

การรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐาน ในการตัดสินใจทางการตลาดของ บริษัทข้ามชาติ

ปราณี จิตกรณกิจศิลป์*

1. บทนำ

ในปี ค.ศ. 1815 บริษัทของประเทศเบลเยียมชื่อ Cockeril เป็นบริษัทแรก
ที่ดำเนินกิจการบริษัทข้ามชาติ** ในประเทศรัสเซีย อย่างไรก็ตาม หลังจากกลางปี ค.ศ. 1950
จึงได้มีความเคลื่อนไหวอย่างกว้างขวางในระดับนานาชาติ บริษัทข้ามชาติได้ใช้บริษัทลูก
(Subsidiaries) ในประเทศต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน
ในด้านเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และการเมือง ดังนั้น บริษัทข้ามชาติจึงมีลักษณะการ
บริหารที่แตกต่างกันเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกของประเทศเจ้าบ้านที่บริษัท
ได้ดำเนินกิจการอยู่ โดยผสมผสานกิจกรรมของบริษัทลูกในต่างประเทศ เพื่อกำหนดระบบ
รวมให้สามารถยืดหยุ่นต่อการถ่ายทอดความรู้ในด้านการผลิตและการบริหารจากบริษัทแม่
 ทั้งนี้ เพื่อสนองวัตถุประสงค์รวมของบริษัทในการลดต้นทุนให้ต่ำสุด และสามารถเผชิญ

*ดร. ปราณี จิตกรณกิจศิลป์ Doctorat (zème) cycle (เศรษฐศาสตร์สาธารณสุข)
Université d' Aix - Marseille II, France ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์

**บริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations) คือ บริษัทที่เริ่มก่อตั้งโดยบริษัทแม่ (parent
Company) ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศหนึ่งที่เราจะเรียกว่า ประเทศริเริ่ม โดยมีบริษัทลูกส่วนใหญ่ตั้งอยู่ใน
ต่างประเทศ ซึ่งเราจะเรียกว่า ประเทศเจ้าบ้าน ในบทความนี้

กับการแข่งขันได้² กลยุทธ์ในการผสมผสานกิจกรรมของบริษัทข้ามชาติถูกจำกัดโดยปัจจัยต่างๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันในประเทศต่างๆ บริษัทแม่ได้ใช้วิธีการผสมผสานที่แตกต่างกัน สิ่งที่เราสนใจในที่นี้ก็คือ การตัดสินใจในด้านการตลาด ซึ่งมีลักษณะหลักในการผสมผสานสองประการ คือ การรวมอำนาจ และการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจ³

1.1 การรวมอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาด

การรวมอำนาจนั้นเกี่ยวข้องกับอำนาจและอิทธิพลในการตัดสินใจด้านการตลาดของบริษัทแม่ที่มีต่อบริษัทลูก ภายใต้เงื่อนไขของการรวมอำนาจนั้น บริษัทแม่บังคับให้บริษัทลูกใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมือนกัน อย่างไรก็ตาม ปัญหาก็คือ บริษัทลูกควรมีระดับความเป็นอิสระเท่าใดในการตัดสินใจทางการตลาด คำตอบขึ้นอยู่กับสมมติฐานสองข้อ ที่ตรงข้ามกันเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริโภคคือ

ภายใต้ข้อสมมติฐานแรกนั้น หากผู้บริโภคมีความต้องการเหมือนกัน⁴ บริษัทข้ามชาติก็สามารถใช้การรวมอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาด โดยถ่ายทอดความรู้และเทคนิควิธีทางการตลาดจากบริษัทแม่ไปใช้ในบริษัทลูกได้

สำหรับสมมติฐานข้อที่ 2 นั้น หากความต้องการของผู้บริโภคในประเทศต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างมากแล้วบริษัทลูกก็ควรมีอิสระมากขึ้น⁵

1.2 การกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจด้านการตลาด

คือ การกำหนดมาตรฐานของกิจกรรมและโปรแกรมทางการตลาดที่เหมือนกันให้กับบริษัทลูกในประเทศต่างๆ โดยให้มีผลิตภัณฑ์อย่างเดียวกัน มีลักษณะเหมือนกัน ราคาเท่ากัน มีระบบลู่วางจำหน่ายเหมือนกัน และมีนโยบายในการโฆษณาเหมือนกัน เป็นต้น⁶ ประมาณปลายปี 1960 Buzzell ได้ตั้งคำถามสำคัญข้อหนึ่งคือ เราสามารถกำหนดมาตรฐานของการตลาดระหว่างประเทศได้หรือไม่ เขากล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานของการตลาดนั้นขึ้นอยู่กับอุปสรรคในด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ความแตกต่างใน

ค้ำความพอใจของผู้บริโภค และข้อจำกัดทางการตลาดในประเทศต่าง ๆ ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับ การกำหนดมาตรฐานขึ้นอยู่กับลักษณะผู้บริโภค และความเป็นไปได้ในการถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่ง หากผู้บริโภคมีความสนใจเหมือนกันแล้ว บริษัทข้ามชาติก็สามารถใช้ โปรแกรมทางการตลาดที่เหมือนกันในประเทศต่าง ๆ ในทางตรงกันข้าม หากเงื่อนไขทางการตลาดระหว่างประเทศมีความแตกต่างกันแล้ว จะต้องมีการ พัฒนาแนวความคิดทางการตลาดที่แตกต่างกันเพื่อใช้ในตลาดแต่ละแห่ง¹⁰

2. การศึกษาเกี่ยวกับการผสมผสานทางค่านิยมทางวัฒนธรรมทางการตลาดของตลาดข้ามชาติ (multinational markets)

มีคำถามที่สำคัญอยู่ 2 ข้อ คือ บริษัทข้ามชาติจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการผสมผสานกิจกรรมทางการตลาดระหว่างประเทศ? และเขาจะสามารถผสมผสานได้อย่างไร?

กลยุทธ์ในการผสมผสานของบริษัทข้ามชาติถูกจำกัดโดยพลังของสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันในประเทศต่าง ๆ บริษัทแม่ในแต่ละกิจการใช้แนวทางปฏิบัติในการผสมผสานที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ดูเหมือนว่ามีหลักทั่วไป 2 ประการ ในการผสมผสานการตัดสินใจด้านการตลาดของบริษัทลูกในต่างประเทศ¹¹ นั่นก็คือ การรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจด้านการตลาดของบริษัทลูก

ทั้งนี้เนื่องมาจากแนวความคิดหลักเกี่ยวกับการผสมผสานทางค่านิยมทางการตลาดของตลาดข้ามชาติที่น่าสนใจ 2 แนวคือ แนวความคิดแรกเป็นแนวความคิดของนักพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral scientist) ซึ่งเน้นหนักในด้านการใช้กลยุทธ์ที่เหมือนกันสำหรับตลาดข้ามชาติ ภายใต้สมมติฐานที่ว่ามนุษย์ในโลกมีความเหมือนกันหมด จึงควรใช้การรวมอำนาจการตัดสินใจได้ ส่วนแนวความคิดที่สองเป็นแนวความคิดของนักวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analyst) ซึ่งคิดว่าบริษัทข้ามชาติควรปรับใช้

กลยุทธ์ให้เข้ากับเงื่อนไขทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ ภายใต้สัมมติฐานที่ว่ามนุษย์เป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งของสิ่งแวดล้อมซึ่งแตกต่างกัน

การรวมอำนาจนั้นเกี่ยวกับบาร์มีของบริษัทแม่ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทลูก ภายใต้เงื่อนไขเช่นนั้น บริษัทแม่บังคับให้ผู้บริหารของบริษัทลูกดำเนินการตัดสินใจทางการตลาดให้สอดคล้องกับแนวความคิดเฉพาะอย่างของบริษัทแม่ได้กำหนดให้ ภายใต้กลไกของการรวมอำนาจนั้นบริษัทแม่สามารถใช้ความพยายามในการจำกัดขอบเขตในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก เพื่อให้นำมาซึ่งกลยุทธ์มาตรฐานทางการตลาดในตลาดของประเทศเจ้าบ้าน

ส่วนการกำหนดมาตรฐานทางการตลาดข้ามชาตินั้น ประกอบด้วยคำแนะนำผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันเข้าสู่ตลาดที่ต่างกันในประเทศต่างๆ ระดับของการรวมอำนาจของบริษัทแม่มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการกำหนดมาตรฐานทางการตลาด จากการศึกษาของ Wiechmann (1976) พบว่า การกำหนดมาตรฐานทางการตลาดถูกกระทบโดยความสัมพันธ์ทางบาร์มีระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูก¹² เขากล่าวว่า เพื่อให้บริษัทแม่มีความมั่นใจในระดับมาตรฐานทางการตลาดของบริษัทลูกในต่างประเทศ บริษัทแม่ต้องมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก โดยอย่างน้อยบริษัทแม่จะต้องมีการรวมอำนาจ จากการศึกษาของเขาชี้ให้เห็นว่า การรวมอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทข้ามชาติอเมริกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของการกำหนดมาตรฐานของกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทลูกในยุโรป¹⁸

ในหัวข้อย่อยต่อไปนี้จะศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจดำเนินการตลาด

