

## การจัดการข้ามวัฒนธรรม

### ผลิน ภูริญ\*

ศตวรรษที่ 21 รูปแบบการค้าในธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปทางเดิมมาก โลกไร้พรมแดน (Borderless World) หรือโลกกว้าง (Globalization) จะเข้ามามีอิทธิพลมากขึ้นเรื่อยๆ ความซัดเจนที่จะเกิดจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศที่จะมีจำนวนมหาศาล โดยจะมีมูลค่าสูงขึ้นกว่าเดิมมาก และในอัตราการเติบโตที่รวดเร็วสูงมาก และลักษณะของการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศนั้นๆ จะไม่จำกัดอยู่แค่ประเทศค้าให้กันเท่านั้น แต่ลากยาวและการค้าและการลงทุนจะมีอยู่ทั่วไปในทุกๆ ที่มีอุปสงค์ในตัวสินค้านั้นๆ และเป็นการอ้างถึงอุปสงค์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็wt ดังนั้นในทุกๆ ตลาดในโลกจะพบเห็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่และเล็ก ทำธุรกิจอย่างคร่าวๆ เศรษฐกิจอย่างคร่าวๆ สาเหตุสำคัญก็เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของตัวเอง เช่น พยายามรักษาส่วนแบ่งในตลาดและยังรวมไปถึงผู้ผลิตและบริการอยู่ต่ำๆ เวลา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตามลักษณะพื้นฐานของภูมิภาค วัฒนธรรม ค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณี ในห้องที่นั่นๆ

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นมากก็เป็นสิ่งที่ต้องดังกล่าว บริษัทต่างๆ ต้องพยายามที่จะปรับตัวเองเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ทั้งในเรื่องของการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์ต่างๆ และที่สำคัญที่สุด ก็คือ การจัดการองค์การที่ทำการค้าในแต่ละประเทศซึ่งดูอาจจะเป็นเรื่องไม่ยากที่จะสรุปเอาไว้บริษัทยักษ์ใหญ่ เช่น IBM, Motorola, Amoco, P&G หรือ Matsushita ฯลฯ น่าจะไม่ประสบปัญหาในการจัดการ บริษัทลูก (Subsidiary) ที่มีฐานปฏิบัติการในประเทศต่างๆ ทั่วโลก แต่การสรุปแนวความคิดดังกล่าวเป็นการสรุปที่ผิดไปจากความเป็นจริงมากที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่า การจัดองค์การหรือหน่วยงานหรือบริษัทลูก ที่ดำเนินธุรกิจอื่นนอกเหนือจากประเทศที่สำนักงานใหญ่อยู่ จะประสบปัญหามากมายเกินกว่าที่นักวิชาการคาดไว้ UPS บริษัทยักษ์ใหญ่ในธุรกิจบริการการส่งของที่มีเครือข่ายทั่วโลกมีวิถีการเลขที่จัดจุ่น มีสาขาเกือบทั่วโลก ในอดีต UPS พยายามพยายามที่จะขยาย

\* อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ธุรกิจเข้าไปในประเทศเยอรมัน ซึ่งจะเป็นภารกุญชัยธุรกิจในระดับประเทศเป็นครั้งแรก UPS เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงมากเป็นที่ยอมรับทั่วไปว่าเป็นบริษัทที่มีความสามารถในการจัดการที่เข้มแข็งมากและมีวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่เข้มแข็ง เต้นทัต โดยเฉพาะในเรื่องของความสามารถในการให้บริการที่ตรงเวลาและส่งพัสดุภัณฑ์ที่ครบสมบูรณ์ไม่ชำรุด เพราะความเสียหายที่เกิดจาก การส่งพัสดุภัณฑ์จะทำให้กับคูนย์อยู่เสมอ ดังนั้นการขยายธุรกิจของ UPS ในประเทศเยอรมันจึงถูกมองว่าไม่น่าจะมีปัญหาในสาระใดของนักบริหารทั่วไป UPS เริ่มดำเนินการโดยคัดเลือกผู้จัดการและทีมงานที่มีผลงานที่ดีที่สุดจาก UPS หัวหน้าสหราชอาณาจักรและนักบริหารทั่วไป 25 นายเพื่อไปดำเนินธุรกิจในเยอรมัน ผลการดำเนินงานหลังจากที่พนักงานเหล่านี้ถูกส่งไป 6 เดือน รายงานถูกส่งกลับพร้อมกับคำสรุปของผู้จัดการที่เก่งที่สุดว่า การดำเนินธุรกิจในประเทศเยอรมันที่ผ่านมาล้มเหลวมาโดยตลอด เริ่มจากปัญหาตั้งแต่การเข้าทำงาน การรับคืนบัญชา การลั่งการ การประสานงานการติดต่อสื่อสาร ทั้งระหว่างคนที่ทำงานด้วยกันและคนภายนอกที่ต้องติดต่อสื่อสารกันและยังมีรายงานฉบับต่างๆ อีกมากซึ่งก็เป็นการรายงานถึงความสัมฤทธิ์และความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และโดยเฉพาะการทำงานร่วมกันของคนชาวอเมริกันและคนเยอรมัน

