

การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติ Strategy Planning in Multinational Corporations

ปราณี จิตกรณกิจศิลป์*

Pranee Chitakornkijsilp, Ph.D.

บทคัดย่อ

ปัจจุบันโลกธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยเฉพาะการก้าวสู่ "กระแสโลกาภิวัตน์" องค์กรที่เป็นบริษัทข้ามชาติ (MNC) ต้องเผชิญกับผลกระทบต่าง ๆ ในด้านสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่น ๆ ตลอดจนโอกาสและข้อจำกัดของแต่ละประเทศ เพื่อให้บริษัทข้ามชาติสามารถตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของหน่วยองค์กรและผลิตภัณฑ์บริษัทข้ามชาติต้องทำการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและควบคุมองค์กร

การวางแผนถือเป็นสิ่งสำคัญต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรโดยเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์ในระดับรวมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริษัทข้ามชาติ (MNC) เพราะมีหน่วยธุรกิจ (SBU) กระจายไปยังแหล่งต่าง ๆ การส่งผ่านกระบวนการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ ตั้งแต่กำหนดวัตถุประสงค์หรือภารกิจ สร้างกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ วิเคราะห์องค์วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโลก กำหนดวัตถุประสงค์โดยรวม เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติรวมทั้งประเมินผลและควบคุม กระบวนการเหล่านี้จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ด้วย

เมื่อบริษัทได้ทำการประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจและทำการวิเคราะห์บริษัทแล้ว บริษัทสามารถกำหนดอนาคตของหน่วยธุรกิจได้ว่าจะไปในทิศทางใด บริษัทข้ามชาติมีการกระจายการลงทุนในหลายธุรกิจจึงต้องการลำดับความสำคัญของการลงทุนเพื่อจะจัดสรรทรัพยากรในแต่ละธุรกิจให้เหมาะสม

* รองศาสตราจารย์ ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาคปกติ (ภาษาไทย) และผู้ประสานงานภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การวางแผนกลยุทธ์จะพิจารณาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีระยะเวลากลยุทธ์อยู่ในช่วง 2-5 ปี ขึ้นอยู่กับลักษณะของบริษัทและอุตสาหกรรม การพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะมีอยู่ 4 ลำดับชั้น คือ 1. ระดับกิจการ 2. ระดับบริษัท 3. ระดับธุรกิจ 4. ระดับหน้าที่ โดยในระดับกิจการจะเน้นการพิจารณาบริษัทข้ามชาติเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ในระดับบริษัทจะมุ่งไปยังธุรกิจและตลาดต่าง ๆ ในระดับธุรกิจ จะเป็นการกำหนดเฉพาะหน่วยธุรกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เพื่อให้เข้าถึงวัตถุประสงค์ และในระดับหน้าที่จะเป็นการมุ่งสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับบริษัท

ดังนั้น สิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของบริษัทข้ามชาติ (MNC) คือ กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy) การตัดสินใจปฏิบัติการจะเกี่ยวข้องกับรายละเอียดในแผน ขั้นตอน และงบประมาณด้วย สำหรับบริษัทข้ามชาติ (MNC) และสาขาต่าง ๆ การตัดสินใจในระยะเวลสั้น ๆ 1-2 ปี และแผนปฏิบัติการ (Operating plan) จะถูกใช้เป็นการรอบสำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน และเป็นพื้นฐานในการตรวจสอบและประเมินผลของการปฏิบัติงานอีกด้วย การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์สัมพันธ์กับการปฏิบัติการ และจะถูกออกแบบเพื่อให้องค์กรได้เปรียบจากการแข่งขัน โดยการหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อมหรือเพื่อสามารถหาวิธีรับมือจากการคุกคามของคู่แข่งขึ้น

Abstract

Nowadays business in the world has been change by globalization. Multinational corporations have to confront many consequences from the economic environment, society, politics, and other factors, including opportunities and limitations in foreign countries. In order to be able to react to these changes including a variety of subunits in the organization and products, multinational corporations have to have plans in order to set the direction for operations and controls in the organization.

Planning is very important to many activities in the organization, especially organization overall strategy is an essential key to success for multinational corporations because there are many subunits in the organization. Transmission processes in the organization build and develop the strategy since the organization's mission is identified. The processes create strategy, select strategy, analyze the world environment, and identify the company of overall mission in order to have effective operation, evaluation and controls. These procedures must amount to strategy planning.

When the organization evaluates its environment as concerns its subunits and analyze the firm, the organization will be able to determine the direction of the subunits and their future in foreign investment countries. Multinational corporations have many investments in different countries. Therefore they need to have priority of investment in order to allocate appropriate resources.

Strategy planning is considered in the short term and long term the strategy period is 2-5 years, depending on type of business and industry. There are 4 levels of management strategy: 1. Work level 2. Organization level 3. Business level 4. Function level. At the work level the

emphasis is on the multinational corporation and its external environment. At the organization level we consider the business and marketing. At the business level we consider the subunits, comparing with competitors, in order to accomplish the organization's objective. At the function level the emphasis is on strategies at the business level and organization level.

Therefore the most important task for multinational corporations in order to achieve their objectives is implementing a global strategy. Decision making for operations involves detail of plans, procedures, and budgets, multinational corporations and their subunits have decision plans for a short term period of 1-2 years and use operation plans to control daily work processes. The operation plan is also fundamental for inspection and evaluation of working processes. The organization's decision strategy is related to the operation plan and it is designed for the organization to have a competitive advantage over competitors by seeking opportunities in the environment and being able to confront threats from competitors.

1. ขอบเขตของการบริหารกลยุทธ์ระดับโลก

สภาพแวดล้อม เช่น คู่แข่ง รัฐบาล ตลาด ลูกค้า แรงงาน และผู้ค้าวัตถุดิบ ตลอดจนขีดความสามารถภายในองค์กร เช่น การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้ จะต้องพิจารณาการใช้ทรัพยากรของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และพิจารณาถึงจุดอ่อนจุดแข็งของบริษัทคู่แข่ง แหล่งวัตถุดิบ ลูกค้า ตลอดจนภาครัฐอีกทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบในการที่จะให้เกิดการดำเนินงานอย่างสำเร็จนั้น

หน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัทข้ามชาติ เป็นตัวกำหนดส่วนแบ่งผลิตภัณฑ์ (Product segment) หรือ ส่วนแบ่งตลาด (Market segment) ประเทศและลูกค้าในแต่ละเขตขององค์กร ซึ่งในแต่ละ SBU จะมีอำนาจในการกำหนดกลยุทธ์ของตนเอง โดยจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์รวม (Global Strategies) เพื่อให้ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ได้กำหนดไว้

กลยุทธ์และนโยบายระดับหน้าที่

กลยุทธ์และนโยบายระดับหน้าที่ (Functional-level Strategies and Policies) บางครั้งถูกเรียกว่า นโยบาย นโยบายจะสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ โดยการจัดโครงสร้างและกำหนดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมควรจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในระดับธุรกิจ

ระดับการบริหารเชิงยุทธ์ (Levels of Strategic Management)

วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติ

ก. ระดับกิจการ (The Enterprise Level) เป็นการรวมบริษัทข้ามชาติให้ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งสังคมโลก ซึ่งการรวมนี้จะสามารถกำหนดบทบาทของ MNC ในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม โดย MNC ต้องทบทวนหน้าที่หลักของกิจการให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและกฎหมายของประเทศ

ข. ระดับบริษัท (Corporate Level) จะบอกถึงธุรกิจ ตลาด ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติ รวมทั้งศึกษาถึงผลกระทบในขนาดตจจากสภาพแวดล้อมที่มีต่ออุตสาหกรรม ตลาด และการดำเนินงานของ MNC โดยมุ่งเน้นถึงการรวมธุรกิจ