2.1 ปัญหาเกี่ยวกับการรวมอำนาจทางการตลาด

ผู้ศึกษาเรื่องนี้หลายคนมีแนวความคิดที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความหมายของการรวมอำนาจ เช่น Hage (1965) ได้ให้ความหมายค่อนข้างคลุมเครือ สำหรับเขาการรวมอำนาจคือปริมาณงานที่ผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ ได้ดำเนินการตัดสินใจ¹⁴ ส่วน

Becker และ Gordon เข้าใจว่า การรวมอำนาจคือระดับของความอิสระที่มอบให้กับระบบย่อยๆ ขององค์การในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในองค์การที่รวมหรือกระจายอำนาจ ในทางทฤษฎีจัดองค์การนั้น Blau (1967) กล่าวว่า การรวมอำนาจคือการทำงานที่ระดับต่างๆ ในองค์การได้ดำเนินการตัดสินใจ¹⁸ อย่างไรก็ตามสิ่งที่เราสนใจเฉพาะการรวมอำนาจในขอบเขตเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกในต่างประเทศและบริษัทแม่ของบริษัทข้ามชาติเท่านั้น

ตามที่เราได้กล่าวไว้แต่แรกแล้วว่า บริษัทข้ามชาติดำเนินการโดยผ่านบริษัทลูกในประเทศต่างๆ ที่มีสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองที่แตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่บริษัทแม่จะรวมอำนาจทั้งหมดในการดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศ ตามข้อเท็จจริงนี้ทำให้บริษัทข้ามชาติเผชิญปัญหาในการกำหนดระดับที่แท้จริงแห่งอำนาจในการตัดสินใจของบริษัทแม่ และการกำหนดระดับแห่งความเป็นอิสระให้กับบริษัทลูกในต่างประเทศ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจสามารถตีความได้ว่า เป็นระดับแห่งความเป็นอิสระที่บริษัทแม่มอบให้แก่บริษัทลูกในต่างประเทศ

Picard (1977) ได้ศึกษาเรื่องการรวมอำนาจทางการตลาดโดยกำหนดระดับการวัดเป็น 5 ระดับ เพื่อให้เข้าใจถึงบรรยากาศที่แท้จริงแห่งความเป็นอิสระของบริษัทลูก โดยอธิบายเรื่องการตัดสินใจในแต่ละระดับโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับไว้ดังต่อไปนี้คือ¹⁶

ในระดับที่ 1 นั้นบริษัทแม่ไม่มีอิทธิพล และไม่แทรกแซงในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก ในสถานการณ์เช่นนี้บริษัทลูกมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการด้านกิจการตลาด ส่วนระดับที่ 5 แสดงถึงการที่บริษัทแม่เป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจทั้งหมด และบังคับให้บริษัทลูกดำเนินการตามนั้นโดยไม่มีทางเลือกหรือกับบริษัทลูกเลย เมื่อบริษัทแม่และบริษัทลูกมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันในการตัดสินใจทางการตลาด เขาจัดให้อยู่ในระดับที่ 3 ส่วนระดับที่ 2 คือระดับที่บริษัทลูกมีอำนาจส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ แม้ว่าบริษัทแม่จะมีอิทธิพลในการตัดสินใจบ้าง โดยให้คำแนะนำปรึกษา แต่ในที่สุดแล้วบริษัทลูกจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ระดับสุดท้ายคือ ระดับที่ 4 ใช้ในกรณีที่

บริษัทแม่เป็นผู้ทำการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ ในกรณีเช่นนี้บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดนโยบายที่ต้องปฏิบัติหลังจากได้ปรึกษากับบริษัทลูกแล้ว¹⁷

2.2 ปัญหาในการกำหนดมาตรฐานทางการตลาด

Buzzell (1968) ได้ทำการวิเคราะห์ว่า การกำหนดมาตรฐานทางการตลาด เป็นไปได้หรือไม่¹⁸ โดยพิจารณาความหมายตามตัวอักษรของการกำหนดมาตรฐานทางการตลาดว่าเป็นการใช้ตัวประกอบของส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix) ในลักษณะเดียวกันทั้งในตลาดของประเทศเจ้าบ้าน และตลาดของประเทศผู้ริเริ่ม¹⁹ ในสถานการณ์เช่นนี้เราสามารถเสนอคำถามได้ 2 ข้อ คือ 1) อะไรคือส่วนประกอบของส่วนผสมทางการตลาดที่ต้องกำหนดมาตรฐาน? 2) มาตรฐานระดับใดที่จำเป็นสำหรับส่วนประกอบแต่ละตัวของส่วนผสมทางการตลาด Buzzell (1968) ได้กล่าวถึงประโยชน์หลายประการของการกำหนดมาตรฐานทางการตลาด คือ 1) ประหยัดต้นทุน 2) สร้างภาพพจน์เดียวกันในที่ต่างๆ ให้กับผลิตภัณฑ์ และยี่ห้อ 3) เป็นการง่ายต่อการวางแผนและควบคุมของบริษัทข้ามชาติ อย่างไรก็ตาม เขากล่าวถึงอุปสรรคในการกำหนดมาตรฐานทางการตลาดไว้ เช่น ความแตกต่างในด้านความพอใจของผู้บริโภค ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย และเงื่อนไขในการแข่งขัน

Keegan (1973) ได้ศึกษาเรื่องการเลือกกลยุทธ์ในการตัดแปลงหรือไม่ตัดแปลงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการติดต่อสื่อสารในตลาดข้ามชาติ²⁰ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ข้อ คือ 1) ต้นทุนโดยประมาณที่เกิดจากการตัดแปลง 2) แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับความพอใจหรือหน้าที่ซึ่งได้รับการตอบสนอง 3) การกำหนดค่าจำกัดความของการตลาดในรูปของเงื่อนไขในการใช้ผลิตภัณฑ์ ความพอใจของผู้บริโภค และอำนาจซื้อ ทางเลือกกลยุทธ์ในเรื่องผลิตภัณฑ์และการติดต่อสื่อสาร ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ของการรวมกลยุทธ์ในการปรับตัวกับกลยุทธ์ในการส่งเสริม กลยุทธ์ในการส่งเสริมก็คือ การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่เหมือนกันจากตลาดหนึ่งไปยังอีกตลาดหนึ่ง ส่วนกลยุทธ์ในการปรับตัวนั้น เกี่ยวกับการตัดแปลงส่วนผสมทางการตลาดให้เข้ากับเงื่อนไขที่แตกต่างกันในตลาดต่างๆ²¹

Sheth (1973) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนของการตลาดข้ามชาติในระยะยาว โดยได้ศึกษาปัจจัย 2 ข้อ กล่าวคือ 1) ความคาดหวังของลูกค้านั่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขแห่งวัฒนธรรม การจัดลำดับชั้นทางสังคม และโครงสร้างทางครอบครัว 2) บรรยากาศการซื้อซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยทางการเงิน ภูมิศาสตร์ และสภาพประชากร²² ภายใต้ปัจจัย 2 ข้อนี้ เราสามารถพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์สำหรับโปรแกรมทางการตลาด ในตลาดโลกได้ 4 กลยุทธ์ คือ 1) โปรแกรมทางการตลาดที่เป็นสากลนั้นเป็นไปได้ภายใต้เงื่อนไขว่าปัจจัยทั้งสองมีความเหมือนกันในทุกตลาดของโลก 2) ถ้าปัจจัยทั้งสองมีความแตกต่างกันก็ควรใช้โปรแกรมทางการตลาดต่างกัน 3) ถ้าบรรยากาศการซื้อต่างกันก็ควรใช้กลยุทธ์ที่ต่างกันสำหรับผลิตภัณฑ์และลู่วางการจำหน่าย 4) ถ้าความคาดหวังของลูกค้านั่งต่างกัน กลยุทธ์ที่ดีที่สุด คือ ต้องมีการตัดสินใจที่แตกต่างกันในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการกำหนดราคา²³ แนวความคิดของ Sheth นั้น มีประโยชน์และน่าสนใจ เพราะเป็นการศึกษาครั้งแรกที่ประยุกต์ใช้ตัวแบบของพฤติกรรมผู้บริโภคสำหรับการวางแผนในตลาดข้ามชาติ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Buzzell (1968), Keegan (1973) และ Sheth (1973) ไม่ได้ตรวจสอบเกี่ยวกับระดับความแตกต่างของการผสมผสาน สำหรับตัวประกอบย่อยในส่วนผสมทางการตลาด ทำให้ไม่ค่อยมีการใช้แนวความคิดนี้ในทางปฏิบัติ

ส่วน Hill นั้น ได้ใช้การตัดแปลงเพื่อปรับปรุงโปรแกรมทางการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของสิ่งแวดล้อมใหม่²⁴ เขาได้ศึกษาการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ 3 ชนิด ที่ขายในประเทศของบริษัทแม่ก่อนที่จะนำไปขายในประเทศของบริษัทลูก Hill ได้ใช้สเกลธรรมดา (normal scale) ในการวัดสิ่งที่ตัดแปลงออกเป็น 2 พวก กล่าวคือ พวกแรกเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการตัดแปลงเล็กน้อย พวกที่ 2 คือพวกที่มีการตัดแปลงเป็นจำนวนมาก ซึ่งประโยชน์ของการวัดแบบนี้ก็คือ ง่ายต่อการเลือกมาตรฐานในการตัดแปลง 2 ระดับที่แตกต่างกันสำหรับการตัดสินใจแต่ละอย่าง

3. การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดเกี่ยวกับส่วนประกอบ 4 ชนิดของส่วนผสมทางการตลาด

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจด้านการตลาด

จากการศึกษาของ **Wiechmann (1976)** เกี่ยวกับบริษัทลูกที่ตั้งอยู่ในยุโรปตะวันตก เขาพบว่า การรวมอำนาจในการตัดสินใจของบริษัทแม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้เกิดมาตรฐานทางการตลาดของบริษัทข้ามชาติที่เน้นหนักในด้านการถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดจากบริษัทแม่²⁵ เขาสังเกตว่าการกำหนดมาตรฐานโปรแกรมทางการตลาดขึ้นอยู่กับอำนาจของบริษัทแม่ที่มีต่อการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก เขาได้ศึกษาบริษัทข้ามชาติที่ขายผลิตภัณฑ์ 2 ชนิด คือ 1) บริษัทที่ขายผลิตภัณฑ์ที่มีความไวหวน้อย หรือไม่มีผลต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น เครื่องดื่ม เครื่องใช้ในห้องน้ำ และน้ำหอม เขาพบว่า มีแนวโน้มที่จะใช้การอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในส่วนผสมทางการตลาด จากบริษัทแม่ค่อนข้างสูง 2) บริษัทข้ามชาติที่ขายผลิตภัณฑ์ที่มีความไวสูงต่อวัฒนธรรมนั้น เขาพบว่า การรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดมีความผันแปรอย่างมาก เช่น บริษัทลูกที่มีประสบการณ์น้อยในการขายผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ มักจะมีระดับของการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานค่อนข้างสูงในทางตรงกันข้ามบริษัทข้ามชาติที่มีประสบการณ์อย่างมากในการขายผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ มักจะใช้การรวมอำนาจ และการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดค่อนข้างต่ำ

อย่างไรก็ตาม **Wiechmann** ไม่ได้ศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับตัวประกอบแต่ละตัวของส่วนผสมทางการตลาด เช่น ผลิตภัณฑ์ ราคา ลู่ทางการจำหน่าย และการส่งเสริมการจำหน่าย

3.2 การรวมอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาด

จากการศึกษาโปรแกรมทางการตลาด 80 โปรแกรมของบริษัทข้ามชาติอเมริกันที่ดำเนินกิจการในยุโรปตะวันตกในด้านผลิตภัณฑ์ผู้บริโภค Aylmer (1970) พบว่า การบริหารระดับท้องถิ่น มีบทบาทอย่างสำคัญในการพัฒนาโปรแกรมทางการตลาดโดยบริษัทลูกมีบทบาทสำคัญร้อยละ 86 ในโปรแกรมการโฆษณาร้อยละ 74 ในโปรแกรมการกำหนดราคา และ ร้อยละ 61 ในโปรแกรมการกำหนดลู่ทางการจำหน่าย ในทางตรงกันข้ามบริษัทแม่มีบทบาทสำคัญร้อยละ 55 ในการกำหนดโปรแกรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การศึกษาของ Aylmer ชั้นนี้ น่าสนใจเพราะเป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่เป็นการศึกษาลักษณะการควบคุมบริษัทลูกในต่างประเทศของบริษัทข้ามชาติ

ส่วนในการศึกษา บริษัทข้ามชาติ 27 แห่งในยุโรปตะวันตกและอเมริกาที่ดำเนินกิจการขายผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคของ Wiechmann (1976) นั้นเขาพบว่าบริษัทแม่ดำเนินการควบคุมอย่างเข้มงวดในด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ แต่ได้มีการกระจายอำนาจแก่บริษัทลูกค่อนข้างสูงในการกำหนดโปรแกรมทางการกำหนดราคา และลู่ทางการจำหน่าย ตลอดจนกระจายอำนาจปานกลางในด้านการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มบริษัทตัวอย่างของ Wiechmann ชี้แนะว่าเหตุผลสำคัญในการรวมอำนาจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ คือ บริษัทแม่เป็นผู้แสดงบทบาทอย่างสำคัญทางด้านแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เครื่องหมายการค้า และการหีบห่อ โดยพิจารณาการกำหนดเครื่องหมายการค้าระหว่างประเทศสำหรับผลิตภัณฑ์นั้นซึ่งเป็นการแข่งขันที่สำคัญของบริษัทข้ามชาติในร้านสินค้าผู้บริโภค เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการประสานกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการพัฒนาที่อกระหว่างประเทศขึ้นใหม่

ผลการศึกษาของ Wiechmann ได้เปิดเผยให้ทราบว่า มีการรวมอำนาจจากบริษัทแม่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด เขาได้ศึกษาตลาดข้ามชาติในยุโรปตะวันตกและอเมริกา โดยไม่มีการวิเคราะห์ผลการศึกษาทางสถิติ การศึกษาของเขาขึ้นอยู่กับการศึกษาเชิงคุณภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์จาก 27 บริษัท เขาศึกษาเกี่ยวกับสินค้าผู้

บริโกล เหตุที่เขาศึกษาผลิตภัณฑ์ชนิดนี้เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาใดเกี่ยวกับระดับของการถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดจากบริษัทแม่

Brandt กับ Hulbert (1977) ได้ทดสอบปัญหาการควบคุมของบริษัทแม่ที่มีต่อบริษัทลูก³⁷ ซึ่งเป็นการศึกษาครั้งแรกในประเทศที่กำลังพัฒนาจากกลุ่มตัวอย่าง บริษัทลูก 63 บริษัทในบราซิลซึ่งเป็นสาขาของบริษัทข้ามชาติหลายชาติ อาทิเช่น อเมริกัน ยุโรป ญี่ปุ่น และพบว่า บริษัทลูกในบราซิลได้รับการช่วยเหลืออย่างมากจากบริษัทแม่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการขาย และการกำหนดราคา

Picard (1977) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินระดับการควบคุมของบริษัทแม่ในยุโรปที่มีต่อการตัดสินใจของบริษัทลูกในอเมริกา³⁸ เขาพบว่า บริษัทลูกส่วนใหญ่มีความเป็นอิสระค่อนข้างมากในการตัดสินใจดำเนินงานด้านการตลาด อย่างไรก็ตาม เขาพบว่าในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้นถูกรวมอำนาจมากกว่าด้านราคา โฆษณา การส่งเสริมการขาย และลู่ทางการจำหน่ายโดยให้เหตุผลสามข้อ คือ ประการแรก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ นั้นมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการลงทุนทางการเงิน ซึ่งโดยทั่วไปบริษัทแม่จำเป็นต้องทำการควบคุมอย่างสูง ประการที่สอง คือ บริษัทลูกอเมริกา มีบทบาทน้อยมากในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งบริษัทแม่เป็นผู้มีบทบาทอย่างสูง ประการสุดท้ายคือ บริษัทลูกอเมริกันใช้เครื่องหมายการค้าระหว่างประเทศเป็นอย่างมากเพราะมีชื่อเสียง

และในการศึกษาของ **Picard (1977)**, **Aylmer (1970)** และ **Wiechmann (1977)** พบว่า บริษัทลูกอเมริกันของบริษัทข้ามชาติยุโรปมีบทบาทค่อนข้างอิสระมากกว่าบริษัทลูกยุโรปของบริษัทข้ามชาติอเมริกัน

3.3 การกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาด

Sorenson และ Wiechmann (1975) ได้ทำการศึกษาบริษัทข้ามชาติ 27 แห่ง ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคขนาดใหญ่³⁹ และพบว่า ร้อยละ 63 ของบริษัทที่

ถูกสัมภาษณ์ พิจารณาว่ากลยุทธ์ทางการตลาดของเขาถูกกำหนดมาตรฐานอย่างสูง. โดยมีระดับของการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ กันในส่วนประกอบแต่ละส่วนของกลยุทธ์ทางการตลาด เราสามารถกล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างจากการศึกษาของ Sorenson และ Wiechmann นั้นมีการกำหนดมาตรฐานอย่างสูงในด้านตัวผลิตภัณฑ์ที่ห่อและหีบห่อ เพื่อรักษาภาพพจน์ของยี่ห้อและประหยัดต้นทุนในการผลิตและการหีบห่อ ส่วนด้านราคานั้นมีการกำหนดมาตรฐานน้อยมาก นอกจากนี้ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลในการกำหนดมาตรฐานราคา ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละประเทศ เช่น ต้นทุนการผลิต ราคามีการแข่งขันกัน ส่วนแบ่งทางการตลาด อัตรารายได้ที่ต้องการ และสิทธิทางภาษี