จากการล้มเหลวในการเริ่มดำเนินธุรกิจของ UPS ในเยอรมันนี้ ทำให้ UPS เรียกผู้ปฏิบัติการและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดกลับสหราชอาณาจักรทันที เพื่อสอบถามหาสาเหตุในความล้มเหลวและความไม่มีประสิทธิภาพนั้นๆ จากการศึกษาหาสาเหตุจากผู้ปฏิบัติงานพอสรุปได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ทั้งสิ้น (Behavioral Science) มีเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เป็นปัญหาทางเทคนิค ประสบการณ์ของความล้มเหลวที่ถูกกล่าวมาหนึ่งทำให้หลายๆ หน่วยงาน และบริษัทข้ามชาติต่างๆ หันมาให้ความสนใจในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์ในการจัดการมาเป็น แต่โดยเฉพาะในการจัดการในองค์กรที่มีสิ่งแวดล้อมแตกต่างไปจากเดิม หรือแตกต่างไปจากที่ผู้บริหารเคยมีประสบการณ์มาในอดีต

Tung (1988) ทำการศึกษาถึงความล้มเหลวของการส่งผู้จัดการต่างประเทศ (Expatiate) ของบริษัทข้ามชาติอเมริกันออกไปปฏิบัติงานในบริษัทลูกที่ตั้งอยู่ตามส่วนงานต่างๆ หัวใจ พนักงาน ปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ไม่ครบเหตุ (ปกติการส่งผู้จัดการต่างประเทศคือก่อไปทำงานของบริษัท อเมริกันจะมีช่วงเวลาของทดลองการทำงานอยู่ระหว่าง 3 - 5 ปี) ของผู้จัดการนั้นๆ มีจำนวนสูงมาก กล่าวคือ ประมาณ 20 - 30% ของผู้จัดการเหล่านี้กลับก่อนครบกำหนด แต่ทั้งนี้ไม่มีการรายงานว่า มีเหตุผลในการกลับก่อนกำหนดอย่างไร แต่จากการศึกษาของ Tung และ Miller (1990) พบ

ว่าปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดจากการทำงานที่ไม่ประสิทธิภาพ โดยจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การจัดการ การประสานและการติดต่อสื่อสารในการจัดการระหว่างพนักงานและการติดต่อกับลูกค้าในประเทศหรือในตลาดนั้นๆ

จากผลการศึกษาของ 2 ท่าน ที่ได้เกิดมีการตื่นตัวอย่างมากในการศึกษาในสาขาวิชานี้ ความสนใจในเรื่องดังกล่าวมีมากยิ่งขึ้นในประเทศไทยและสหรัฐอเมริกา สาเหตุ เพราะว่าสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่จัดวางเป็นยักษ์ใหญ่ในธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา แต่การศึกษาพบว่าในขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจการค้าของอเมริกาอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างจากเดิมมากนัก แต่ค่ารวมการค้าของโลกมีขนาดสูงขึ้นมากกว่าเดิมถึง 400% ซึ่งก็เท่ากับว่าสหรัฐอเมริกากำลังสูงเสียต่ำแห่งความเป็นยักษ์ใหญ่ทางการค้าให้กับประเทศคู่ค้าที่สำคัญ ทั่ว ญี่ปุ่น อังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส จากผลการศึกษาและ การตื่นตัวดังกล่าว รัฐบาลอเมริกันได้ทุ่มงบประมาณจำนวนมหาศาลในการสนับสนุนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ เพื่อพัฒนาและรักษาความเป็นหนึ่งทางการแข่งขัน จึงได้เชิญนักวิชาการจากหลายประเทศ นำร่วมโครงการและร่วมมือกันทำวิจัยเพื่อศึกษาหาปัญหาที่แท้จริงของความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และศึกษาหาเหตุผลในการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อขยายการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศอย่างไรให้ก้าวข้ามไปอีกขั้น