ธุรกิจ ตลาดที่แตกต่างกันเข้าเป็นส่วนผสมการลงทุนที่มีประสิทธิภาพเป็นการตัดสินใจระยะยาว เช่น การกำหนดนโยบาย เงินปันผล การจัดหาเงินทุนระยะยาวและการพิจารณาตลาดที่เหมาะสมกับการแข่งขัน เป็นต้น

ค. **ระดับธุรกิจ (Business (SBU) Level)** เป็นการรวมหน้าที่งาน (Function) ของแต่ละหน่วยธุรกิจในระดับตลาดหรือท้องถิ่นนั้น กลยุทธ์ในระดับธุรกิจนี้จะรวมอยู่ในระดับบริษัท (Corporate) ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็ก ขณะที่บริษัทขนาดใหญ่หรือ MNC จะมีการแบ่งแยก SBU อย่างชัดเจน โดยใช้เกณฑ์ทางภูมิศาสตร์ หรือแบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ผลของการแบ่งตามภูมิศาสตร์ทำให้ SBU สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละ SBU นั้น ในขณะที่ระดับบริษัท (Corporate) จะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวของหน่วยธุรกิจ (SBU) และจัดสรรทรัพยากรให้กับ SBU ในแต่ละ SBU ประกอบด้วย หน้าที่งาน (Function) ต่าง ๆ โดยสมบูรณ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะเชื่อมโยงระหว่างระดับบน (Corporate) กับระดับล่าง (Functional) โดยขึ้นอยู่กับต้นทุน ความเสี่ยง และกำไรที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

ง. **ระดับหน้าที่ (Functional Level)** กลยุทธ์ในระดับนี้จะมุ่งเน้นเป็น 2 ประเด็น คือ

1) การรวมหน้าที่งานย่อย (Subfunction) ต่าง ๆ ในหน่วยธุรกิจ (SBU) เข้าด้วยกัน เช่น กลยุทธ์การตลาดมีการโฆษณา การตั้งราคา นโยบายบรรจุภัณฑ์ โปรแกรมการตลาดต้องสอดคล้องกับหน้าที่อื่น ๆ และตอบสนองตลาดด้วย

2) การปรับเปลี่ยนนโยบายของหน้าที่งานต่าง ๆ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (ดูรูปที่ 1)

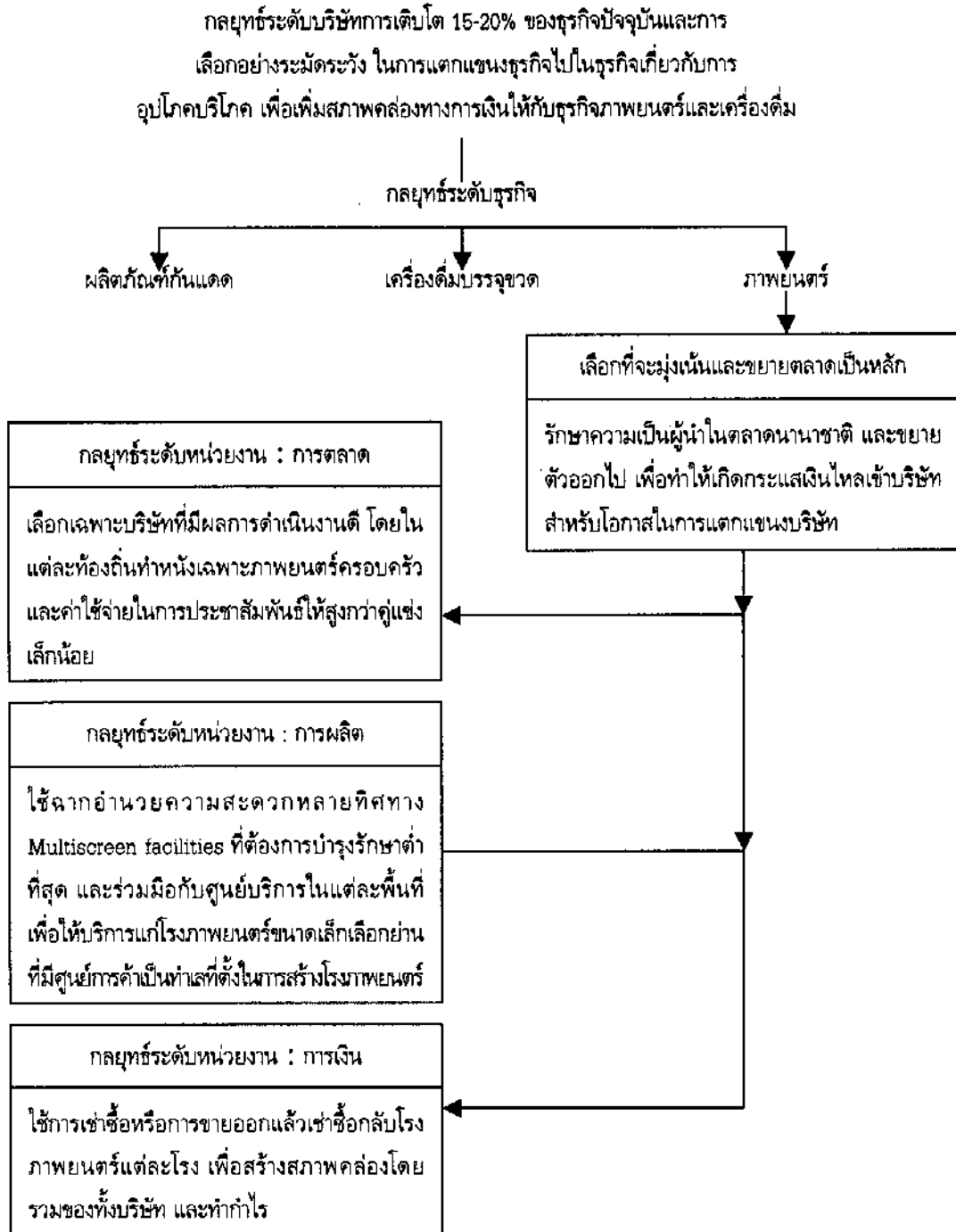
2. ระยะเวลาของกลยุทธ์ (Strategic Period)

- แผนระยะสั้น (Short-Term Plan) เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับกลยุทธ์ โดยจะมีระยะเวลา 1-2 ปี

- แผนระยะยาว (Long Term Plan) จะมีระยะเวลา 2-5 ปี ทั้งนี้แต่ละบริษัทข้ามชาติ (MNC) จะกำหนดระยะเวลาที่ต้องการซึ่งจะต้องมีระยะเวลาเพียงพอสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ และควรเลือกระยะเวลาเหมาะสมกับธุรกิจ

ระยะเวลากลยุทธ์ (Strategic Period) ยิ่งสั้น ความถูกต้องในการคาดการณ์อนาคตยิ่งมีมาก ระยะเวลากลยุทธ์จะถูกขยายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครอบคลุมระยะเวลาที่ MNC เลือก กลยุทธ์ อาจจะมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างน้อยปีละครั้ง และควรจะมีการปรับตามสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การบริหารกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) มีความต่อเนื่อง (Continuous) และมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ (Flexible) กลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมหนักที่เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะมีระยะเวลาดำเนินช้ายาวนาน แต่ระยะเวลาในกลยุทธ์ที่สั้นจะทำให้มีความถูกต้องในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น บริษัทข้ามชาติ (MNC) จึงควรเลือกระยะเวลาในกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับธุรกิจของตน



**รูปที่ 1 แสดงถึงบทบาทของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของ เยนเนอร์ล ซีนิมาคอร์ปอเรชั่น
(General Cinema Corporation)**

3. ความสำเร็จของการบริหารกลยุทธ์

ความสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ระดับโลก (The Importance of Global Strategic Management) มีดังนี้ :

1. เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการประสานงานระหว่างบริษัทในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน
2. เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. ทำให้มีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น เนื่องจากว่าได้มีการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และทางเลือกต่าง ๆ มาพิจารณาร่วมด้วย
4. เป็นตัวเชื่อมหรือประสานกันระหว่างการกำหนดและการนำกลยุทธ์รวมไปใช้เพื่อทำกำไรและประสิทธิผลในระยะยาวของบริษัท

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Environment Turbulence)

ผู้บริหารในบริษัทข้ามชาติ (MNC) จะรับรู้ว่ามีสิ่งใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการแข่งขันในตลาดโลก เช่น การแทรกแซงของรัฐบาล นโยบายทางการเมือง เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการบริหารงานของธุรกิจระหว่างประเทศ

ตารางที่ 1 ได้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อบริษัทข้ามชาติ (MNC) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มี 5 ประเภท คือ

1. ภูมิศาสตร์ทางการเมือง
2. ทรัพยากร
3. เศรษฐกิจ
4. สถาบัน
5. การลงทุนจากต่างประเทศ

ตารางที่ 1 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไประหว่างประเทศ

สังคม วัฒนธรรม	เศรษฐกิจ	เทคโนโลยี	การเมือง/กฎหมาย
ประเพณี บรรทัดฐาน ค่านิยม ภาษา ลักษณะทางประชากร ความคาดหวังของชีวิต สถาบันทางสังคม สัญลักษณ์ทางสถานภาพ ความเชื่อทางศาสนา เจตคติต่อชาวต่างประเทศ ระดับการรู้หนังสือ	การพัฒนาทางเศรษฐกิจ รายได้ประชาชาติต่อหัว บรรยากาศ แนวโน้มของรายได้ ประชาชาติ นโยบายการเงินและ การค้า ระดับการว่างงาน ระดับค่าจ้าง ลักษณะของการแข่งขัน	การควบคุมการถ่ายทอด เทคโนโลยี การหาได้ของพลังงาน/ ต้นทุน การหาได้ของ ทรัพยากรธรรมชาติ ระดับทักษะของแรงงาน การคุ้มครองเครื่องหมาย การค้า/สิทธิบัตร การไหลเวียนของข้อมูล โครงสร้างพื้นฐาน	อุดมการณ์ทางการเมือง กฎหมายภาษีอากร รูปแบบของรัฐบาล ความมีเสถียรภาพของ รัฐบาล เจตคติของรัฐบาลต่อ บริษัทต่างประเทศ การควบคุมความเป็น เจ้าของสินทรัพย์ของ ต่างประเทศ ความเข้มแข็งของกลุ่ม ต่อต้าน การควบคุมทางการค้า นโยบายต่างประเทศ การก่อการร้าย ระบบกฎหมาย

สภาพแวดล้อมการค้าดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมการค้าดำเนินงานจะประกอบด้วยปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงและกระทบต่อการบริหารงานของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน แรงงาน และผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น

ก. ลูกค้า คุณลักษณะและพฤติกรรมของลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการจากบริษัทจะมีความสำคัญ เพราะว่าจะช่วยสร้างแนวความคิดของการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างการยอมรับจากลูกค้า

ข. การแข่งขัน หมายถึง "การทำสงคราม" ระหว่างคู่แข่งกันด้วยกัน เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งของตลาดและการจัดหาทรัพยากร ความเข้าใจคู่แข่งจะเป็น

กฎเกณฑ์สำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้น การวิเคราะห์การแข่งขันจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งได้ และสามารถคาดคะเนได้ว่าพวกเขาจะใช้กลยุทธ์อะไร

ค. แรงงาน ตลาดแรงงานจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของบริษัท ทั้งทักษะ ค่าจ้าง และอายุโดยเฉลี่ยของแรงงานจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท เช่น การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะบางอย่างและค่าจ้างที่สูง และการนัดหยุดงานบ่อยครั้งขึ้นจะทำให้บริษัทต้องใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานมากขึ้น

ไมเคิล พอร์เตอร์ ผู้เชี่ยวชาญทางกลยุทธ์การแข่งขันได้ยืนยันว่า บริษัทจะให้ความสำคัญมากที่สุดกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยพลังการแข่งขันห้าอย่าง เขาได้ยืนยันว่า “ความเข้มแข็งร่วมของพลังเหล่านี้” จะกำหนดความเป็นไปได้ของการทำกำไร กำไรจะถูกวัดโดยผลตอบแทนระยะยาวจากเงินลงทุน แม้ว่าพอร์เตอร์จะกล่าวถึงพลังการแข่งขันเพียงห้าอย่างเท่านั้น พลังการแข่งขันอย่างที่หก ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ อาจจะถูกเพิ่มเข้ามาเพื่อการสะท้อนให้เห็นถึงพลังของสภาพแรงงาน รัฐบาล และกลุ่มอื่น ๆ ภายในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่มีต่อบริษัทด้วย

พลังการแข่งขัน 6 อย่าง

1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ โดยทั่วไปผู้เข้ามาใหม่ภายในอุตสาหกรรมจะเพิ่มกำลังการผลิตใหม่แก่อุตสาหกรรม ดังนั้น ความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรของผู้เข้ามาใหม่จะคุกคามต่อบริษัทที่มีอยู่เดิม การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับสิ่งกีดขวางการเข้ามาที่ปรากฏอยู่ และการตอบโต้ที่คาดหมายได้จากคู่แข่งที่มีอยู่เดิม

2. การแข่งขันระหว่างบริษัทที่มีอยู่เดิม ภายในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ บริษัทจะขึ้นอยู่ระหว่างกัน การริเริ่มการแข่งขันจากบริษัทหนึ่งจะมีผลกระทบต่อคู่แข่ง และอาจจะทำให้เกิดการตอบโต้ได้

3. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน บริษัทภายในอุตสาหกรรมหนึ่งจะแข่งขันกับบริษัทที่ผลิตภัณฑ์ทดแทนได้ภายในอุตสาหกรรมอื่น พอร์เตอร์ได้ชี้ให้

เห็นว่าผลิตภัณฑ์ทดแทนจะจำกัดความเป็นไปได้ของการทำกำไรโดยการกำหนดเพดานราคา

4. อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ด้วยความสามารถของพวกเขาที่จะกดดันราคาให้ต่ำลง แต่คุณภาพและบริการที่ดีขึ้น ผู้ซื้อจะมีอำนาจการเจรจาต่อรองสูงต่อเมื่อ

- ผู้ซื้อซื้อผลิตภัณฑ์เป็นสัดส่วนที่สูงจากบริษัท
- ผู้ซื้อมีโอกาสที่จะรวมธุรกิจไปที่หลัง
- ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีทางเลือกมากมาย
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงผู้จำหน่ายวัตถุดิบต่ำ

5. อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบสามารถกระทบต่ออุตสาหกรรมได้โดยการขึ้นราคา หรือลดปริมาณของวัตถุดิบลง ผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะมีอำนาจการเจรจาต่อรองสูงต่อเมื่อ

- ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีเพียงไม่กี่ราย แต่จำหน่ายไปยังบริษัทจำนวนมาก
- ไม่มีผลิตภัณฑ์ทดแทน
- บริษัทซื้อผลิตภัณฑ์เป็นสัดส่วนที่น้อยจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
- ผู้จำหน่ายวัตถุดิบสามารถรวมธุรกิจไปข้างหน้าได้