ในด้านการโฆษณาและการส่งเสริมการขายนั้น มีระดับการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ กัน ตามสถานการณ์ของแต่ละประเทศ Wiechmann (1976) พบว่าสามในสี่ของชาวสวitzerแลนด์ที่ทำการโฆษณานั้นมีการกำหนดมาตรฐานอย่างสูง ส่วนการจัดสรรสื่อในงบโฆษณานั้นมีการกำหนดมาตรฐานอย่างสูง ส่วนการจัดสรรสื่อในงบโฆษณานั้นมีการกำหนดมาตรฐานน้อยกว่ามาก เพราะเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีต่าง ๆ กัน และเงื่อนไขในการเข้าถึงลูกค้าในประเทศต่าง ๆ นั้นย่อมมีต่างกัน ส่วนเรื่องช่องทางการจำหน่ายนั้น ก็มีการกำหนดมาตรฐานสูง เพราะช่องทางการจำหน่ายและวิธีการจำหน่ายในยุโรปและอเมริกาค่อนข้างคล้ายคลึงกัน

บริษัทข้ามชาติมีแนวโน้มในการใช้แนวความคิดในการกำหนดมาตรฐานทางการตลาดในประเทศเจ้าบ้านก็ต่อเมื่อ ปัจจัยทางการตลาดในประเทศผู้ริเริ่ม และประเทศเจ้าบ้านนั้นมีความแตกต่างกันน้อย เช่น ในประเทศตะวันตกอาจมีความแตกต่างกันน้อยมากในด้านปัจจัยทางการตลาด เพราะมีสภาพเศรษฐกิจและวัฒนธรรมเหมือนกัน ซึ่งเป็นเหตุผลที่ Sorenson และ Wiechmann (1975) ได้พบว่าบริษัทข้ามชาติในยุโรปและอเมริกาใช้การกำหนดมาตรฐานทางการตลาดค่อนข้างสูง

Ward ได้ตรวจสอบการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดและการส่งเสริมการขายของบริษัทข้ามชาติยุโรปในตลาดอเมริกา⁸⁰ วัตถุประสงค์หลักก็คือ เพื่อให้ทราบว่า การปรับตัว

มีความจำเป็นหรือไม่ และเพื่อเสนอระดับในการปรับตัวในทันผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการจำหน่าย เขาพบว่า

(1) ผลิตภัณฑ์จำนวนหนึ่ง ได้ประโยชน์จากการปรับตัวบางชนิดในตลาดอเมริกา โดยมีผลิตภัณฑ์ร้อยละ 25 จากผลิตภัณฑ์ทั้งหมด 97 อย่าง ได้ถูกดัดแปลงแก้ไขเพื่อให้เข้ากับเงื่อนไขตลาดในอเมริกา

(2) การปรับตัวขึ้นอยู่กับลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ เช่น ธรรมเนียมในการใช้ผลิตภัณฑ์ ฉลากหรือป้าย คุณภาพ การหีบห่อ และรูปแบบ โดยพิจารณาต้นทุนในการดัดแปลงด้วย

(3) ร้อยละ 71 ของบริษัทในกลุ่มตัวอย่างมีโอกาสปรับปรุงการส่งเสริมการจำหน่ายให้เข้ากับเงื่อนไขของตลาดในสหรัฐอเมริกา การปรับตัวนั้นขึ้นอยู่กับส่วนประกอบในการส่งเสริมการขาย เช่น สื่อโฆษณา คำนายหน้าให้พนักงานขาย วงงบประมาณในการโฆษณา คำนายหน้าให้แก่ผู้จำหน่าย การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์

Ward ได้ศึกษาเป็นครั้งแรกเกี่ยวกับการดัดแปลงทางการตลาดระหว่างประเทศที่พัฒนาแล้ว เขาพบว่า โดยทั่วไปการปรับปรุงในด้าน การตลาดและการส่งเสริมการขายเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าจะเป็นการปรับตัวในตลาดที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เหมือนกัน การศึกษาของเขาจำกัดเฉพาะสินค้าอุตสาหกรรม และให้ความสนใจเฉพาะด้านผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการจำหน่ายโดยไม่ได้พิจารณาส่วนผสมอื่น ๆ ทางการตลาดอีก 2 ตัว คือ ด้านราคาและช่องทางการจำหน่าย ดังนั้น เราจะต้องศึกษาบรรยาภาคแห่งการปรับปรุงในเรื่องทั้งสองนี้ด้วยเพื่อบรรยายลักษณะการปรับปรุงทางการตลาดอย่างสมบูรณ์

Hill (1980) ได้ตรวจสอบการดัดแปลงด้านผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการจำหน่ายในประเทศด้อยพัฒนาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคนออเมริกาและอังกฤษ³¹ เขาได้ตรวจสอบการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในลักษณะก่อนช่วงละเอียดเกี่ยวกับเครื่องหมายการค้า การหีบห่อ การป้องกันการเสียหาย ประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ ป้ายสติกและขนาดของ

หีบห่อ ส่วนการส่งเสริมการขายนั้นได้พิจารณาใน 2 ประเด็น คือเรื่องโปรโมชั่นและสื่อที่ใช้ในการโฆษณา ผลการศึกษาของ Hill นั้น น่าสนใจเพราะเป็นการศึกษาชิ้นแรกเกี่ยวกับการปรับปรุงด้านการตลาดของบริษัทข้ามชาติในประเทศกำลังพัฒนา แต่เขายังไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงในด้านราคาและช่องทางการจำหน่าย

4. การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร และสิ่งแวดล้อมทางการตลาดของบริษัทข้ามชาติที่อาจมีอิทธิพลต่อการรวมอำนาจ และการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก

ในงานศึกษาที่พิจารณาปัจจัยที่อาจมีอิทธิพลต่อการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูกในต่างประเทศ **Wiechmann (1976)** ได้อธิบายความแตกต่างของระดับการควบคุมของบริษัทแม่ที่มีต่อกิจกรรมของบริษัทลูก โดยการเสนอปัจจัย 3 ประการ ที่ดูเหมือนว่ามีผลต่อระดับการรวมอำนาจทางการตลาด อันได้แก่ (1) ปัจจัยเฉพาะอย่างของบริษัทแม่ เช่น กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และปรัชญาทางการบริหาร (2) ปัจจัยเฉพาะอย่างของบริษัทลูก เช่น ขนาด สัญชาติของผู้บริหาร การจัดองค์กร และผลตอบแทน (3) ปัจจัยเฉพาะอย่างที่ตลาดของประเทศเจ้าบ้านของบริษัทลูก เช่น เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และกฎหมาย สถานการณ์ทางการเมือง การแข่งขัน และสื่อโฆษณาที่สามารถจัดหามาได้²²

ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดแปลงผลิตภัณฑ์ของบริษัทลูกในตลาดของต้นนั้น **Hill (1980)** ได้ศึกษาปัจจัย 3 กลุ่ม คือ (1) ตัวแปรด้านองค์กร เช่น อายุของบริษัทลูก จำนวนผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่าย รายได้ของกิจการ (2) ตัวแปรด้านการตลาด เช่น ชนิดผลิตภัณฑ์ และตลาดเป้าหมาย (3) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสภาพทางภูมิศาสตร์

Aydin (1980) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดเทคนิคทางการตลาดไปยังประเทศด้อยพัฒนา 3 ปัจจัย คือ ตัวแปรเฉพาะที่บริษัทแม่สามารถมีผลต่อระดับ

การถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดที่ถูกกำหนดโดยตัวแปรชนิดอื่นที่เกี่ยวกับปัจจัยเฉพาะอย่าง
ที่บริษัทลูกและที่สิ่งแวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้าน⁸⁸

ดังนั้นจากการศึกษาของ **Wiechman (1976), Hill (1980) and Aydin (1980)**
เราสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัย 3 ประการ อันเป็นปัจจัยต้นองค์กรภายในของบริษัทข้ามชาติ
คือลักษณะของบริษัทแม่ ลักษณะของบริษัทลูก และปัจจัยสิ่งแวดล้อมในตลาดของ
ประเทศเจ้าบ้านมีอิทธิพลต่อระดับของการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการ
ตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก ณ ระดับหนึ่ง

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่สามารถมีอิทธิพลต่อระดับของการรวม
อำนาจและระดับของการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดนั้น จะพิจารณาถึง
ลักษณะของบริษัทแม่ซึ่งมีตัวแปรต่างๆ เช่น ชนิดของอุตสาหกรรม สัญชาติของบริษัทแม่
อัตราของการมีส่วนร่วมในต้นทุนของบริษัทลูก และจำนวนประเทศของบริษัทลูก ใน
ทั้งลักษณะของบริษัทลูก ก็จะพิจารณาตัวแปรต่างๆ อันได้แก่ อายุของบริษัทลูก
จำนวนผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ จำนวนร้อยละของสมาชิกที่
ปรึกษาทางการบริหารและผลการดำเนินงานด้านการเงินและการค้า สำหรับปัจจัยแวดล้อม
ทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้านนั้นจะพิจารณาตัวแปรต่างๆ อันรวมถึงระดับความไม่แน่นอน
อนันต์บ้านปัจจัยแวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้าน ระดับความคล้ายคลึงกันในด้าน
ปัจจัยแวดล้อมระหว่างประเทศเจ้าบ้านและประเทศริเริ่ม ระดับความสำคัญในด้านปัจจัย
แวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้านที่มีต่อการทำให้ส่วนประกอบแต่ละตัวของส่วน
ผสมทางการตลาด (elements of marketing mix) ที่มีความแตกต่างกัน

4.1 ปัจจัยด้านองค์กรภายในของบริษัทข้ามชาติที่มีผลต่อการรวมอำนาจ ในการตัดสินใจทางการตลาด