Lane และ Beamish (1990) ได้ทำการศึกษาเจาะลึกถึงการจัดการบริษัทสาขาหรือบริษัทลูก ในต่างประเทศ โดยศึกษาถึงการจัดตั้งสำนักงานสาขาของบริษัทชั้นนำชาติใหญ่ๆ ของอเมริกา 30 บริษัท ที่มีสาขาทั่วโลก จากการศึกษาพบว่าในการจัดตั้งบริษัท/สำนักงานสาขา ระยะเวลาทั้งหมดของการจัดตั้งรวมทั้งการเตรียมตัว การกำหนดโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานทั้งหมดก่อนเริ่มปฏิบัติการ มีเวลาเพียง 5% ของเวลาทั้งหมดเท่ากับที่ผู้ดำเนินงานให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนหรือทรัพยากรมนุษย์ หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์การ จากการศึกษาต่อไปพบว่าบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการทำงานทั้งหมดในเรื่องทางเทคนิคจะมีอัตราความล้มเหลวในการปฏิบัติการสูงกว่าบริษัทที่ให้ความสนใจหันไปเรื่องเทคนิคและในเรื่องของพฤติกรรมศาสตร์ทางการจัดการ ซึ่งสามารถเห็นถึงความล้มเหลวส่วนใหญ่จะเกิดจากความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน ซึ่งเป็นคนท้องถิ่นกับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติหรือผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติกับลูกค้าซึ่งก็เป็นสาเหตุสำคัญในการล้มเหลวทั้งนั้น

จากการศึกษาของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางการจัดการของบริษัทใหญ่ๆ หลายแห่งนำไปสู่ความสนใจในเรื่องของการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Management) ซึ่งนักวิชาการต่างก็มีมุ่งมองแตกต่างกันออกไป เช่น สำนักวิชาคากอร์จะเน้นถึงการลงทุนในภูมิภาคนั้นๆ ในขณะที่บาง派ที่บกเน้นในเรื่องของการจัดการอบรมและการพัฒนา (Training and Development) และการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ให้แก่ผู้จัดการต่างประเทศ Mendenhall และ Oddou (1986) ค้นพบว่าผู้บริหารที่ออกไปปฏิบัติภารกิจในต่างประเทศติดความรู้ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองที่จะเกี่ยวข้องกับการบริหาร รวมทั้งไม่พอใจในเรื่องของค่าจ้างเงินเดือนที่มีผลทำให้ความสามารถในการทำงานลดลง ในขณะที่บาง派ที่บกเน้นที่การคัดเลือก (Selection) นักบริหาร และตามด้วยการฝึกอบรม เพราะนักวิชาการในกลุ่มนี้ค้นพบว่า 90% ของการคัดเลือกบุคคล เช่น ผู้จัดการระหว่างประเทศประจำสาขาต่างประเทศนั้น บริษัทข้ามชาติอเมริกันจะเน้นการคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์ความสามารถในเรื่องเทคนิคเป็นหลัก กล่าวคือ ดูจากประสบการณ์การทำงานที่เน้นในเรื่องเทคนิคมากกว่าจะดูที่ทักษะที่เกี่ยวกับการจัดการ โดยเฉพาะพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ความสามารถในการใช้ภาษา ความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ ความสามารถในการสื่อสาร และความสามารถในการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น และน้อยบริษัทที่จะมีการฝึกอบรมและพัฒนานักบริหารเหล่านั้น เพื่อให้พร้อมรับกับสิ่งแวดล้อมที่จะเปลี่ยนไปจากเดิมมาก หลายบริษัทส่งผู้บริหารออกไปทำงานโดยที่ผู้บริหารเหล่านั้นไม่มีความรู้เกี่ยวกับประเทศ ผู้คนในประเทศนั้นๆ ค่านิยม และวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ เลย