อำนาจของผู้มีส่วนได้เสีย ฟรีแมนได้เสนอแนะพลังการแข่งขันอย่างที่หกเพิ่มเติมเข้ามาคือ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายในสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้คือ สหภาพแรงงานชุมชน เจ้าหนี้ (ถ้าไม่รวมกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ) สมาคมการค้าผู้ถือหุ้น และกลุ่มผลประโยชน์ ความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้จะแตกต่างกันระหว่างอุตสาหกรรม

การคาดการณ์สภาพแวดล้อม (Environmental Forecasting)

หน้าที่ความรับผิดชอบของนักกลยุทธ์ในบริษัทข้ามชาติ คือ ทำให้บริษัทอยู่รอด โดยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ให้สามารถเติบโตและมีกำไร นักกลยุทธ์จะต้องมีทักษะในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมทั้งการหาโอกาสและอุปสรรคในอนาคต ดังนี้

1. กำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญต่อบริษัท
2. หาแหล่งข้อมูลของสภาพแวดล้อมและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น

3. คิดหาวิธีในการคาดการณ์สภาพเงื่อนไขในอนาคต
4. รวบรวมผลจากการคาดการณ์เข้าไปในกระบวนการจัดการกลยุทธ์
5. ติดตามผลจากการคาดการณ์นั้น

ลักษณะของโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อม

ลักษณะที่สำคัญของการประเมินสภาพแวดล้อม คือ การประเมินความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต นักกลยุทธ์จะต้องหาโอกาสและข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมนั้น ถ้าเป็นการสร้างกลยุทธ์ครั้งแรก (First-Generation Strategy Formulation) การประเมินสภาพแวดล้อมจะอาศัยความเป็นไปได้ในอนาคต ถ้าเป็นขั้นที่ 2 (Second-Generation Planning) หรือการวางแผนการประเมินสภาพแวดล้อมในอนาคตจะถูกแบ่งออกเป็น 3 กรณี คือ กรณีที่ดีที่สุด (Best-Case) กรณีปกติธรรมดา (Most-Probable Case) และกรณีที่เลวร้าย (Worst-Case) เมื่อประเมินผลสภาพแวดล้อมในอนาคตได้แล้ว นักกลยุทธ์จะสร้างแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแต่ละกรณี

ตารางวิเคราะห์ความเหมาะสมของการลงทุนในต่างประเทศ

ตารางวิเคราะห์ความเหมาะสมของการลงทุนในต่างประเทศ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ ความดึงดูดหรือความน่าสนใจของตลาด (The Market Attractiveness) และความสามารถในการแข่งขัน (The Ability-to-compete) โดยแสดงในตารางที่ 5 สำหรับความดึงดูดหรือความน่าสนใจของตลาด คือ การวัดศักยภาพของธุรกิจโดยทั่วไปในประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ขนาดของตลาด (อุตสาหกรรม) เสถียรภาพของการเมืองในประเทศนั้น รายได้ของประชากรภายในประเทศ สภาพเศรษฐกิจภายในประเทศ ความคงที่ของอัตราแลกเปลี่ยน นโยบายทางด้านการค้าเสรีที่ได้กลับประเทศ สภาพโดยทั่วไปของธุรกิจและเงื่อนไขหรือความสัมพันธ์ของแรงงานภายในประเทศนั้น ๆ

สำหรับความสามารถในการแข่งขันจะเป็นการวัดจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weakness) ของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ระดับความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ถ้าระดับความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของบริษัทต่ำ แสดงว่าคู่แข่งสามารถเพิ่มการผลิตและเพิ่มความรุนแรงในการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว
2. ข้อดีและข้อเสียของเทคโนโลยีที่คู่แข่งใช้
3. ระดับความยากของการเข้าอุตสาหกรรม ถ้ามีมากแสดงว่าบริษัทจะเข้าสู่ตลาดหรืออุตสาหกรรมได้ยาก หรือหาจุดยืนที่เหมาะสมในตลาดได้ยาก
4. อำนาจของคู่แข่งในตลาด และความสัมพันธ์กันระหว่างคู่แข่งนั้น ๆ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างคู่แข่งเหล่านั้นกับรัฐบาล
5. จำนวนและความกักตุน (Concentration) ของลูกค้าที่มีต่อสินค้า การที่มีจำนวนลูกค้าน้อย อาจแสดงถึงลูกค้าเหล่านั้นจะมีอำนาจต่อรองมาก และเป็น การง่ายกว่าที่จะพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก

ตารางที่ 2 แสดงตารางวิเคราะห์ความเหมาะสมของการลงทุนในต่างประเทศ

การดึงดูดหรือความน่าสนใจของตลาด

	มาก	ปานกลาง	น้อย	
มาก	เหมาะที่จะเข้าไปลงทุน			ความสามารถในการแข่งขัน
ปานกลาง		เหมาะที่จะส่งสินค้าเข้าไปขาย		
น้อย	ทบทวน (Rethink)		หลีกเลี่ยงการลงทุน	

จากตารางวิเคราะห์ความเหมาะสมของการลงทุนในต่างประเทศ ตารางที่ 2 จะพบว่า ประเทศที่มีความน่าสนใจของตลาดสูง และบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งในประเทศหรือในตลาดนั้น จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการลงทุนโดยตรงในตลาดต่างประเทศ (Foreign Direct Investment

:FDI) และสำหรับประเทศที่อยู่ในตำแหน่งตรงกลางของตารางจะเป็นประเทศที่เหมาะสมกับการนำเข้าสินค้าไปขาย (Export) หรือการขายลิขสิทธิ์ของสินค้า (License) สำหรับในส่วน "ทบทวน (Rethink)" หมายถึง ประเทศซึ่งตลาดมีความน่าสนใจสูง แต่บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งบริษัทที่จะเข้าไปลงทุนจะต้องคิดอย่างหนักว่าจะต้องปรับปรุงเพื่อเพิ่มความสามารถอย่างไรบ้าง และเมื่อเข้าไปลงทุนแล้วเราจะได้สิ่งที่ปรารถนาหรือไม่ สำหรับในประเทศหรือพื้นที่ตลาดแคบไม่มีความน่าสนใจ และความสามารถในการแข่งขันของบริษัทก็ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในประเทศหรือในพื้นที่นั้น ๆ คือส่วนที่เขียนว่า "หลีกเลี่ยงการลงทุน" ในตารางเป็นส่วนที่ควรหลีกเลี่ยงการลงทุน

เมื่อบริษัทตัดสินใจที่จะเข้าไปลงทุนในต่างประเทศแล้ว นอกจากตำแหน่งที่ตั้งของหน่วยธุรกิจสิ่งที่จะต้องพิจารณาต่อไปก็คือ

1. การมีอยู่ของคณะผู้ร่วมงาน (Staff) และต้นทุน ซึ่งต้นทุนในที่นี้จะหมายถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนด้วย เช่น ค่าสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น
2. แหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุนนั้น
3. ระยะทางระหว่างตลาดและแหล่งวัตถุดิบ ตัวอย่างเช่น สินค้าที่นำเข้าบ่อยหรือเสื่อมสภาพได้จะต้องตั้งอยู่ใกล้กับตลาดที่จะขาย เพื่อลดการเสื่อมสภาพหรือการสูญเสียของสินค้า
4. กฎหมายต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานที่ตั้งโรงงานหรือบริษัท และระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับมลภาวะ
5. ความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การขนส่งสินค้า และต้นทุนที่ใช้
6. สภาพความเป็นอยู่ของคนในประเทศ