4.1.1 ลักษณะของบริษัทแม่

ก. ชนิดของอุตสาหกรรม

ระดับของการควบคุมเกี่ยวกับการตัดสินใจทางการตลาด
ของบริษัทลูกจะมีน้อยลง เมื่อผลิตภัณฑ์มีความไหวตัวอย่างมากต่อระดับวัฒนธรรมและ

สิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน ระหว่างประเทศผู้ริเริ่มและประเทศเจ้าบ้าน⁸⁴ บริษัทแม่มีแนวโน้มที่จะอนุญาตให้บริษัทลูกมีอิสระค่อนข้างสูงในการตัดสินใจทางการตลาด โดยเฉพาะในต่างประเทศ ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์นั้นมีความไหวตัวต่อความแตกต่างในด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมค่อนข้างสูง ความไหวตัวนั้นมีความแตกต่างกันตามชนิดของอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้ต้องมีระดับการรวมอำนาจที่แตกต่างกัน

ข. สัญชาติของบริษัทแม่

A.B. Sim ได้แสดงให้เห็นว่า บริษัทลูกที่มีแหล่งกำเนิดต่างกัน (เช่น อเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น) มีระดับของการกระจายอำนาจต่างกัน⁸⁵ บริษัทลูกอเมริกันมีการกระจายอำนาจมากที่สุด อังกฤษนั้นมีระดับการกระจายอำนาจน้อยกว่า ส่วนญี่ปุ่นนั้นมีการกระจายอำนาจน้อยที่สุด เขาได้ให้เหตุผลไว้สองประการ คือ

- (1) บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีแนวโน้มในการใช้การควบคุมด้านการดำเนินงาน และดำเนินการผ่านตัวแทนชาวญี่ปุ่นในการให้คำปรึกษาทางการบริหารโดยตัวแทนผู้นั้นมีอำนาจค่อนข้างสูงในการทำการตัดสินใจ
- (2) ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นในบริษัทลูกโดยทั่วไปมักเป็นผู้บริหารที่รวมอำนาจ และมีแนวโน้มในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารของบริษัทลูกน้อยกว่าผู้บริหารชาวอเมริกันและชาวอังกฤษ

ค. อัตราของการมีส่วนร่วมในต้นทุนของบริษัทลูก

อัตราของการมีส่วนร่วมในต้นทุนของบริษัทลูกขึ้นอยู่กับการรวมอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาด บริษัทแม่สามารถดำเนินการให้ตนมีอำนาจในการควบคุมบริษัทลูกโดยการมีอัตราการร่วมลงทุนในบริษัทลูกค่อนข้างสูง Picard (1977) ได้ค้นพบจากการศึกษาบริษัทข้ามชาติยุโรปว่า อัตราการร่วมลงทุนกับความมีอิสระในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูกอเมริกันมีความสัมพันธ์กันเชิงลบ

ง. จำนวนประเทศของบริษัทลูก

การศึกษาของ Picard (1977) ได้ชี้ให้เห็นว่า จำนวนประเทศของบริษัทลูกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของภูมิอิสระในการตัดสินใจทาง การตลาดของบริษัทลูกอเมริกัน⁸⁵ เนื่องจากการที่บริษัทข้ามชาติบริษัทหนึ่งดำเนินงานในหลาย ๆ ประเทศทำให้จำเป็นต้องอนุญาตให้บริษัทลูกเหล่านั้นมีบทบาทอย่างสำคัญในท้องถิ่นของตน

4.1.2 ลักษณะของบริษัทลูก

ก. อายุของบริษัทลูก

อายุอาจมีอิทธิพลต่อระดับของการรวมอำนาจในการตัดสินใจทาง การตลาด จากการศึกษาที่นักเศรษฐศาสตร์พบว่า บริษัทลูกที่มีอายุมากมีแนวโน้มว่ามีความเป็น อิสระในการตัดสินใจทางการตลาดมากกว่าบริษัทลูกที่มีอายุน้อยกว่า⁸⁷ เพราะบริษัทลูกที่มีอายุมากโดยทั่วไปแล้วมักจะมีประสบการณ์มากเกี่ยวกับตลาดในประเทศของตน ทำให้ลด ปัญหาด้านกิจกรรมทางการตลาดในท้องถิ่น สถานการณ์เช่นนี้ทำให้บริษัทแม่ลดการควบคุมเกี่ยวกับกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทลูกได้

ข. จำนวนผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย

Picard (1977) ได้พบว่า บริษัทลูกที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หลายชนิด มีแนวโน้มได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาดสูงกว่าบริษัทลูกที่จำหน่าย ผลิตภัณฑ์น้อยชนิดกว่า⁸⁸ เนื่องจากบริษัทแม่ควบคุมกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทลูก ได้ยากยิ่งขึ้น เพราะว่าตลาดเป้าหมายมีความแตกต่างกันมากสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

ค. วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ

วัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึงการเพิ่มยอดขายและกำไร บริษัทลูกที่มี วัตถุประสงค์ด้านยอดขายถูกควบคุมโดยบริษัทแม่ น้อยกว่าบริษัทลูกที่เน้นกำไร เพราะ ว่าบริษัทลูกที่เน้นยอดขายนั้นจำเป็นต้องได้รับข้อมูลเกี่ยวกับตลาดท้องถิ่นของตน ส่วนบริษัท ลูกที่เน้นกำไรมักจะถูกรบริษัทแม่ควบคุมอย่างมากเพื่อเพิ่มกำไรในระยะสั้น

ง. จำนวนร้อยละของสมาชิกที่ปรึกษาทางการบริหาร

จากการศึกษาพบว่า ถ้าบริษัทลูกมีจำนวนที่ปรึกษาทางการบริหารส่วนใหญ่มาจากพลเมืองของประเทศตนแล้ว แสดงว่าบริษัทลูกนั้นมีความเป็นอิสระสำหรับหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การผลิต การวิจัย การตลาด และการเงิน³⁹

จ. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ถ้าบริษัทลูกประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในประเทศเจ้าบ้านแล้ว บริษัทแม่ก็ไม่จำเป็นต้องแทรกแซงในด้านการดำเนินงานของบริษัทลูก แต่มีการศึกษาอันหนึ่งแสดงว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทลูกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการควบคุมของบริษัทแม่ ในขณะที่การศึกษ่อีกอันหนึ่งไม่พบว่ามีความสัมพันธ์เช่นนั้น⁴⁰

4.2 ปัจจัยทางค่านองศ์กรภายในของบริษัทข้ามชาติที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาด

4.2.1 ลักษณะของบริษัทแม่

ก. ชนิดของอุตสาหกรรม

มีการศึกษาหลายอันฉบับได้แสดงว่า ชนิดของอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก⁴¹ นอกจากนี้ยังอาจมีอิทธิพลจากตัวแปรผันทางด้านสิ่งแวดล้อมทางการตลาดในประเทศเจ้าบ้านที่มีต่อพฤติกรรมในการตัดสินใจใช้ในประเทศลูก ซึ่งดูเหมือนว่าบริษัทลูกที่มีชนิดของอุตสาหกรรมต่างกัน มีแนวโน้มที่จะใช้กิจกรรมทางการตลาดแตกต่างกันภายใต้เงื่อนไขของท้องถิ่นที่ต่างกันในการตลาด

ข. สัญชาติของบริษัทแม่

ถ้าเราสมมติว่า ความต้องการของผู้บริโภคในประเทศริเริ่มและประเทศเจ้าบ้านมีความคล้ายคลึงกันมากแล้วบริษัทข้ามชาติก็จะสามารถกำหนดมาตรฐาน

ในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทเจ้าบ้าน จากการศึกษาของ ward (1972) ได้แสดงตัวอย่างไว้อย่างดี⁴⁴ เขาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างสำคัญในการตัดสินใจเกณฑ์ที่กำหนดระหว่างบริษัทข้ามชาติของอังกฤษกับบริษัทข้ามชาติของยุโรปอื่น ๆ บริษัทข้ามชาติของอังกฤษมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์ของตนในตลาดอเมริกันน้อยกว่าบริษัทข้ามชาติยุโรปอื่น ๆ เพราะความต้องการของผู้บริโภคชาวอังกฤษ และชาวอเมริกันมีความคล้ายคลึงกันอย่างมาก

ค. อัตราของการมีส่วนร่วมในค้ำต้นทุนทางสังคมของบริษัทลูก

การถ่ายทอดความรู้ทางเทคนิคในกิจการตลาดจะเป็นไปตามอัตราของการมีส่วนร่วมในค้ำต้นทุนของบริษัทลูก Aydin ได้กล่าวไว้ว่า บริษัทข้ามชาติที่มีอัตราส่วนการมีส่วนร่วมอย่างมากมีส่วนเข้าพัวพันอย่างสูงในกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทลูกและมีแนวโน้มในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเทคนิคทางการตลาดจากบริษัทแม่สูงกว่าบริษัทข้ามชาติที่มีอัตราส่วนการมีส่วนร่วมต่ำ⁴⁵