ในขณะที่นักวิชาการอีกหลายกลุ่มเน้นการศึกษาในเรื่องสภาพแวดล้อมทางการจัดการ โดยพยายามหาและพัฒนาหาทฤษฎีทางการจัดการใหม่ๆ เพื่อให้นักบริหารเหล่านั้นนำเอาไปใช้ได้ในสถานการณ์ต่างๆ กัน โดยที่นักวิชาการกลุ่มนี้มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ (Body of Knowledge) จากการทำวิจัยแบบกลุ่ม (Team Work) โดยมีพื้นฐานความคิดที่ว่าทฤษฎีทางการจัดการส่วนใหญ่จะถูกพัฒนามาจากโลกทางตะวันตก และใช้ตัวอย่างหรือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาซึ่งถูกสุมมาจากการศึกษาของชั้นตระวันตกร เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอนุญาตความคิดและทฤษฎีต่างๆ สามารถจะนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับองค์การของชาติตะวันตกได้ แต่ตัวอย่างเช่น การนำเสนอความรู้มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาของผู้จัดการในเมืองนิวยอร์ก ย่อมจะได้ผลดีกว่าผู้จัดการชาวบ้านปูนห้ามเกราะยุกๆ ให้ก้าวการแก้ไขปัญหาในองค์การที่มีปฏิบัติการอยู่ในมาเลเซีย ดังนั้น นักวิชาการกลุ่มนี้จะเน้นการทำวิจัยแบบทึ่ม โดยจะเป็นการรวมตัวของนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยองค์กร

ต่างๆ ห้าโลกลมาทำงานร่วมกัน โดยเก็บตัวอย่างข้อมูลจากองค์กรห้าโลกลมาศึกษาหาทฤษฎีที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับประเทศไทย ซึ่งความพยายามดังกล่าวเกิดมีมากขึ้นตามลำดับ ตั้งแต่เมื่อได้จากประเทศความร่วมมือทางการวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยในญี่ปุ่น ในสหราชอาณาจักรและญี่ปุ่น รวมถึงกับมหาวิทยาลัยในเอเชียในรูปของคอนโซลเลียม (Consorium) ต่างๆ เพื่อศึกษาวิจัยร่วมกันในโครงการต่างๆ

การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Management) จึงเป็นหัวข้อหลักที่ทุกคนเริ่มให้ความสนใจมากเป็นพิเศษในขณะนี้ Albrecht, Pagano และ Phooncharoos (1996) ได้นำเอาแนวคิดในการจัดการข้ามวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการบริหารร่วมทุนระหว่างประเทศโดยเฉพาะในครรภะที่ 21 การดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งไม่เฉพาะแต่ประเทศอุตสาหกรรมใหญ่ๆ เท่านั้นที่ต้นตัวในเรื่องนี้ ประเทศไทย เองก็มีความสนใจในเรื่องนี้ไม่แพ้กัน การตั้งตัวในเรื่องนี้ทำให้นักธุรกิจ นักบริหาร ที่สนใจเรื่องนี้หัน注意力มาเพื่อที่จะนำมาใช้ในการจัดการองค์การของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากการรวบรวมแนวความคิดจากนักวิชาการในสาขาวิชาการจัดการระหว่างประเทศ (International Business Management) พอกจะสรุปได้ว่าการจัดการข้ามวัฒนธรรมเป็นการศึกษาที่จะจัดล้ำคัญ 4 ประการ ทั้งนี้จะแล้วแต่ว่านักทฤษฎีผู้ใดจะเน้นหนักมากน้อยในเรื่องใดบ้าง

**ปัจจัยแรก** เป็นการศึกษาถึงความตื่นตัว/ความระแวงระวัง (Awareness) ในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Cultural Differences) โดยศึกษาในเรื่องสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมองในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันโดยแตกต่างจากประเทศที่นักบริหารต้องดำเนินความแตกต่างที่ว่ามีอาจจะมีสาเหตุมาจากภาษา วัฒนธรรม ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี บรรทัดฐาน ระบบกฎหมายที่แตกต่างกัน และจะแตกต่างไปตามท้องถิ่นต่างๆ ซึ่งจะมีผลกระทบทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม การจัดการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกัน ฯลฯ

Hax (1989) กล่าวว่าความตื่นตัว/ความระแวงระวัง ควรจะเน้นทั้งในระดับตัวบุคคลและระดับองค์กร ตั้งนี้เป็นปัจจัยที่บริษัทระหว่างประเทศ นักบริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่ ผู้จัดการ/ผู้บริหารต่างประเทศทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศจำเป็นต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ และต้องพัฒนาตัวเองให้ทันกับความแตกต่างนี้ และจะต้องปรับตัวให้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วด้วย ตั้งนี้หมายความว่าบุคคลที่ต้องได้รับการศึกษา/อบรมถึงความแตกต่าง

