สุด

## บุคลากร / ทรัพยากรมนุษย์

1. การพัฒนาผู้บริหารให้มีมุมมองระดับโลก
2. การพัฒนาผู้บริหารจากประเทศที่ไปลงทุน

## เทคโนโลยี

1. การถ่ายทอดเทคโนโลยีไปยังบริษัทสาขา

## การวิจัยและพัฒนา

1. การกระจายความสามารถในการวิจัยและพัฒนาไปทั่วโลก

---

## รูปที่ 4.4 แสดงเป้าหมายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

## แผนการดำเนินงานเชิงยุทธ์

เมื่อกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธ์แล้ว งานขั้นต่อไป คือ การกำหนดรายละเอียดของแผนดำเนินการที่ใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติหรือกระบวนการดำเนินงานใหม่ก็ได้ ตัวอย่าง เมื่อองค์กรตัดสินใจที่จะขยายการดำเนินงานไปยังตลาดต่างประเทศแล้ว ก็จะต้องพิจารณาเลือกประเทศที่จะเข้าไปดำเนินก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นก็ต้องพิจารณาว่า จะเข้าไปดำเนินการในประเทศนั้นด้วยวิธีการใด เช่น ไปลงทุนจัดตั้งกิจการใหม่ หรือไปร่วมทุนกับธุรกิจท้องถิ่น หรือไปซื้อกิจการท้องถิ่น เป็นต้น หลังจากนั้นก็ต้องกำหนดรายละเอียดแผนการดำเนินงาน ในแต่ละหน้าที่ เช่น การตลาด การเงิน บุคลากร ฯ ตัวอย่าง เมื่อบริษัทตัดสินใจควบรวมกับธุรกิจท้องถิ่นแล้ว ก็ต้องกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ เช่น การควบรวมระบบข้อมูลและบัญชีที่แตกต่างกันของทั้งสองกิจการให้เป็นระบบเดียวกัน การจัดการเกี่ยวกับการจ้างบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและอื่นๆ การจัดการด้านการกระจายสินค้าและการจัดซื้อ ฯลฯ หรือ เมื่อไปดำเนินงานในตลาดต่างประเทศ ธุรกิจก็ต้องรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันของตนไว้ หรือปรับปรุงกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าเพื่อลดความได้เปรียบของธุรกิจท้องถิ่น เช่น บริษัทท้องถิ่นมักรู้ถึงความต้องการของผู้บริโภคดีกว่าบริษัทจากต่างประเทศ ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม เครื่องดื่มที่เป็นที่นิยมในประเทศญี่ปุ่นคือ ซา ดังนั้นเมื่อบริษัทโคคา โคล่า จำกัด<sup>15</sup> เข้าตลาดญี่ปุ่นจึงพัฒนาเครื่องดื่มซ่าสำหรับผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นเพื่อแข่งขันกับบริษัทท้องถิ่น หรือในประเทศไทย ร้านแมคโดนัลด์ ก็มีการพัฒนาเมนูที่เหมาะสมกับผู้บริโภคคนไทย เช่น แมคสัสมดำ แมคข้าวเหนียวหมูย่าง ฯลฯ อย่างไรก็ตามในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะกับรสนิยมของผู้บริโภคนี้ต้องพิจารณาถึงสิ่งที่ผู้บริโภครอคาดหวังจากผลิตภัณฑ์นั้นด้วย เพราะหากผู้บริโภคต้องการประสบการณ์หรือบรรยากาศในการรับประทานอาหารเฉพาะ เช่น แบบอเมริกัน หรือฝรั่งเศส ฯ การปรับเปลี่ยนเมนูหรือบรรยากาศในร้านให้แตกต่างไปจากที่ผู้บริโภครอคาดหวัง อาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมก็ได้

## การกำหนดกรอบในการควบคุมและประเมินผล

ขั้นตอนสุดท้ายในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานคือ การกำหนดกรอบในการควบคุมและประเมินผล เพื่อให้องค์กรแน่ใจว่างานทั้งหมดเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือช่วยในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะกระบวนการพัฒนาและดำเนินการตามกลยุทธ์นี้ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