4.2.2 ตัวแปรด้านบริษัทลูก

ก. อายุของบริษัทลูก

จากการก่อตั้งบริษัทลูกในระยะเริ่มแรกนั้นบริษัทข้ามชาติมีแนวโน้มในการใช้ระดับมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดในประเทศเจ้าบ้านค่อนข้างสูง⁴⁶ เมื่อเวลาได้ผ่านไปอย่างเชื่องช้าบริษัทข้ามชาติเริ่มจะพิจารณาความแตกต่างในค้ำต้นเงินไขทางการตลาดระหว่างประเทศผู้ริเริ่มและประเทศเจ้าบ้าน และมีแนวโน้มที่จะลดมาตรฐานในกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทลูก เหตุผลหลักในการกระทำเช่นนั้นก็คือนั่นคือ เวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ต้นทุน และความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่น เพื่อกำหนดการปรับปรุงที่เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ข. จำนวนผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย

Hill (1980) ได้สังเกตว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างจำนวนผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย และจำนวนการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์⁴⁵ ในกรณีที่จำนวนผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายมีจำนวนมาก บริษัทลูกจะต้องมีทรัพยากรและความรู้ทางเทคนิคในกิจการตลาด

เพื่อเป็นหลักประกันว่า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ได้เข้ากับเงื่อนไขทางการตลาดของท้องถิ่น ทรัพยากรและความรู้ทางเทคนิคเหล่านั้นมีผลต่อโปรแกรม ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวิจัยและพัฒนา และการวิจัยทางการค้าในตลาดท้องถิ่น ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ท้องถิ่น ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์

ก. วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ

วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจของบริษัทลูก เช่น การเพิ่มยอดขาย หรือกำไร มีความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาด เราสามารถทำให้ออกขายสูงขึ้นอย่างมากโดยบริษัทลูก พยายามสนองความพอใจในด้านความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคในท้องถิ่นที่จะต้องมีการตัดแปลงผลิตภัณฑ์⁴⁶ ดังนั้น อัตราการตัดแปลงและวัตถุประสงค์ทางเศรษฐศาสตร์ของบริษัทลูกจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก การกำหนดมาตรฐานสามารถเป็นหลักประกันในด้านการประหยัดต้นทุน โดยเฉพาะในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในระดับของการผลิตและระดับของการขาย ซึ่งช่วยปรับปรุงอัตราผลตอบแทนให้แก่บริษัทลูก⁴⁷ เราจึงกำหนดข้อสมมติฐานล่วงหน้าไว้ได้ว่า การกำหนดมาตรฐานเป็นผลของวัตถุประสงค์ในด้านกำไร

ง. ร้อยละของสมาชิกที่ปรึกษาทางการบริหาร

เราสามารถพิจารณาเจตจำนงของบริษัทข้ามชาติในการถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดของบริษัทแม่จากจำนวน ร้อยละของผู้ที่มาจากประเทศริเริ่มในการให้คำปรึกษาทางการบริหาร ซึ่งมีผลอย่างสำคัญต่อการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาด⁴⁸ ผู้บริหารที่มาจากประเทศริเริ่มสามารถช่วยในการถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดของบริษัทข้ามชาติ เพราะความรู้ที่ถ่ายทอดนั้นมีความคล้ายกับเทคนิคทางการตลาดของบริษัทแม่อย่างมาก

จ. ผลงานทางการเงิน และการค้า

การเพิ่มขึ้นของยอดขายมีความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาด เราสามารถทำให้ออกขายสูงขึ้นโดยบริษัทลูก พยายามสนอง

ความพอใจในความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคในท้องถิ่นที่ต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์ Hill (1980) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงผลิตภัณฑ์กับการส่งเสริมการขายของบริษัทข้ามชาติที่มีต่อตลาดของประเทศด้อยพัฒนา” เขาพบว่า ยอดขายมีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์⁴⁹ การกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดเป็นหลักประกันในการประหยัดต้นทุนทั้งในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต และการค้าทำให้บริษัทลูกได้รับผลตอบแทนสูงขึ้น⁵⁰

4.2.3 ตัวแปรที่สัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้านที่มีต่อการรวมอำนาจและกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก

ก. ระดับความไม่แน่นอนด้านปัจจัยแวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้าน

จากการศึกษาหลายอันได้แสดงว่า เงื่อนไขในค่านสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อบุคลากร⁵¹ ตัวอย่างเช่น องค์การที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนมีแนวโน้มที่จะใช้โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ และจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจสูง โดยมีพิธีการและการกำหนดมาตรฐานที่ค่อนข้างต่ำ

ในค่านความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกต่างชาตินั้น สภาพแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้านสามารถมีอิทธิพลต่อการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดในบริษัทลูก picard (1977) ได้ทำการค้นพบว่า ความเร็วของการวิวัฒนาการของเงื่อนไขทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้านมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อระดับของความมีอิสระของบริษัทลูก⁵²

ดังนั้น หากตลาดของประเทศเจ้าบ้านมีความไม่แน่นอนสูงแล้ว บริษัทข้ามชาติมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก

ข. ระดับความคล้ายคลึงกันในด้านปัจจัยแวดล้อมระหว่างประเทศเจ้าบ้านและประเทศริเริ่ม

ความแตกต่างในแนวความคิดทางการตลาดในประเทศเจ้าบ้านเป็นผลต่อข้อจำกัดในการใช้วิธีการทางการตลาด ซึ่งมีแนวโน้มต่อการกำหนดมาตรฐานอย่างสูง เมื่อมีความแตกต่างอย่างน้อยมากระหว่างตลาดของประเทศริเริ่มและประเทศเจ้าบ้าน **Wiechmann** ได้พบว่า มีการกำหนดมาตรฐานในระดับสูงเมื่อความคล้ายคลึงกันของตลาดอยู่ในระดับสูง⁵³

ระดับของความคล้ายคลึงกันทางการตลาดระหว่างประเทศริเริ่มและประเทศเจ้าบ้านมีอิทธิพลต่อการรวมอำนาจ ในกรณีที่มีความคล้ายคลึงกันทางการตลาดของประเทศทั้งสองอยู่ในระดับสูง บริษัทข้ามชาติสามารถทำรายการวิวัฒนาการภายใต้เงื่อนไขทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้าน ที่มีเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมทางการตลาดในประเทศเจ้าบ้านที่ค่อนข้างแน่นอน ทำให้บริษัทข้ามชาติสามารถรวมอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัททุกได้

ค. ระดับความสำคัญในด้านปัจจัยแวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้านที่มีต่อการทำให้ส่วนประกอบแต่ละตัวของส่วนผสมทางการตลาด (elements of marketing mix) มีความแตกต่างกัน

จากการศึกษาหลายอันได้เสนอแนะว่า ปัจจัยทางด้านการตลาดของประเทศเจ้าบ้านมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อระดับความแตกต่างของสมาชิกแต่ละตัวของส่วนผสมทางการตลาด เช่น ผลิตภัณฑ์ ราคา การติดต่อสื่อสาร และการจำหน่าย⁵⁴ **Kacker (1970)**⁵⁵ ได้ตรวจสอบพบว่า การปรับปรุงทางการตลาดในด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ถูกบังคับโดยกฎหมายของประเทศเจ้าบ้านมีความสำคัญกว่าเจตจำนงค์ที่จะสนองความพอใจในด้านความต้องการของผู้บริโภคท้องถิ่น นอกจากนี้การปรับปรุงเจตจำนงค์ทางการตลาดในการสนองความพอใจของผู้บริโภคท้องถิ่นมีความสำคัญต่อการตัดสินใจ ในด้านการส่งเสริมการขาย และการจำหน่ายที่ถูกบังคับโดยกฎหมายของประเทศเจ้าบ้าน ส่วน **Ward (1972)** ได้ทำการสังเกต ต่างกับ **Kacker** เขาพบว่า ความต้องการของผู้บริโภคท้องถิ่นเป็นปัจจัยสำคัญในเรื่องการปรับปรุงผลิตภัณฑ์มากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ทางการ

ตลาดของประเทศเจ้าบ้าน เช่น การกำหนดกฎหมาย การแข่งขัน และระบบการจำหน่าย เป็นต้น จากผลการศึกษาที่กล่าวข้างต้นนี้เราสามารถกำหนดข้อสมมติฐานได้ว่า ระดับความสำคัญที่ต่างกันในเรื่องปัจจัยแวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้านมีผลต่อความแตกต่างในสมาชิกแต่ละตัวของส่วนผสมทางการตลาด