ในเรื่องต่างๆ เพื่อพร้อมที่จะได้รับตัวให้เข้าสู่แวดล้อมนั้นๆ ซึ่งอาจจะต้องมีการจำลองอาสถานการณ์สิ่งแวดล้อมจริงมาใช้ในกระบวนการฝึกอบรมก่อนที่จะส่งผู้จัดการเหล่านั้นออกไปปฏิบัติการในสถานการณ์จริง

Mendenhall และ Oddou (1986) แนะนำต่อไปว่าในเรื่องของการฝึกอบรมก่อนรับภารกิจ (Pre-training Process) ให้กับผู้จัดการต่างประเทศ โดยอบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับประเทศที่ตนเองจะไปรับตำแหน่งในเรื่องของภาษา วัฒนธรรม การศึกษา ความเป็นอยู่ของคนในประเทศนั้นๆ รวมทั้งระบบสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีความสำคัญมาก เนื่องจากจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลเบื้องต้นเพียงพอในการปฏิบัติงานขึ้นแรก

**ปัจจัยที่สอง ศึกษาในเรื่องความเข้าใจ (Understanding)** ในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Cultural Differences) เป็นการศึกษาในเรื่องของการพัฒนาและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของแนวความคิดในเรื่อง Sympathy หรือพยายามเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งตรงกับคำพังเพยว่า “เออใจเขามาใส่ใจเรา” เพื่อทำให้การดำเนินงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด การศึกษา เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เรื่องนี้มักนักปรัชญาทางจิตวิทยาหลายกลุ่มได้ทำการศึกษาโดยใช้ทางวิถีทางจิตวิทยาการบริหาร จิตวิทยาอุตสาหกรรมนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการที่จะสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างกันและกันของคนที่มาจากพื้นฐานแห่งชาติ ภาษา ศาสนา ความคิด ค่านิยม ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงเพื่อเข้ามาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการกลุ่มนี้ได้ให้ความคิดในเรื่องนี้ว่า ความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อห้องคุยมีปัญหามะห่วงกัน بانพื้นฐานของวัฒนธรรมที่ต่างกัน ถึงแม้ว่าแต่ละคนมีวิธีคิด การดำเนินชีวิตแตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกันคือจุดมุ่งหมาย และความเข้าใจในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นๆ ร่วมกัน มีนักวิชาการบางกลุ่มที่เน้นหนักในเรื่องของห้องถ่ายนิยม (Localization) ในการเพิ่มขีดความสามารถในความเข้าใจระหว่างกัน เช่น Localization ในเรื่องของคนงาน/พนักงาน เพราะพนักงานระดับกลางที่มาจากห้องถ่ายนั้นๆ ยอมสื่อสารและจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาจากห้องถ่ายเดียวกันได้ดีกว่าส่วน Localization ในเรื่องสินค้าการตลาด/เจ้าหน้าที่/พนักงาน ที่มาจากห้องถ่ายนั้นๆ ยอมเข้าใจพฤติกรรมทางการบริโภค รสชาติ ฯลฯ ของคนในห้องที่ตัวเองมากกว่าชาวต่างชาติ และยังมี Localization Policy ในเรื่องต่างๆ อีกมาก Localization ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ให้ชาวต่างชาติเข้าใจคนห้องถ่ายได้ดีขึ้น โดยผ่านคนห้องถ่ายที่ทำงานให้กับองค์กร เราจะเห็นได้ว่านัก

วิชาการพยายามในทุกวิถีทางที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการสร้างกลยุทธ์ที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ หรือ Win/Win Strategy เพราะนอกจากจะเป็นการลดต้นทุนในการส่งผู้จัดการระหว่างประเทศไปประจำตามสาขาต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งต้องจ่ายค่าตอบแทนสูงมากแล้ว ยังเป็นการทำให้เกิดการยอมรับที่ดีจากประเทศและหุ้นส่วน กล่าวคือเป็น Corporate Citizen เพราะจะเกิดการจ้างงานให้คนท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นการช่วยเหลือทางด้านเศรษฐกิจต่อประเทศนั้นๆ ด้วย