4. **ปรัชญา การกิจ กฎบัตร และหลักการ ของบริษัทข้ามชาติ**

การตรวจสอบปรัชญาและการกิจหลักของบริษัทข้ามชาติ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการกลยุทธ์ ปรัชญาของการทำงานจะแฝงอยู่ในองค์กร ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของบริษัท เช่น ตัวอย่างของปรัชญาการทำธุรกิจของบริษัทโซนี่ (บางส่วน)

“โซนี่” เป็นผู้บุกเบิกและค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ โซนี่ไม่เคยก้าวตามใคร และจะก้าวเข้าไปสู่ธุรกิจหรือสินค้าที่ยังไม่เคยมีผู้ใดก้าวเข้าไป และคาดว่าจะประสบความสำเร็จในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองมวลมนุษย์อย่างทั่วถึง

ถึงแม้การเป็นผู้นำในการพัฒนาสินค้าต่าง ๆ จะประสบกับความยากลำบาก แต่พนักงานของโซนี่ก็ทำงานร่วมกันเป็นเอกภาพ เพราะพวกเขามีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการสรรสร้างงานและแบ่งปันความสามารถในการพัฒนาบุกเบิกสิ่งใหม่ ๆ โซนี่เคารพในหลักการและสนับสนุนความสามารถของทุกคน จัดคนให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และพยายามที่จะผลักดันให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สุด โซนี่เชื่อว่าพนักงานแต่ละคนสามารถพัฒนาความสามารถของตนเองได้ตลอดเวลา และสิ่งเหล่านี้คือพลังผลักดันของโซนี่

การกำหนดภารกิจหลักขององค์กรให้ชัดเจน จะต้องทำก่อนการวางแผนกลยุทธ์ ก่อนอื่นบริษัทจะต้องกำหนดว่าตนเองมีความสามารถในการทำธุรกิจทางด้านใดก่อน ซึ่งการหาความสามารถนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย การที่จะบอกว่าเราเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจทางด้านโทรคมนาคม หรือเราจะขายสินค้าที่ใช้เพื่อสันตนาการนั้นยังไม่เหมาะสม แต่บริษัทจะต้องชี้เฉพาะลงไป ตัวอย่างเช่น (J. Willard (Bill) Marriott, Jr.) ประธานบริหารบริษัท (Marriott Corporation) ซึ่งบริหารบริษัทมากกว่าทศวรรษ ได้ชี้ลงไปว่าความเชี่ยวชาญของบริษัทคือการทำธุรกิจเกี่ยวกับห้องพัก การรับรอง และการบริการเกี่ยวกับอาหาร การสร้างห้องให้เช่า และการจัดหาเงินทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เสนอให้กับนักลงทุน

บริษัทข้ามชาติบางแห่งยังเขียนหลักการ ซึ่งแสดงออกถึงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างกว้าง ๆ ซึ่งทั้งปรัชญา ภารกิจหลัก และหลักการของบริษัทจะต้องสอดคล้องกัน

ปรัชญาของการรวมศูนย์ (Philosophies of Centralization)

บริษัทข้ามชาติที่ประสบความสำเร็จจะมีการจัดองค์กรในทิศทางที่กำหนดระบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการ การตลาด และการผลิตที่จะได้มาซึ่งการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economy of scale) ราคาที่ต่ำ (Lower price) อุปสรรคต่อการเข้า (Barriers to entry) มาตรฐานของชิ้นส่วนและผลิตภัณฑ์ (Standardization of components) เพื่อแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ในระดับรวม ลักษณะ

เช่นนี้จะเหมือนกับการสร้างกลุ่มผลิตภัณฑ์และตลาดที่สัมพันธ์กัน โดยต้องให้สมดุลต่อการบรรลุการดำเนินงานที่ดีที่สุด

บริษัทจำเป็นต้องพิจารณาถึงความมากน้อยในการรวมศูนย์ของการตัดสินใจ กำหนดกลยุทธ์และการควบคุม เราสามารถพิจารณาปรัชญาในการควบคุมของการดำเนินงานในต่างประเทศได้ 3 ปรัชญา คือ Ethnocentric, Polycentric และ Geocentric

ก. ปรัชญาเอโทเซนทริก (Ethnocentric)

เป็นปรัชญาที่มุ่งเน้นในลักษณะของการรวมศูนย์การตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง เพราะข้อสมมติฐานของปรัชญานี้ถือว่าเป็นการบริหาร ผลิตภัณฑ์ และอื่น ๆ ของส่วนกลาง เป็นสำนักงานใหญ่ในประเทศหนึ่งย่อมต้องดีกว่าในประเทศอื่น ๆ ทั้งหมด ดังนั้น ธุรกิจข้ามชาติ (MNC) ที่ใช้ปรัชญาที่ย่อมที่จะมีการตัดสินใจในด้านกลยุทธ์การตลาด การผลิต และการเงิน เป็นไปตามที่สำนักงานใหญ่กำหนดไว้เท่านั้น นอกจากนั้นลักษณะของสินค้าและการกำหนดราคาขาย ก็จะเป็นในลักษณะเดียวกัน ราคาแบบเดียวกัน

ข. ปรัชญาโพลีเซนทริก (Polycentric)

ปรัชญานี้จะเข้าไปในลักษณะตรงกันข้ามกับปรัชญาเอโทเซนทริก (Ethnocentric) กล่าวคือ จะมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับบริษัทในท้องถิ่น เพราะสมมติฐานของปรัชญานี้ถือว่าภายใต้ภาวะแวดล้อมหนึ่ง ๆ ของแต่ละสาขาในบริษัทนั้น ย่อมยากต่อบุคคลภายนอกที่จะเข้าใจได้ ดังนั้น จึงมีการจ้างผู้จัดการท้องถิ่น และให้อำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เนื่องจากผู้จัดการซึ่งเป็นบุคคลในท้องถิ่น ย่อมเข้าใจภาวะแวดล้อมและใกล้ชิดสถานการณ์มากที่สุด ภายใต้ปรัชญานี้ ผู้จัดการที่อยู่ในสาขาต่างประเทศมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ทั้งในด้านการตลาด การผลิต และการเงิน โดยไม่ต้องขึ้นต่อสำนักงานใหญ่และบริษัทในสาขาอื่น

ผลดีของการใช้ปรัชญานี้คือ

1. ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
2. ช่วยให้เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

3. ช่วยลดความเสี่ยงในการผลิตสินค้าของบริษัทข้ามชาติ (MNC) โดยมุ่งเน้นที่ตรงตามความต้องการของแต่ละกลุ่มลูกค้าในตลาดท้องถิ่น

ค. ปรัชญาจีโอเซนทริก (Geocentric)

ปรัชญานี้เป็นการผสมผสานเอาปรัชญาดังกล่าวทั้งสองไว้ด้วยกัน ให้เกิดสมดุลที่ดี ปรัชญานี้อาจถือได้ว่าดีที่สุดสำหรับตลาดรวม (Global Market) ปรัชญานี้ไม่ได้แยกตลาดที่แบ่งออกในแต่ละประเทศ แต่ว่ากลับมองตลาดทุกแห่งเป็นตลาดเดียวกัน ดังนั้น บริษัทข้ามชาติ (MNC) ที่ใช้ปรัชญานี้จะไม่มีแผนกต่างประเทศ การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรก็จะทำโดยไม่คำนึงถึงเขตแดนของแต่ละประเทศ มีการจัดหาผู้จัดการโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ด้านการตลาดจะถูกพิจารณาให้กระจายอำนาจ เพื่อให้เข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคในท้องถิ่นอย่างแท้จริง ส่วนในด้านการผลิต อาจพิจารณาให้เป็นแบบรวมศูนย์ เพื่อให้เกิดผลจากการประหยัดในเชิงขนาด