5. สรุป

การดำเนินกิจการบริษัทข้ามชาติได้เริ่มมีความเคลื่อนไหวอย่างกว้างขวางในระดับนานาชาติในระยะหลังจากกลางปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา ในการดำเนินกิจการนี้บริษัทข้ามชาติได้ใช้บริษัทลูก (subsidiaries) ในประเทศต่างๆ เป็นผู้ดำเนินการภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และการเมือง จึงเป็นที่คาดว่าบริษัทข้ามชาติมีลักษณะการบริหารที่แตกต่างกัน เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกของประเทศเจ้าบ้านที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ โดยผสมผสานกิจกรรมของบริษัทลูกในต่างประเทศ เพื่อกำหนดระบบรวมให้สามารถยืดหยุ่นต่อการถ่ายทอดความรู้ในด้านการผลิต และการบริหารจากบริษัทแม่ ทั้งนี้เพื่อสนองวัตถุประสงค์รวมของบริษัทในการลดต้นทุนให้ต่ำสุดและสามารถเผชิญกับการแข่งขันได้ บทความนี้ศึกษากลยุทธ์ในการผสมผสานกิจกรรมของบริษัทข้ามชาติ ซึ่งถูกจำกัดโดยปัจจัยต่างๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันในประเทศต่างๆ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ลักษณะการตัดสินใจในด้านการตลาด ซึ่งมีลักษณะหลักในการผสมผสานสองประการ คือ การรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจ ทั้งนี้ โดยการสำรวจผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักที่ศึกษาในบทความนี้แม้จะไม่สามารถสรุปผลได้อย่างชัดเจน แต่ข้อมูลก็ชี้แนะว่าปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดนั้นแยกตามลักษณะของบริษัทแม่ซึ่งรวมถึง ชนิดของอุตสาหกรรม สัญชาติของบริษัทแม่ อัตราการมีส่วนร่วมในต้นทุนของบริษัทลูกและจำนวนประเทศของบริษัทลูก ในด้านลักษณะของบริษัทลูกก็

รวมถึงตัวแปรต่างๆ อันได้แก่อายุของบริษัทลูก จำนวนผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจจำนวน ร้อยละของสมาชิกที่ปรึกษาทางการบริหาร และผลการดำเนินงานด้านการเงินและการค้า สำหรับปัจจัยแวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้านนั้นงานวิจัยที่มีอยู่ได้พิจารณาตัวแปรต่างๆ อันรวมถึงระดับความไม่แน่นอนด้านปัจจัยแวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้าน ระดับความคล้ายคลึงกันในด้านปัจจัยแวดล้อมระหว่างประเทศเจ้าบ้านและประเทศริเริ่ม ระดับความสำคัญในด้านปัจจัยแวดล้อมทางการตลาดของประเทศเจ้าบ้านที่มีต่อการทำให้ส่วนประกอบแต่ละตัวของส่วนผสมทางการตลาด (elements of marketing Mix) ที่มีความแตกต่างกัน

เพื่อสรุปเรื่องที่เราได้ศึกษา เราจะเสนอเป็นตารางสองตาราง ซึ่งกล่าวถึงลักษณะสำคัญของการศึกษาที่เกี่ยวกับการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทข้ามชาติดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ขอบเขตของการศึกษา ขนาดตัวอย่าง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลที่ได้รับจากการศึกษา 4 อัน เกี่ยวกับเรื่อง การรวมอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทข้ามชาติ

	Aylmer (1970) 66	Wiechmann (1976)	Brandt and Hulbert (1977)	Picard (1977)
ขอบเขตของการศึกษา	ยุโรปตะวันตก - ประเทศอังกฤษ - บริษัทผู้บริโภคนอก	ยุโรปตะวันตกและสหรัฐอเมริกา - บริษัทผู้บริโภคนอก	บริษัทผู้บริโภคนอกและผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคนอก	สหรัฐอเมริกา - บริษัทผู้บริโภคนอกและผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคนอก
ขนาดตัวอย่าง	ผลิตภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์ ราคา และช่องทางจำหน่าย	ผลิตภัณฑ์ ราคา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และช่องทางจำหน่าย	ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการขาย ราคา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และช่องทางจำหน่าย	ผลิตภัณฑ์ ราคา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และช่องทางจำหน่าย
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	9 บริษัท สัมภาษณ์	27 บริษัท สัมภาษณ์	63 บริษัท สัมภาษณ์	66 บริษัท สัมภาษณ์
ผลที่ได้รับจากการศึกษา	ผู้บริหารของบริษัทผู้บริโภคนอก มีบทบาทอย่างสำคัญในการพัฒนา โปรแกรมทางการตลาด	บริษัทแม่มีบทบาทอย่างสูงต่อการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทผู้บริโภคนอก	บริษัทผู้บริโภคนอกสามารถได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทแม่ในเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มากกว่าเรื่องการผลิต การขาย และราคา	บริษัทผู้บริโภคนอกของบริษัทข้ามชาติยุโรปมีบทบาทที่ค่อนข้างบอบบางในการตัดสินใจดำเนินงานด้านการตลาด

	<p>Aylmer (1970)</p> <p>. บริษัทแม่มีบทบาทอย่างสำคัญในเรื่องผลิตภัณฑ์มากกว่าเรื่องราคา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย</p>	<p>Wiechmann (1976)</p> <p>. ในระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของส่วนผสมทางการตลาดทั้งหมด บริษัทแม่มีบทบาทอย่างเข้มงวดในเรื่องผลิตภัณฑ์</p> <p>. การกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับการควบคุมของบริษัทแม่ที่มีต่อการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทลูก</p> <p>. บารมีของการรวมอำนาจในการตัดสินใจของบริษัทแม่เป็นวิธีการที่ทำให้การกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดจากบริษัทแม่</p>	<p>Brandt and Hulbert (1977)</p>	<p>Picard (1977)</p> <p>. มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจเรื่องผลิตภัณฑ์มากกว่าเรื่องราคา การประชาสัมพันธ์ และช่องทางจำหน่าย</p>
<p>- ความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจและการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาด</p>				

<p>- ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อระบบอำนาจในการตัดสินใจทางการตลาด</p>	<p>Aylmer (1970)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความสำคัญของการดำเนินงานระหว่างประเทศ • ความสำคัญของบริษัทลูก 	<p>Wiechmann (1976)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ระดับของการขยายตัวของผลิตภัณฑ์ • แผลงกำไรแก่บริษัทลูก • ระดับความสัมพันธ์กันระหว่างบริษัทลูกในเรื่องระบอบ 	<p>Brandt and Hulbert (1977)</p> <ul style="list-style-type: none"> • วัตถุประสงค์ในเรื่องกลยุทธ์ของบริษัทลูก (การเจาะตลาด, การขยายผลิตภัณฑ์ทั่วไป) 	<p>Picard (1977)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ระดับของการไหลตัวของผลิตภัณฑ์ที่มีต่อวัฒนธรรมต่างๆ • ขนาดของบริษัทลูก • จำนวนผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย • อัตราของการมีส่วนร่วมจากบริษัทแม่ในเรื่องต้นทุนทางสังคมของบริษัทลูก • ความเร็วในการวิวัฒนาการทางการตลาด • จำนวนประเทศของบริษัทลูก
---	---	---	--	--

ตารางที่ 2 ขอบเขตของการศึกษา ขนาดตัวอย่าง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลที่ได้รับจากการศึกษา 3 อัน เกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาดของบริษัทข้ามชาติ

<p>ขอบเขตของการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเทศ - ชนิดของผลิตภัณฑ์ - ชนิดของการตัดสินใจ 	<p>สหรัฐอเมริกา ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมจำหน่าย</p>	<p>สหรัฐอเมริกา ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมจำหน่าย</p>	<p>สหรัฐอเมริกา ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมจำหน่าย</p>	<p>สหรัฐอเมริกา ผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมจำหน่าย</p>	<p>สหรัฐอเมริกา ผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมจำหน่าย</p>
<p>ขนาดตัวอย่าง</p>	<p>58 บริษัท</p>	<p>53 บริษัท</p>	<p>27 บริษัท</p>	<p>61 บริษัท</p>	<p>61 บริษัท</p>
<p>วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล</p>	<p>การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์</p>	<p>การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์</p>	<p>การสัมภาษณ์</p>	<p>การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์</p>	<p>การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์</p>

	<p>ผลที่ได้รับการศึกษา</p> <p>- วัตถุประสงค์ของการกำหนดมาตรฐานในการจัดสนใจทางการตลาด</p>	<p>Ward (1972)</p> <ul style="list-style-type: none"> จำนวนสินค้าที่ได้รับกำไรจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อให้เข้ากับเงื่อนไขทางการตลาดของสหรัฐอเมริกา 71% ของผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงแล้วส่งเสริมการขายในสหรัฐอเมริกา 	<p>Sorenson and Wiechmann (1975)</p> <ul style="list-style-type: none"> บริษัทข้ามชาติได้มีการกำหนดมาตรฐานทางการตลาดค่อนข้างสูงในตลาดสหรัฐอเมริกา และยุโรปตะวันตก มีการกำหนดมาตรฐานอย่างมากในกำหนดผลิตภัณฑ์ และช่องทางการจำหน่าย ส่วนเรื่องการประชาสัมพันธ์มีการกำหนดมาตรฐานในระดับต่างๆ กัน แต่เรื่องราคาดั้งเดิมมีการกำหนดมาตรฐานในระดับน้อยมาก 	<p>Hill 1980</p> <ul style="list-style-type: none"> มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ มีการกำหนดมาตรฐานอย่างสูงในเรื่องของการโฆษณา
<p>- ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อมาตรฐานในการตัดสินใจทางการตลาด</p>	<p>Ward (1972)</p> <ul style="list-style-type: none"> สัญชาติของบริษัทแม่ 	<p>Sorenson and Wiechmann (1975)</p> <ul style="list-style-type: none"> อายุของบริษัท ชนิดของผลิตภัณฑ์ ความไว้วางใจของผลิตภัณฑ์ ภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 	<p>Hill 1980</p> <ul style="list-style-type: none"> อายุของบริษัท ขนาดของขายของบริษัท จำนวนสินค้าที่จำหน่าย ชนิดของผลิตภัณฑ์ 	

เบ็งจรรด

1. Delapierre, M.; "Approche du Phénomène, les Multinationales," *Cahiers Française*, Paris ; La Documentation Française, 1979, p. 12.