## ระดับของกลยุทธ์

ด้วยเหตุที่ การจัดการเชิงยุทธ์ขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศมีความซับซ้อนมาก องค์การธุรกิจที่ดำเนินงานระหว่างประเทศหลายแห่งโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติจึงได้พัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การเป็น 3 ระดับคือ ระดับองค์การ (Corporate Strategy) ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) และระดับหน้าทำงาน (Functional Strategy)

## กลยุทธ์ระดับองค์การ

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้ เป็นความพยายามที่จะกำหนดขอบเขตของธุรกิจที่องค์การต้องการดำเนินงาน ตัวอย่าง บริษัท โซนี่ จำกัด ดำเนินธุรกิจประเภทสินค้าอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภคด้านการบันเทิง แต่ไม่ได้ทำธุรกิจด้านสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านและในครัว

กลยุทธ์ระดับองค์การนี้แยกได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. **กลยุทธ์มุ่งธุรกิจประเภทเดียว(The Single-Business Strategy)** บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้มุ่งดำเนินการในธุรกิจ สินค้า หรือบริการเพียงอย่างเดียว ตัวอย่าง บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัดดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์เท่านั้น หรือ แมคโดนัลด์ที่ดำเนินธุรกิจอาหารจานด่วนเป็นหลัก เป็นต้น ข้อดีของการใช้กลยุทธ์แบบนี้คือ บริษัทสามารถใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญทุกอย่างที่มีในการพัฒนาและผลิตสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียวทำให้สามารถพัฒนาหรือนำเสนอสินค้าใหม่ให้มีคุณภาพมากขึ้นหรืออย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ธุรกิจจะต้องติดตามสภาพการแข่งขันตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีหรือความต้องการของผู้บริโภคอาจมีผลให้สินค้าของบริษัทล้าสมัยไปอย่างรวดเร็วได้ เช่น บริษัทผู้ผลิตเครื่องเล่น VCR แต่เพียงอย่างเดียว การนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น เครื่องเล่น DVD อาจมีผลให้เครื่องเล่น VCR ล้าสมัยไปได้ ซึ่งถ้าบริษัทไม่สามารถพัฒนาสินค้าใหม่ได้เร็วเพียงพอก็อาจประสบปัญหาหรือต้องปิดกิจการไปได้
2. **กลยุทธ์ความหลากหลายในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน (The Related Diversification Strategy)** กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์การที่เป็นที่นิยม

ใช้กันมากที่สุด<sup>16</sup> ในองค์กรที่ดำเนินงานในธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือตลาดที่เกี่ยวข้องกันในเวลาเดียวกัน กลยุทธ์นี้ทำให้ธุรกิจสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้จากตลาดหนึ่งมาใช้ประโยชน์ในตลาดอีกแห่งหนึ่งได้ เป้าหมายของการใช้กลยุทธ์นี้และความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจประเภทต่างๆ จะกำหนดในภารกิจขององค์กร

การใช้กลยุทธ์นี้มีข้อดีหลายประการดังต่อไปนี้

1. การอยู่รอดของธุรกิจไม่ได้ขึ้นกับสินค้าหรือบริการเพียงประเภทเดียว ดังนั้นการที่จะตกอยู่ในภาวะที่ต้องดิ้นรนให้พ้นจากการคุกคามจากสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันก็จะมีลดลง ตัวอย่างบริษัท ดิสนีย์ จำกัด<sup>17</sup> หากธุรกิจสวนสนุกต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น รายได้จากธุรกิจภาพยนตร์ ธุรกิจด้านโทรทัศน์ เช่น The Disney Channel ฯ อาจช่วยชดเชยรายได้จากสวนสนุกที่ลดลงได้
2. การใช้กลยุทธ์นี้อาจทำให้ธุรกิจได้ประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาดได้ โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่หรือบริษัทที่มีการดำเนินงานในตลาดสำคัญหลายๆ แห่งอาจมีการจัดตั้งฝ่ายจัดซื้อ(Sourcing Division) เพื่อสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมากๆ ที่จะทำให้ธุรกิจสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อลงได้ ตัวอย่าง บริษัท ดิสนีย์ จำกัดได้สั่งซื้อบรรจุภัณฑ์จากบริษัทแห่งหนึ่ง ดังนั้นไม่ว่าผู้บริโภคจะสั่งซื้อสินค้าของบริษัทจากนครลอสแอนเจลิส กรุงปารีส หรือการสั่งซื้อทางไปรษณีย์ หรือจากเว็บไซต์ ก็จะได้รับสินค้าที่บรรจุในกล่องแบบเดียวกัน บริษัท ดิสนีย์ คาดคะเนว่า ในระยะเวลา 5 ปีบริษัทจะประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า 300 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
3. การใช้กลยุทธ์นี้จะทำให้ธุรกิจนำเทคโนโลยีหรือความเชี่ยวชาญที่พัฒนาขึ้นในตลาดหนึ่งไปใช้ในอีกตลาดหนึ่งได้โดยง่ายและไม่เสียค่าใช้จ่ายมากนัก ตัวอย่าง บริษัท คาลิโคมพิวเตอร์ จำกัด<sup>18</sup>ได้นำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาเครื่องคิดเลขขนาดเล็กในช่วงทศวรรษ 1970 ไปใช้ในการผลิตนาฬิกาดิจิตอลราคาถูกลงได้