โดยสรุปแล้ว เราต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของความต้องการที่แตกต่างกันออกไปอย่างรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อสามารถเข้าถึงความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น อีกทั้งบริษัทต่าง ๆ ควรต้องมองตลาดต่าง ๆ ให้เสมือนเป็นหนึ่งเดียว และต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยีตลาดจนแนวโน้มของตลาดทั่วโลก

5. กลยุทธ์ระดับโลก

5.1 กลยุทธ์ระดับโลก: การกำหนดทางเลือกและเลือก

(Global Strategy: Alternative Generation and Choice)

กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy) คือวิธีที่บริษัทข้ามชาติใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อม และสามารถในการจัดหาทรัพยากร บริษัทจะสามารถกำหนดขนาดของหน่วยธุรกิจได้ว่าจะไปในทิศทางใด อย่างไรก็ตาม บริษัทข้ามชาติที่มีการกระจายการลงทุนในหลายธุรกิจ จะใช้วิธีการที่ซับซ้อนในการลำดับความสำคัญของการลงทุนในระดับองค์กร เพื่อจะได้จัดสรรทรัพยากรให้กับแต่ละธุรกิจในระดับหน่วยธุรกิจ มีการเน้นบริษัทข้ามชาติที่แข่งขันในธุรกิจ และตลาดที่แตกต่างกันจะนำธุรกิจนั้นมารวมไว้ใน

แผนการลงทุน (Portfolio) ที่มีประสิทธิภาพอย่างไร นักกลยุทธ์ในระดับองค์กรของบริษัทข้ามชาติจะต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ คือ

การบริหารกลยุทธ์ระดับโลกเป็นเครื่องมือสำหรับการประสานงานและการรวบรวมการดำเนินงานระดับชาติที่กระจายตามภูมิภาคที่ไกล ๆ กลยุทธ์โดยรวม (Global Strategy) ดังนี้

1) สร้างความสามารถระหว่างประเทศต่อส่วนแบ่ง (Segment) ของตลาดท้องถิ่นและระดับชาติ (Local & national) มีฐานของสินค้าหรือบริการในแต่ละส่วนแบ่ง (Segment) ของตลาดที่มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด ธุรกิจจะต้องมีความสามารถในการเลือกจุดเน้นที่เหมาะสมให้มากที่สุดในส่วนแบ่ง (Segment) เหล่านั้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแข่งขัน การส่งเสริม จุดที่ดึงดูดใจให้มากที่สุด สำหรับที่จะเสนอตลาดด้วยการมีชื่อเสียงสินค้าที่โด่งดัง

2) สร้างและส่งเสริมชื่อเสียงสินค้าและชื่อเสียงในระดับระหว่างประเทศและระดับโลก (International & global) อย่างเช่น โรลส์-รอยซ์ (Rolls-Royce) (รถยนต์) เบนetton (เสื้อผ้า) แมค คินซี (Mc Kinsey) (ที่ปรึกษา) หรือจูนเนสส์ (Guinness) (ภาษาฝรั่งเศส) (เบียร์)

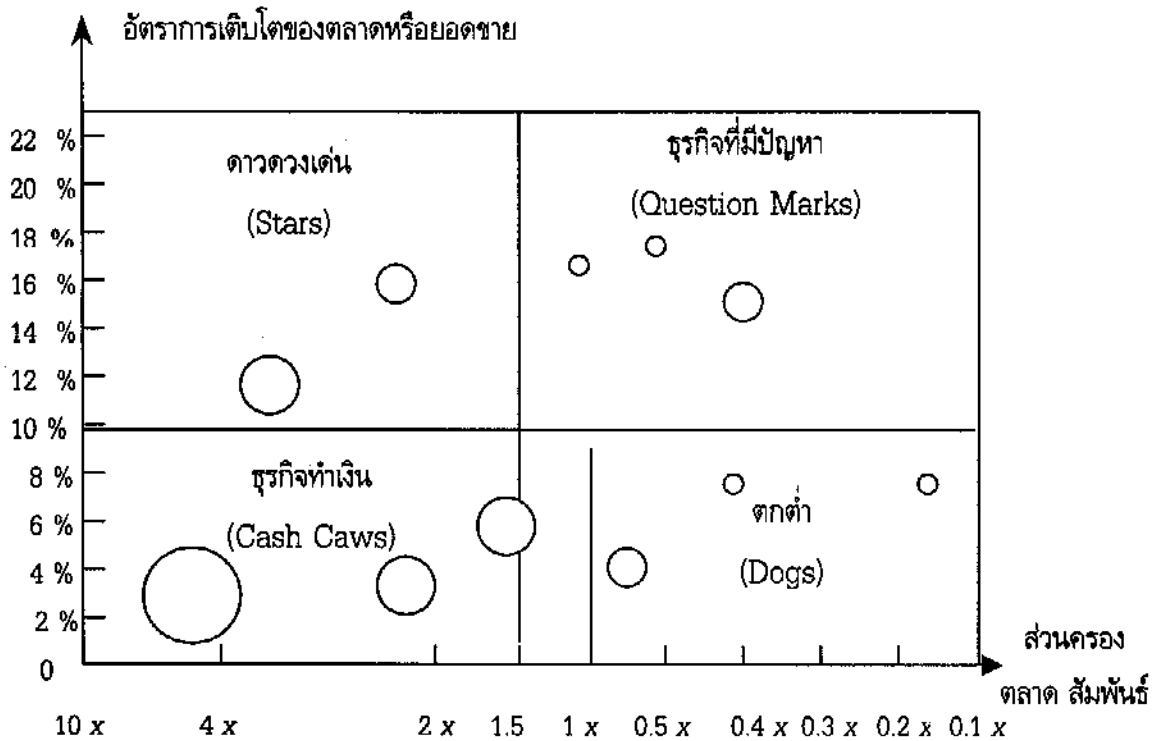
3) เป็นผู้นำความสำเร็จในตลาด กระตุ้นชื่อเสียงหรือส่งเสริมมูลค่าให้กับสินค้าด้วยการรวมกันคิดค้นสินค้าหรือบริการที่แปลกใหม่ มีคุณภาพ น่าเชื่อถือ หรือมีคุณค่าในแต่ละทางเลือกของส่วนแบ่ง (Segment) ในตลาดนั้น ๆ

4) มีความสำเร็จในระดับที่เหมาะสม ดังนี้

- สามารถแข่งขันหรือเป็นผู้นำในด้านต้นทุนและราคา
- มีความสามารถทางการเงินในระยะยาวในการพัฒนาตลาด คิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ พัฒนาสินค้าใหม่ กระตุ้นการสร้างชื่อเสียงและมูลค่าให้กับชื่อของสินค้า

- สร้างความก้าวหน้าในการแข่งขันระดับโลก ที่จะเพิ่มพลังอำนาจระหว่างช่วงของระดับชาติ และระดับระหว่างประเทศ (เช่น การพัฒนาความชำนาญของตลาด รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม ฯลฯ) มีการปฏิบัติการอันก่อให้เกิดการประหยัดทางเศรษฐกิจ

บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่และมีการลงทุนในหลายธุรกิจ จะใช้กลยุทธ์ส่วนผสมการลงทุนระดับโลก (Global Portfolio Strategy) ตัวอย่างเช่น บริษัทเนสเล่ (Nestle) ซึ่งมีบริษัทแม่ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้แบ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทออกเป็น 17 หมวด เช่น เครื่องสำอาง สบู่ และยา ซึ่งจำหน่ายในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกมากกว่า 55 ประเทศ บริษัทข้ามชาติต่าง ๆ มีการใช้เมทริกส์ส่วนผสมการลงทุน (Portfolio Matrix) หลายประเภทที่แตกต่างกัน รูปแบบที่ง่ายที่สุดคือ รูปแบบของกลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (The Boston Consulting Group, BCG Matrix) (ดูรูปที่ 2)