2. Fayerweather, J.; *International Business Management : A Conceptual Framework* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969), p. 136; U.E. Wiechmann, *Marketing Management in Multinational Firms : The Consumer Packaged Goods Industry*, New York : Praeger Publishers, 1976, pp. 4-5.

3. Brandt, W.K. & Hulbert, J.M.; "Headquarters Guidance in Marketing Strategy in The Multinational Subsidiary," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1977, pp. 7-8; W.E. Wiechmann, op. cit., pp. 6-7.

4. Picard, J.; "How European Company Control Marketing Decisions Abroad", *Columbia Journal of World Business*, hivers 1977. p. 113, U. E. Wiechmann, op. cit., pp. 8-9, W. K. Brandt & J. M. Hulbert, op. cit., pp. 7.

5. Sorenson, R. S. and Wiechmann, U. E.; "How Multinational View Marketing Standardization," *Harvard Business Review*, May-June 1975, P. 38.

6. เบ็งจรรด ในที่เดียวกัน

7. Buzzell, R. D.; "Can You Standarize Multinational Marketing", *Havard Business Review*, Vol. 36, nov.-dec. 1968, pp. 102-113.

8. เบ็งจรรด หน้า 102

9. Elinder, E.; "International Advertisers Must Devise Universal Ads", *Advertising Age*, nov. 27, 1961, p. 91; "How International Can Advertising Be?" in *International Hand Book of Advertising*, edited by S. watson Dunn, New York, McGraw-Hill Book Company, 1964, v. 59.; A.C. Fatt, "The Danger of Local of Marketing, janvier 1967, pp. 60.; Normann Heller, "How Pepsi-Cola Does It in 110 Countries", in *New Ideas for Successful Marketing*, edited by, J. s. Wright and J. L. Goldstucker: Chicago : American Marketing Association, 1966; pp. 694.

10. Weissman, G.; "International Expansion", in *Plotting Marketing Strategy : A New Orientation*, edited by L. J. Adler; New York : Simon & Schaster, 1967, pp. 197 et C. Marcus; "France", in S. Watson Dunn, op. cit.; pp. 375.

11. Brandt, W.K. and Hulbert, J. M. " Headquarters Guidance in Marketing Strategy in the Multinational Subsidiary', *Columbia Journal of World Business*, hiver 1977, pp. 7-8; และดูเพิ่มเติม U.E. Wiechmann; *Marketing Management in Multinational Firms : The Consumer Packaged Goods Industry*, New York : Praeger Publishers, 1976, pp. 4-5.

- 12 เพิ่งอ้าง หน้า 90
- 13 Ibid. เพิ่งอ้าง หน้าเดียวกัน
- 14 Hage, J.; "An Axiomatic Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly* : Vol. 10, 1965, pp. 295.
- 15 Blau, J.M.; "The Hierarchy of Authority in Organizations", *The American Journal of Sociology*, Vol. 73, 1967, pp. 460.
- 16 Picard, J.; "How European Companies Control Marketing Decisions Abroad", *Columbia Journal of World Business*, Summer 1977; J. Picard: *The Autonomy of American Subsidiaries of European Enterprises in Market Decision Making*, Unpublished Ph. D. Dissertation, Columbia Univ., 1977.
- 17 Buzzell, R.D.; (1968) อ้างถึงแล้วในผลงานชิ้นเดียวกัน
- 18 เพิ่งอ้าง pp. 103.
- 19 Keegan, W., "Five Strategies for Multinational Marketing", in Thorelli, M. (ed.) : *International Marketing Strategy*, Harmond Sworth, Middlesex, England : Penguin Books, Inc., 1973, pp. 192-199.
- 20 เพิ่งอ้าง หน้าเดียวกัน
- 21 เพิ่งอ้าง หน้า 8
- 22 เพิ่งอ้าง หน้า 8-9
- 23 Hill, J. S.; *Product and Promotion Adaptations in Lesser-Developed Countries*, Unpublished Ph.D. dissertation, Univ. of Georgia, 1980, pp. 5-6.
- 24 Wiechmann, U. E.; อ้างแล้วในงานชิ้นเดียวกัน, หน้า 90
- 25 เพิ่งอ้าง หน้า 91-92
- 26 Aylmer, R.J.; "Who makes Marketing Decisions in the Multinational Firm?", *Journal of Marketing* 34 (October, 1970); pp. 25-31.
- 27 อ้างถึงใน Brandt, W.K. and Hulbert, J.M.; (ในผลงานเดียวกันที่) อ้างถึงแล้ว หน้า 113-121
- 28 Picard, J.; (ในผลงานเดียวกันที่) อ้างถึงแล้ว
- 29 Sorenson, R.S. and Wiechmann, U.E.; (ในผลงานเดียวกันที่) อ้างถึงแล้ว
- 30 Ward, J.; (ในผลงานเดียวกันที่) อ้างถึงแล้ว

- 31^ก Hill, J.S.; (ในผลงานเดียวกันที่) อ้างถึงแล้ว
- 32^ก Wiechmann, U.E.; (ในผลงานเดียวกันที่) อ้างถึงแล้ว หน้า 6
- 33^ก Aydin, N.; *The Transfer of Marketing Know-How by Multinational Companies : A Case Study in Turkey*, Unpublished Ph.D. Dissertation : University of Michigan, 1980 ; pp. 22.
- 34^ก Wiechmann, U.E. (1976) อ้างถึงแล้ว หน้า 37-40 และ J. Picard (1977) อ้างถึงแล้ว หน้า 18-19.
- 35^ก Sim, A.B., "Decentralized Management of Subsidiaries and Their Performance : A Comparative Study of American British and Japanese Subsidiaries in Malaysia" *Management International Review*, 2/1977, vol. 17.
- 36 อ้างถึงใน Sim (1977), หน้า 109-110.
- 37^ก Wind, Y.; Douglas, S.P. and Perlmutter, H.V.; "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 37, April 1973, pp. 14-23; H.V. Perlmutter, "The tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business* IV, 1 (January-February 1969); pp. 9-18.
- 38 อ้างถึงใน Miracle, G.E. and Albaum G.S.; *International Marketing Management*, Homewood, III. : Richard Irwin, 1970.
- 39^ก Wiechmann, U.E.; (1976) อ้างถึงในงานชิ้นเดียวกัน หน้า 91 J. Picard, pp. 106.
- 40 เพียงอ้างหน้าเดียวกัน
- 41 Garnier, G.; Causse, G. and Boudeville, J.; *Autonomie Decionelle des Filiales d' Entreprises Americuines Multinationales*, ESC. Paris หน้า 49
- 42 อ้างถึงใน Sim, A.B.; *Decentralization and Performance : A Comparative Study of Malaysian Subsidiaries of Different National Origine*, Unpublished Ph.D. Dissertation, University of California, Los Angeles, 1975, p. 195; J' Picard, op. cit.; p. 107.
- 43 อ้างถึงใน Hill, J.S.; (1980) อ้างถึงในงานชิ้นเดียวกัน หน้า 61 U. E. Wiechmann, อ้างถึงในงานชิ้นเดียวกัน หน้า 91 N. Aydin, อ้างถึงในงานชิ้นเดียวกัน หน้า 262 J. Ward. อ้างถึงในงานชิ้นเดียวกัน หน้า 71

44. Ward, J.; *The European Approach to U.S. Markets : Product and Promotion Adaptation by European Multinational Corporations*, New York : Praeger Publishers, 1973.

45 Hill (1980) อ้างถึงแล้ว

46. Wiechmann, U.E.; (1976) อ้างแล้วในงานชิ้นเดียวกัน หน้า 92 J.S. Hill, อ้างแล้วในงานชิ้นเดียวกัน หน้า 52

47. เฟิงอ้าง หน้า 56

48. เฟิงอ้าง หน้า 54

49. Buzzell, R.D.; (1968) อ้างถึงแล้วในผลงานชิ้นเดียวกัน หน้า 103-107 V. Terpstra, *International Marketing*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1972, pp. 212-215.

50. Aydin, N.; (1980) อ้างถึงแล้วในผลงานชิ้นเดียวกัน หน้า 20

51. เฟิงอ้างหน้าเดียวกัน

52. Picard (1977) อ้างแล้วในงานชิ้นเดียวกัน pp. 212-215.

53. Wiechmann (1976) อ้างแล้วในงานชิ้นเดียวกัน

54. Picard, J.; อ้างแล้วในงานชิ้นเดียวกัน หน้า 106

55. Kacker, M.P.; *An Exploratory Study of the Marketing Adaptation of U.S. Business Firms Operating in India*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Michigan State Univ. 1970; J. Ward, อ้างแล้วในงานชิ้นเดียวกัน

56. Aylmer, R.J.; "Who makes Marketing Decisions in the Multinational Firm?", *Journal of Marketing* 34 (october, 1970); pp. 25-31.