ส่วนข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นในการใช้กลยุทธ์นี้ คือ

1. ค่าใช้จ่ายในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นค่าเวลา และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในการทำงานร่วมกัน เช่น การ

กำหนดเวลาทำงาน การกำหนดลำดับก่อนหลังของงานที่ทำ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ๔ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้อาจมีจำนวนมากได้ หากดำเนินงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

2. มีความเป็นไปได้ที่หน่วยธุรกิจต่างๆ ในองค์กรอาจได้รับผลกระทบพร้อมๆ กัน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ วิกฤตการณ์น้ำมัน หรือการก่อการร้ายที่เพิ่มขึ้น ๕ จะมีผลให้คนเดินทางท่องเที่ยวลดลง สำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการท่องเที่ยว โรงแรมและร้านอาหารที่ใช้กลยุทธ์นำนักท่องเที่ยวมาพักที่โรงแรม และไปรับประทานอาหารที่ร้านอาหารในเครือ หน่วยธุรกิจทั้งหมดก็จะได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน

**3. กลยุทธ์ความหลากหลายในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (The Unrelated Diversification Strategy)** ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินงานในอุตสาหกรรมหลายๆ ประเภทที่ไม่เกี่ยวข้องกัน กลยุทธ์นี้เป็นที่นิยมใช้มากในช่วงทศวรรษ 1960<sup>19</sup> จะเห็นได้จากการที่บริษัทขนาดใหญ่ทั่วโลกต่างหันมาขยายการลงทุนไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เช่น บริษัท ซาราลี จำกัด หรือในประเทศไทย ก็มี เครือซีเมนต์ไทย กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น ตัวอย่าง บริษัท เจเนรัล อีเลกทริกส์ จำกัด<sup>20</sup> ดำเนินธุรกิจด้านหลอดไฟฟ้า เครือข่ายสถานีโทรทัศน์(NBC) เทคโนโลยีการแพทย์ เครื่องยนต์ของเครื่องบิน เซมิคอนดักเตอร์ ธุรกิจการเงิน ๕ หรือกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ ปัจจุบันดำเนินงานในสามอุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ อาหาร การค้าปลีกและโทรคมนาคม กลยุทธ์นี้มีข้อดีที่สำคัญหลายประการคือ

1. บริษัทแม่สามารถที่จะเงินทุนได้ง่ายและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการที่แต่ละบริษัทย่อยจะทำได้ แล้วบริษัทแม่ก็จะจัดสรรเงินทุนไปยังบริษัทย่อยที่มีโอกาสในการทำกำไรมากที่สุดก่อน
2. ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจโดยรวมอาจจะลดลงเพราะธุรกิจจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในวงจรธุรกิจน้อยลงเนื่องจากกลุ่มบริษัทที่มีธุรกิจหลายประเภท ปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยธุรกิจหนึ่งอาจชดเชยด้วยหน่วยธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ
3. กลุ่มบริษัทเหล่านี้เผชิญกับปัญหาด้านการแข่งขันลดลงเนื่องจากธุรกิจจะได้รับผลกระทบในบางอุตสาหกรรมเท่านั้น