รูปที่ 2 แสดงเมทริกส์อัตราการเจริญเติบโตและส่วนแบ่งตลาด (BCG Matrix)

ตามรูปดังกล่าวข้างต้น แต่ละหน่วยธุรกิจจะถูกวางตำแหน่งใน BCG Matrix ตามอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจนั้นแข่งขัน และส่วนแบ่งตลาดของหน่วยธุรกิจนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่ใหญ่ที่สุด หน่วยธุรกิจที่แสดงในเมตริกซ์จะใช้วงกลมเป็นตัวแทนขนาดของวงกลมจะเป็นสัดส่วนของยอดขายของหน่วยธุรกิจเมื่อเทียบกับยอดขายของอุตสาหกรรมทั้งหมด

ธุรกิจที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) จะเป็นหน่วยธุรกิจที่มีตำแหน่งในช่องซ้ายบนของเมตริกซ์ แสดงถึงธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว อาจจะมีเงินสดคงเหลือมากเพียงพอที่จะเลี้ยงตัวเองได้หรือมีไม่เพียงพอก็ได้ หน่วยธุรกิจที่ตกอยู่ในช่องนี้จะแสดงถึงศักยภาพในการทำกำไรและการเติบโตของบริษัทข้ามชาติ

หน่วยธุรกิจที่มีตำแหน่งในช่องซ้ายล่างของตาราง เป็นธุรกิจที่ทำเงิน (Cash Cows) มีลักษณะของการเติบโตต่ำแต่มีส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ดีกว่าคู่แข่งและมีต้นทุนต่ำ เพราะสามารถขายสินค้าได้มากและมีการลงทุนขยายธุรกิจน้อยจึงเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้และกำไร ไม่ต้องการลงทุนมาก เงินสดที่เหลือจากหน่วยธุรกิจนี้สามารถนำไปลงทุนใหม่ในธุรกิจที่ต้องการเงินลงทุนสูง เช่น ธุรกิจที่เป็นดาวดวงเด่น (Stars) หรือธุรกิจที่มีปัญหา (Question Marks)

ธุรกิจที่มีตำแหน่งตกในช่องขวาล่างคือ ธุรกิจที่ตกต่ำ (Dogs) เป็นธุรกิจที่ไม่สามารถทำกำไรได้ เพราะมีต้นทุนสูงและอยู่ในตำแหน่งการแข่งขันที่เสียเปรียบ ธุรกิจที่ตกในช่องนี้ไม่สามารถสร้างเม็ดเงินคงเหลือเพียงพอที่จะเลี้ยงตัวเองได้ บริษัทควรจะขายธุรกิจนี้ออกไป แต่บางครั้งบริษัทอาจตัดสินใจเก็บธุรกิจนี้ไว้ ด้วยเหตุผลบางประการ เช่น อาจจะเป็นธุรกิจที่ช่วยเสริมธุรกิจอื่นที่บริษัททำอยู่ หรืออาจเป็นเพราะบริษัทต้องการรักษาชื่อเสียงของบริษัทเอาไว้ หรือเป็นเพราะบริษัทกำลังทำการปรับปรุงธุรกิจหรือใช้เป็นการตัดค่าใช้จ่ายเพื่อประหยัดภาษี เป็นต้น

ธุรกิจที่มีปัญหา (Question Marks) หรือเด็กที่มีปัญหา (Problem Children) เป็นธุรกิจที่มีตำแหน่งช่องขวาบน ธุรกิจนี้ต้องการความเอาใจใส่อย่างมาก ต้องการเงินลงทุนสูง เพราะมีการเติบโตอย่างรวดเร็วแต่สร้างกำไรให้บริษัทได้น้อย ดังนั้น ธุรกิจนี้จึงเป็นตำแหน่งที่ไม่ดีที่สุดในการสร้างเม็ดเงิน ใน 4 ช่อง ธุรกิจที่อยู่ในช่องนี้มีโอกาสที่จะกลายเป็นดาวดวงเด่นได้ ถ้ามีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น แต่จะกลายเป็นธุรกิจที่ตกต่ำ ถ้าอัตราการเติบโตของธุรกิจลดลง

พึงระลึกไว้เสมอว่า การตัดสินใจแผนการลงทุนระดับองค์กร (Corporate Level Portfolio) มีความซับซ้อน การตัดสินใจเหล่านี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตลาดและการแข่งขันเพียงเท่านั้น ผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมของประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่อยู่ใกล้ตัว ลักษณะของเศรษฐกิจ เวียดนาม บรรยากาศทางการเมือง และกฎหมาย วัฒนธรรมสังคม หรือปัจจัยอื่นล้วนแต่มีผลกระทบต่อการลงทุนของบริษัทข้ามชาติทั้งสิ้น

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับโลก

ขั้นตอนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ระดับโลก แบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางโดยรวมของบริษัทข้ามชาติ
2. ประเมินสภาพแวดล้อมในระดับโลก
3. วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กรของบริษัทข้ามชาติ
4. กำหนดวัตถุประสงค์ระดับโลก
5. สร้างแนวทางเลือกในกลยุทธ์โดยรวม ตลอดจนผลของทางเลือกนั้น
6. ประเมินและเลือกกลยุทธ์โดยรวม
7. ปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมที่เลือกไว้
8. ประเมินและควบคุม

5.2 กลยุทธ์การแข่งขันระดับโลก

กลยุทธ์ที่บริษัทข้ามชาติใช้ในการแข่งขันมีอยู่ 2 วิธี คือ

1. กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดโลกสูง (Global High Share Strategies)
2. กลยุทธ์เจาะตลาดโลกบางตลาด (Global Niche Strategies)

● กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดโลกสูง (Global High Share Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ใช้ เช่น ไอบีเอ็ม เอสเคเอฟ ดาวเคมีคอล ซิตี-คอร์ป และโซนี่ เป็นต้น โดยที่บริษัทข้ามชาติเหล่านี้จะมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมโลก ซึ่งการตีความเช่นนี้ทำให้บริษัทกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมา บริษัทจะกำหนดส่วนแบ่งตลาดโลกที่ต้องการเอาไว้สูง มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ส่วนผสมทางการตลาดไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ การตั้งราคา การส่งเสริมการขาย และช่องทางการจัดจำหน่าย ตลอดจนกลยุทธ์อื่นเพื่อให้ได้ส่วนแบ่ง

ตลาดตามที่ตั้งไว้ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา (R&D) ของบริษัทข้ามชาติอาจ จะดูสูงถ้ามองเฉพาะตัวเลขอย่างเดียว แต่ถ้าเปรียบเทียบกับยอดขายแล้ว ค่า ใช้จ่ายในด้านนี้ค่อนข้างจะต่ำ เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาของบริษัทไอบีเอ็ม มีประมาณ 2 พันล้าน ดอลลาร์ต่อปี แต่เมื่อเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อยอดขายแล้ว ปรากฏว่าเป็นเพียง 6 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นซึ่งเป็นสัดส่วนที่ต่ำกว่าการใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์ระหว่างประเทศ คือ การเชื่อมโยงทรัพยากรทั้งหมดของบริษัทข้ามชาติทั่วทั้งโลกไว้ด้วยกัน เพื่อใช้ในการบรรลุ วัตถุประสงค์ ผลของการใช้กลยุทธ์แบบนี้จะทำให้บริษัทข้ามชาติมีความได้เปรียบ แข่งขันหลายอย่าง คือ