**ปัจจัยที่สาม** ศักยภาพในเรื่องความสามารถในการทำงาน (Capability) ในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าความสามารถในการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ในความแตกต่างกันนั้นเรามักจะพูดในเชิงความสามารถในทางเทคนิคและวิชาการมากกว่าที่จะกล่าวถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะต้องใช้ทักษะในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับพัฒนาระบบการจัดการมาก และวิเคราะห์ลึกซึ้งไปกว่านั้นความแตกต่างดังกล่าวจะทำให้เกิดความแตกต่างในการทำงานมาก กล่าวคือ นักบริหารที่มีความสามารถในทางเทคนิคและทางมนุษย์สัมพันธ์ต่างกัน ก็จะทำงานหรือปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปอีก ถ้าบุคลากรล้มเหลวหรือผู้ดูแลทำงานในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันไปจากเดิมโดยสิ้นเชิงความสามารถในการทำงานอาจลดลงมากหรือห้อยตามลำดับขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ปัจจัยดังกล่าวเนี้ยคงน่าจะจัดให้เป็นหัวใจสำคัญกลุ่มเข้ามาทำ การที่หากขาดมีไว้จะช่วยให้เราสามารถดำเนินธุรกิจ/บริการธุรกิจระหว่างประเทศของผู้จัดการระหว่างประเทศเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำไปสู่ผลิตภาพ (Productivity) โดยรวมขององค์การนั้นๆ ตัวอย่างเช่น นาย ก. อาจจะเป็นผู้อำนวยการใหญ่ที่มีความสามารถทั้งทางด้านเทคนิค/พัฒนาระบบ ศาสตร์ดีมากในการวิเคราะห์งานที่เมืองซีก้า มองซูอิลนิโนร์ย์ส นาย ก. คนเดียวกันเนี้ยอาจจะทำงานแย่มากหรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพเลยเมื่อเขากลับมาให้ทำงานในประเทศไทยรีสังกัดความแตกต่างจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากคนๆ เดียว กัน แต่มีความแตกต่างเพียงแค่สถานที่ที่เป็นถิ่นที่ทำให้นักวิชาการสนใจมากกว่า ปัจจัยใดก็ตามที่จะทำให้นักบริหารที่มีความสามารถสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์และทุกๆ สิ่งแวดล้อม

**ปัจจัยที่สี่** ศักยภาพในเรื่องตัวขององค์การเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างกันและกัน (Compatibility) เนื่องจากว่าปัจจุบันนี้การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศมีแนวโน้มที่จะใช้ช่องทางการทำธุรกิจที่ให้การร่วมมุน (Equity Agreement) และการสร้างพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance) มาเรื่อง ดังนั้นการจัดตั้งบริษัทร่วมมุน (International Joint Venture) ถือว่าจะได้รับความนิยมเพิ่ม

มากขึ้นเรื่อยๆ การทำธุรกิจระหว่างกันโดยการร่วมทุนดูเหมือนว่าจะเป็นทางเลือกที่ดีมากวิธีหนึ่ง เพราะนอกจากจะเป็นการรวมกันของห้องทั้ง 2 องค์กรที่มีความสามารถแตกต่างกันมารวมกันยังเป็นการลดต้นทุนในเชิงของการวิจัยและพัฒนา(R&D) ทางตรงด้วยอีกทางหนึ่งเพราต่างฝ่ายต่างมีความเชี่ยวชาญในสินค้า/บริการต่างกัน การรวมกันของห้องทั้ง 2 - 3 - 4 บริษัทเข้าด้วยกันก็จะเป็นการยืนยันว่าจะเป็นการง่ายต่อการปรับตัวและปรับปูจสินค้าให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ การร่วมทุนกันระหว่าง Toshiba หนึ่งในผู้ผลิตจอ LCD ที่ดีที่สุดในโลกกับ IBM ผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดยอมทำให้เกิดความเข้มแข็งมากกว่าที่ Toshiba หรือ IBM จะแข่งขันในธุรกิจอย่างโดดเดี่ยว