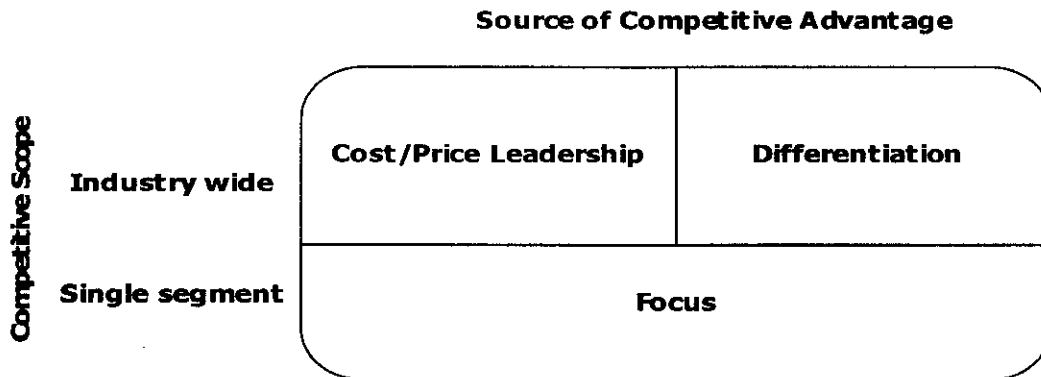
4. กลุ่มบริษัทอาจปิดบังธุรกิจที่ไม่มีกำไรจากการดำเนินงานได้ง่าย เพราะแต่ละบริษัทย่อยดำเนินงานเป็นอิสระจากบริษัทแม่ นอกจากนี้บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้สามารถซื้อธุรกิจใหม่ๆ ได้โดยไม่ต้องกังวลกับการที่จะต้องนำธุรกิจใหม่เข้ามาผสมผสานกับธุรกิจเดิมที่มีอยู่ เช่น เครือซีพี ในกรณีใช้หัวदनก็มีผลให้ยอดขายไก่สดไปยังต่างประเทศลดลง แต่บริษัทก็ยังมีรายได้จากธุรกิจค้าปลีกและโทรคมนาคมมาชดเชย เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ความนิยมในการใช้กลยุทธ์นี้ได้ลดน้อยลงในปัจจุบัน เพราะความที่ไม่สามารถจัดการให้ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันทำงานร่วมกันได้อย่างดี เนื่องจากการเป็นธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ทำให้การดำเนินงานของหน่วยธุรกิจหนึ่งอาจไม่สนับสนุนหรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจอื่นๆ ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการยากที่บุคลากรจากสำนักงานใหญ่จะจัดการธุรกิจที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นเรื่องยากที่บุคคลจะมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจและตลาดหลายๆ ประเภทที่แตกต่างกันได้อย่างดี ด้วยเหตุนี้บริษัทต่างๆ จึงได้เปลี่ยนมาใช้กลยุทธ์มุ่งความหลากหลายในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันมากขึ้น ตัวอย่าง บริษัท เดมเลอร์ ไครสเลอร์ จำกัด<sup>21</sup> แม้ว่าปัจจุบันจะยังดำเนินในธุรกิจหลายประเภท เช่น รถยนต์นั่ง รถบรรทุก บริการทางการเงินและเทคโนโลยี สารสนเทศ อวกาศ รถไฟ เครื่องยนต์ดีเซล ฯ แต่บริษัทก็หันมาเน้นการดำเนินงานในอุตสาหกรรมรถยนต์มากขึ้น

### ระดับหน่วยธุรกิจ

โดยทั่วไป องค์การที่ใช้กลยุทธ์ระดับองค์การไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ความหลากหลายในธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกันก็ตาม มักมีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Units หรือ SBUs) กลยุทธ์ระดับนี้มุ่งเน้นถึงวิธีการที่หน่วยธุรกิจในองค์การจะใช้ในการแข่งขัน โดยที่องค์การอาจกำหนดให้ใช้กลยุทธ์แบบเดียวกันในทุกหน่วยธุรกิจ หรืออาจใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจก็ได้ การกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้จะช่วยให้ธุรกิจปรับปรุงความสามารถเฉพาะของแต่ละหน่วยธุรกิจโดยคำนึงถึงสภาพการแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งเมื่อองค์การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับนี้แล้วมักจะใช้กลยุทธ์ที่กำหนดในทุกตลาดที่หน่วยธุรกิจเข้าไปดำเนินงาน

กลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจนี้แยกได้เป็น 3 ประเภทคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือราคา (Cost/Price Leadership) การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชั้น (Differentiation) การมุ่งเน้นเฉพาะตลาด(Focus) ดังแสดงในรูปที่ 4.5



รูปที่ 4.5 แสดงกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ

### กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือราคา

การใช้กลยุทธ์นี้ ธุรกิจจะพัฒนาสินค้าและบริการแบบเดียวกัน รวมไปถึงการดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ที่จะทำให้ธุรกิจขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งชั้น การใช้กลยุทธ์นี้มักจะทำให้ธุรกิจมีกำไรต่อหน่วยสินค้าลดลงแต่เนื่องจากธุรกิจจะขายสินค้าได้ในปริมาณที่มากขึ้น จึงช่วยให้กำไรโดยรวมของธุรกิจสูงขึ้น ตัวอย่าง บริษัทผู้ผลิตปากกาบีก ของฝรั่งเศสมุ่งเน้นให้ต้นทุนของปากกาต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจะได้ขายปากกาได้ในราคาถูก<sup>22</sup> ประกอบกับปริมาณการผลิตและเครือข่ายที่กระจายสินค้าไปทั่วโลกทำให้บริษัทขายปากกาได้วันละสามล้านแท่ง สำหรับบริษัทอื่นที่ใช้กลยุทธ์นี้ก็มิ บริษัทผู้ผลิตนาฬิกาไทเม็กซ์ บริษัทผู้ผลิตฟิล์มฟูจิ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ฮุนได เป็นต้น

## กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์นี้มุ่งที่จะสร้างและทำให้ภาพลักษณ์(Image) ของสินค้าหรือบริการของหน่วยธุรกิจแตกต่างจากสินค้าหรือบริการที่มีอยู่ในตลาดเดียวกัน ในการสร้างความแตกต่างนี้ องค์การอาจเลือกใช้ปัจจัยต่างๆ เช่น คุณภาพ คุณค่าสินค้า(Value) หรือปัจจัยอื่นๆ ที่บอกถึงความแตกต่างในสินค้าหรือบริการที่เสนอต่อผู้บริโภคได้ องค์การธุรกิจระหว่างประเทศที่ใช้คุณภาพเป็นปัจจัยบ่งบอกถึงความแตกต่างในสินค้าหรือบริการนั้นจะมุ่งในการสร้างภาพลักษณ์ว่า สินค้า หรือบริการของบริษัทมีคุณภาพดี ซึ่งหากธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ธุรกิจก็สามารถตั้งราคาสินค้านั้นให้สูงกว่าสินค้าคู่แข่งได้ ตัวอย่าง นาฬิกาโรเล็กซ์<sup>23</sup> ขายในราคาสูงทั่วโลก บริษัทมีตัวแทนจำหน่ายเพียง 2-3 รายในพื้นที่หนึ่ง จัดทำโฆษณาที่มุ่งเน้นถึงคุณภาพและฐานะทางสังคมของผู้ใช้ และไม่มีการขายสินค้าในราคาพิเศษ สำหรับบริษัทอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์นี้ก็มี บริษัท โคคาโคลา(เครื่องดื่ม) บริษัท นิคอน(กล้องถ่ายรูป) ฯลฯ ส่วนบริษัทที่ใช้คุณค่าสินค้าในการบอกถึงความแตกต่างนั้นมุ่งที่จะขายสินค้าในราคาที่เหมาะสมสำหรับสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อให้ผู้ซื้อรู้สึกถึงคุณภาพคุ้มราคา ตัวอย่าง บริษัท มาร์คแอนด์สเปนเซอร์<sup>24</sup> ใช้ปัจจัยนี้ในการทำตลาดห้างสรรพสินค้าในสหราชอาณาจักรและภาคพื้นยุโรป

## กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะ

บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้มุ่งที่จะขายสินค้าให้กับกลุ่มเป้าหมายกลุ่มหนึ่ง อุตสาหกรรมหนึ่งหรือในเขตภูมิศาสตร์หนึ่ง การดำเนินงานเช่นนี้ทำให้องค์การสามารถพัฒนาสินค้าให้มีลักษณะที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มที่ต้องการได้ โดยอาจกำหนดกลุ่มผู้บริโภคจากเขตภูมิศาสตร์ เชื้อชาติ อำนาจซื้อ รสนิยมในสินค้า บุคลิกภาพ หรืออื่นๆ ที่จะมีผลต่อรูปแบบการซื้อสินค้า ตัวอย่าง บริษัท แคดเบอรี่ ชเวปปี จำกัด<sup>25</sup> บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มที่มีตราสินค้าที่รู้จักกันทั่วไป เช่น เซเวนอัพ ดร.เป๊ปเปอร์ ฯลฯ ได้พัฒนาเครื่องดื่มรสรูทเบียร์ออกจำหน่ายเฉพาะในสหรัฐอเมริกาเท่านั้นเนื่องจากรูทเบียร์เป็นที่นิยมของประชากรในประเทศนั้น แต่ไม่เป็นที่นิยมในประเทศอื่นๆ บริษัทจึงพัฒนาและจำหน่ายน้ำผลไม้รสต่างๆ เช่น เกรฟฟรุต ผลไม้รวม ฯ ในประเทศอื่น หรือการที่บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด<sup>26</sup> ที่หันมาเน้นนโยบายมุ่งสู่การเป็นบริษัทที่เสนอซอฟต์แวร์และบริการตามที่ถูกค้าต้องการทั่วโลก โดยตัดสินใจขายธุรกิจคอมพิวเตอร์ซีพีทีที่เป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีกำไรให้กับบริษัท ลีโนโว จำกัดผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ชั้นนำของประเทศจีน ในเดือนธันวาคมปี 2547 เป็นต้น

## กลยุทธ์ระดับหน้าทำงาน

กลยุทธ์ระดับนี้มุ่งที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานของแต่ละหน้าที่ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ของหน้าที่งานที่สำคัญมีดังนี้

กลยุทธ์ด้านการเงินระหว่างประเทศ เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างทางการเงิน นโยบายการลงทุน เทคนิคการลดความเสี่ยง นโยบายด้านหนี้สิน การถือเงินตราต่างประเทศ และการจัดการเงินทุนหมุนเวียน การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินงานขององค์กรและหน่วยธุรกิจ

กลยุทธ์ด้านการตลาดระหว่างประเทศ ที่มุ่งเน้นถึงการกระจายและการขายสินค้าและบริการอันจะเป็นแนวทางในการตัดสินใจในเรื่องผลิตภัณฑ์ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย ราคา และการจัดจำหน่าย เป็นต้น

กลยุทธ์ด้านการผลิตระหว่างประเทศ เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการที่จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจากภายนอก ทำเลที่ตั้งโรงงาน การออกแบบโรงงาน เทคโนโลยี และการจัดการสินค้าคงคลัง ฯ

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศมุ่งถึงคนที่ทำงานในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการทำงาน และการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร รวมถึงงานด้านแรงงานสัมพันธ์ด้วย

กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศให้ความสนใจต่อขนาดและแนวทางการลงทุนขององค์กรในการพัฒนาสินค้าและเทคโนโลยีใหม่ๆ

ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดนั้น ธุรกิจควรต้องกำหนดลักษณะขององค์กรที่ครอบคลุมถึง โครงสร้างองค์กร(Structure) กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาและปฏิบัติตามกลยุทธ์ด้วย เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินการให้มีผลประกอบการที่ดีขึ้นได้ ดังเช่น ถ้าองค์กรต้องการใช้ Global Strategy โครงสร้างองค์กรต้องจัดให้มีการรวมอำนาจที่ส่วนกลางบางรูปแบบที่จะช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่จะวางจำหน่ายทั่วโลกและทำการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าสำนักงานใหญ่จะตัดสินใจในทุกเรื่อง แต่ควรต้องมีโครงสร้างในลักษณะที่จะประสานการทำงานจากบริษัทสาขาทุกแห่งทั่วโลกและ

ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจากบริษัทสาขาในท้องถิ่นต่างๆ ได้ และต้องจัดให้มีกระบวนการบริหารที่จะช่วยให้เกิดการประสานงาน มีความยืดหยุ่น และสามารถตัดสินใจในระดับโลกได้หากองค์กรต้องการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันอย่างรวดเร็วด้วย เช่น การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ การใช้ระบบการประเมินผลประกอบการระบบเดียวกันทั่วโลก หรือองค์กรอาจมีการใช้ทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานจากประเทศต่างๆ ฯลฯ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาและดำเนินการตาม Global Strategy ได้ดีขึ้น นอกจากนี้องค์กรยังต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้พนักงานยอมรับความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) และให้ความสำคัญกับหน่วยธุรกิจไร้พรมแดน ๕ เพื่อให้เกิดการร่วมมือประสานงานระหว่างบุคลากรที่ทำงานข้ามหน่วยธุรกิจและพรมแดนประเทศ นอกจากนี้ในด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์กรก็ต้องยอมรับการจ้างและพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะบุคลากรไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับต่างๆ ล้วนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ด้วยกันทั้งสิ้น องค์กรจึงต้องมีการจัดการด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้

## คำถามท้ายบท

1. องค์การธุรกิจระหว่างประเทศมีแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างจากบริษัทในประเทศอะไรบ้าง จงอธิบายให้ชัดเจน
2. จงอธิบายถึงขั้นตอนและกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจระหว่างประเทศมาโดยละเอียด
3. กลยุทธ์การดำเนินงานระหว่างประเทศมีอะไรบ้าง จงอธิบายรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์ พร้อมทั้งอธิบายถึงสิ่งที่เหมือนกันและแตกต่างกันระหว่างกลยุทธ์เหล่านี้มาเป็นคู่ ๆ
4. องค์การธุรกิจระหว่างประเทศสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้เป็นกี่ระดับ อะไรบ้าง จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างบริษัทในประเทศไทยประกอบ
5. จงเปรียบเทียบข้อแตกต่างของการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทภายในประเทศและบริษัทที่ดำเนินงานในหลาย ๆ ประเทศมาให้เป็นที่น่าสนใจ

## หัวข้ออภิปราย

1. ท่านคิดว่า วัฒนธรรมของประเทศจะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติจากประเทศนั้น หรือไม่ อย่างไร จงอภิปรายโดยใช้ตัวอย่างประกอบ
2. มีคำกล่าวว่า ในปัจจุบันบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่มักใช้กลยุทธ์การดำเนินงานระหว่างประเทศหลายๆ กลยุทธ์พร้อมๆ กันไป ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวข้างต้นหรือไม่ จงแสดงความคิดเห็นพร้อมยกตัวอย่างจริงที่ท่านได้เห็นมาประกอบ
3. ท่านคิดว่า บริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเหล็ก น้ำมันและแก๊ส เคมีภัณฑ์ การขนส่ง อสังหาริมทรัพย์ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับพลังงาน จัดเป็นบริษัทที่มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่มีความหลากหลายแบบที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกัน (Related or unrelated diversified strategy) จงให้เหตุผลประกอบให้ชัดเจน

## กิจกรรม

1. ให้ท่านเลือกบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงที่ท่านสนใจ เช่น บริษัท ไมโครซอฟท์ จำกัด บริษัท โนเกีย จำกัด ฯลฯ แล้วเข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ของบริษัทนั้นเพื่อหาข้อมูลสำหรับคำถามต่อไปนี้
  - 1.1 จงระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา ตลอดจนหน่วยธุรกิจต่างๆ ที่มีในองค์กรนั้น
  - 1.2 ให้ระบุกลยุทธ์ระดับองค์การของบริษัทนั้น
  - 1.3 เลือกหน่วยธุรกิจที่มีการดำเนินงานในต่างประเทศที่ท่านสนใจ 2 หน่วยแล้วบอกถึงกลยุทธ์ที่หน่วยธุรกิจนั้นใช้ในการดำเนินงานในต่างประเทศ
  - 1.4 ให้วิเคราะห์สถานการณ์ของบริษัทและหน่วยธุรกิจที่ท่านสนใจ