ดังนั้นมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มที่จะมีการร่วมทุนมากขึ้น การจัดการข้ามวัฒนธรรมยังเข้ามามีความสำคัญ เนื่องจากกำลังพูดถึงองค์กรตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ที่เข้ามาทำงานด้วยกัน โดยมีการร่วมทุนกันเพื่อจะดำเนินการธุรกิจ โดยองค์กรเหล่านี้อาจจะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันในการร่วมลงทุนกัน และบริษัทที่เกิดขึ้นใหม่จากการร่วมทุนขององค์กรต่างๆ นี้จะต้องทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับความสอดคล้องในเรื่องของปรัชญาการบริหาร การวางแผน และการควบคุม Permutter และ Hennan (1986) กล่าวเสริมว่า การแข่งขันในตลาดโลกในอนาคต ควรเน้นการศึกษาในเรื่องการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน เพราะจะเป็นการผนวกเอาความชำนาญและความสามารถพิเศษที่แต่ละองค์กรมีเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก

หลายองค์กรหลังจากทำงานร่วมกันแล้วมีปัญหาต่างๆ มาอยู่จนถึงต้องมีการแยกตัวออกจากกัน หรือไม่มีการขุบกิจการหลังการดำเนินงานได้ไม่นาน จากการค้นคว้าหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นพบว่าความไม่สอดคล้องกันระหว่างพันธมิตรธุรกิจในเรื่องของปรัชญาการจัดการ การดำเนินการ และการทำงาน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไม่เป็นผลทำให้การดำเนินธุรกิจบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศประสบความล้มเหลว นักวิชาการในกลุ่มนี้จึงสนใจศึกษาในเรื่องของ พฤติกรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การควบคุม โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องกัน เพราะเชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่ยืดหยุ่นที่สุดที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้ดี ในขณะที่บางกลุ่มนั้นทำการปรับตัวเข้าหากันโดยใช้กระบวนการการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย เช้าช่วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นก็เป็นการริเริ่มในการสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในการจัดการทางธุรกิจข้ามวัฒนธรรม เพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งก็แน่นอนว่าจะมีการเพิ่มน้อย่างมากmany ของการดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของบริษัทของบริษัทลูก การทำธุรกิจแพร่หลายนี้ การทำธุรกิจร่วมทุน ซึ่งก็จะไม่จำกัดแต่บริษัทยักษ์ใหญ่เช่นเดิมอีกต่อไป บริษัทขนาดกลาง และขนาดเล็กก็จะเริ่มเข้ามามีบทบาทในทางธุรกิจระหว่างประเทศมากขึ้น เพราะความได้เปรียบในความคล่องตัวและปรับตัวให้กับเข้าสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่า ซึ่งสามารถทำให้พัฒนาความสามารถในการแข่งขันเฉพาะตัวได้รวดเร็วกว่าในการสนองตอบต่ออุปสงค์ของลูกค้าที่มีมากขึ้น ดังนั้น การจัดการข้ามวัฒนธรรมจึงเป็นหัวข้อใหม่ทางการจัดทำและการจัดการที่ยังต้องการผู้บุกเบิก เพื่อพัฒนาในสาขาที่มากและถ้าการพัฒนาการตั้งกล่าวสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะทำให้การดำเนินธุรกิจในโลกยุคโลกาภิวัฒน์สามารถทำให้อย่างมีประสิทธิภาพและผลิตภาพ ซึ่งจะทำให้ทรัพยากร่มีอยู่อย่างจำกัดถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์มากที่สุดต่อมนุษยชาติ

## บรรณานุกรม

- Albrecht, M.H., Pagano, A.M., and Phoocharoon, P. 1996. *International Joint Ventures: An Integrated Conceptual Model for Human Resource and Business Strategies*. **Journal of Euro-Marketing**, Vol 4(314), pp. 89-127.
- Hax, A.C. 1989. *Building the Firm of the Future*. **Sloan Management Review**, Spring, pp. 75-82.
- Lane, H.W. and Beamish, P.W. 1990. *Cross-cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs*. **Management International Review** (Special Issue), pp. 87-102.
- McLennan, M. and Oddou, G. 1986. *Acculturation Profiles of Expatiate Managers : Implications for Cross-cultural Training Programs*. **Columbia Journal of World Business**, Winter, pp. 73-79.
- Perlmutter, H.V. and Hennan, D.A. 1986. *Cooperate to Compete Globally*. **Harvard Business Review**, March - April, pp. 136-152.

- Tung, R.L. and Miller, E.L. 1990. *Managing in the Twenty-First Century : The Need for Global Orientation*. **Management International Review**, Vol. 30 (1) pp. 5-18.
- Tung, R.L. 1988. *Career Issues in International Assignments*. **Academy of Management Executive**, Vol. 11 (3), pp. 241-244.