- 1) ทำให้มีต้นทุนต่ำจากการประหยัดได้จากขนาดการผลิต (Economies of scale) จากประสบการณ์ (Experience) ซึ่งเกิดจากการผลิตเป็น จำนวนมาก
- 2) สามารถบริการลูกค้าได้ทั่วโลก เช่น กิจการธนาคาร อย่าง ซิตีคอร์ป อาศัยเครือข่ายสาขาที่มีอยู่ทั่วโลกในการบริการลูกค้าอย่างทั่วถึง
- 3) สามารถหาทรัพยากรได้กว้างยิ่งขึ้น มีต้นทุนต่ำ เช่น วัตถุดิบ และแรงงาน
- 4) เกิดการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ไปยังประเทศอื่น
- 5) ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีในระหว่างประเทศ เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม มีชื่อเสียงมากและเป็นที่ยอมรับของนานาประเทศ
- 6) มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) รักษาความสมดุลของการลงทุนของหน่วยธุรกิจ

● **กลยุทธ์การเจาะตลาดโลกบางตลาด (Global Niche Strategies)**

เนื่องจากบริษัทข้ามชาติทุกบริษัทไม่ได้มีทรัพยากรเพียงพอที่จะใช้กลยุทธ์ส่วนแบ่ง ตลาดสูงได้ บริษัทเหล่านี้จะอาศัยความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่มีอยู่เข้าสู่ในตลาด โดตลาดหนึ่งๆที่คิดว่าสามารถทำให้ได้ดีกว่าบริษัทใหญ่ บริษัทจะหลีกเลี่ยงการ แข่งขันกับบริษัทขนาดใหญ่ในการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดให้ได้มาก ๆ โดยการใช้ ความสามารถพิเศษที่มีอยู่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า ซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับ

เทคโนโลยี ระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ตลาดที่บริษัทจะเข้าไปแข่งขัน ระดับของการผลิต และปัจจัยอื่น ๆ

ตัวอย่างของบริษัทที่ใช้กลยุทธ์เจาะบางตลาด คือ บริษัท วอร์ทซิลลา (Wartsila) ซึ่งเป็นบริษัทต่อเรือในประเทศฟินแลนด์ ในขณะที่บริษัทผู้ต่อเรือขนาดใหญ่ในยุโรปและญี่ปุ่น แข่งขันกันในตลาดเรือบรรทุกสินค้า และแท็งก์น้ำมัน บริษัท วอร์ทซิลลา กลับประสบความสำเร็จในตลาดเรือท่องเที่ยวที่มีราคาแพง และเนื่องจากบริษัทวอร์ทซิลลา มีขนาดไม่ใหญ่มากนัก บริษัทจึงสามารถปรับตัวได้เร็ว และทันกับความต้องการของลูกค้าในตลาดที่บริษัทมีความชำนาญ ซึ่งบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ไม่สนใจ

ก. กลยุทธ์การแข่งขันระดับประเทศ (National Competitive Strategies)

กลยุทธ์การแข่งขันในระดับประเทศ สามารถทำได้ 2 วิธีคือ

- 1) กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดสูง และ
- 2) กลยุทธ์เจาะบางตลาด

● **กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดสูง (National High Share Strategies)** บริษัทข้ามชาติจะใช้กลยุทธ์นี้ โดยอาศัยความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทเฉพาะประเทศนั้น กลยุทธ์การตลาดและการผลิตจะถูกนำออกมาใช้ เพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งในการผลิตเป็นจำนวนมาก

บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้มักจะอาศัยอุปสรรคในการเข้ามาแข่งขัน (Entry Barriers) เป็นตัวป้องกันบริษัทข้ามชาติอื่นที่จะเข้ามาในตลาด เช่น อัตราภาษี โควต้า การให้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล การขนส่ง การสื่อสาร และรสนิยมของคนในประเทศ เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอซีแอล (ICL) ซึ่งเป็นบริษัทคอมพิวเตอร์ของอังกฤษ ได้ใช้อุปสรรคของการเข้ามาในตลาดของบริษัทข้ามชาติอย่างได้ผล เพราะบริษัทได้รับการปกป้องจากรัฐบาล แต่หลังจากที่อุปสรรคนี้ถูกจำกัดออกไป และเทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลง บริษัทต้องปรับตัวโดยการเลิกใช้กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดสูง หันมาใช้กลยุทธ์เจาะบางตลาดแทน เพราะบริษัทไอบีเอ็ม ที่มีขนาด

ใหญ่กว่าสามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายขึ้น บริษัทต้องหาพันธมิตร เช่น ฟุจิตซี (Fujitsu) ไมเทล (Mitel) เพื่อช่วยทำตลาดคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กแทน

● **กลยุทธ์เจาะบางตลาด (National Niche Strategies)**

บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้จะอาศัยความได้เปรียบในการแข่งขันในการเจาะตลาดที่บริษัทขนาดใหญ่ไม่ให้ความสนใจ โดยอาศัยอุปสรรคในการเข้ามาในตลาดเป็นตัวกีดกัน เช่นกัน เช่น บริษัทอเมริกัน เอ็กซ์เพรส (American Express) ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเป็นบริษัทขนส่งสินค้าในประเทศ ได้ใช้ความเชี่ยวชาญทางด้านบริการทางการเงิน โดยอาศัยการให้บริการเช็คเดินทางในการเจาะตลาดโลกบางตลาด เช่น บัตรเครดิต เป็นต้น

5.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Level Strategies)

กลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ จะเน้นการแข่งขันในธุรกิจสินค้าหรือบริการ หรือพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง ดังนั้น องค์ประกอบของกลยุทธ์จึงประกอบไปด้วย ความสามารถที่แตกต่าง (Distinctive Competencies) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages)

ทางเลือกกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Choice at the SBU or Business Level) คือ การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยธุรกิจประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้งหมดของบริษัท จะต้องส่งทางเลือกนั้นให้สำนักงานใหญ่ตรวจสอบและสั่งการอีกชั้นหนึ่ง

การบริหารกลยุทธ์ระดับประเทศไม่ใช่เป็นการสั่งการจากบนลงล่าง แต่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของทั้งสองระดับ การตัดสินใจจะอยู่ในระดับบนแล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างนำไปปฏิบัติ ในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์นั้น

6. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์และเชิงปฏิบัติการ

บริษัทข้ามชาติ (MNC) ก็เช่นเดียวกับธุรกิจภายในประเทศ คือ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ 2 อย่างคือ

- 1) กลยุทธ์หรือระยะยาว (Strategic หรือ Long-term)
- 2) ปฏิบัติการหรือยุทธวิธี (Operational หรือ Tactical)

การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการหรือยุทธวิธี (Operational or Tactical Decision) จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานวันต่อวันของบริษัทข้ามชาติ (MNC) ซึ่งรวมถึงการผลิต การตลาดในสินค้าและบริการของบริษัท ตลอดจนการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายในการส่งมอบสินค้าและบริการของบริษัทสู่ตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ

7. กลยุทธ์การปฏิบัติการของบริษัทข้ามชาติ (Multinational Operations Strategy)

จะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

1. ที่ตั้งและขนาดของโรงงาน
2. ทางเลือกในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานและระบบที่จะใช้
3. การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
4. ลักษณะและที่ตั้งของฝ่ายวิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (International R&D)
5. การควบคุมของระบบการปฏิบัติการ
6. สิทธิบัตร (License) ของเทคโนโลยีที่ใช้

กลยุทธ์การปฏิบัติการของบริษัทข้ามชาติ เป็นความสัมพันธ์ที่สอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การปฏิบัติการ (Operations Strategy) กับกลยุทธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) กับกลยุทธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ต้นทุนการผลิต (Manufacturing costs) ความยืดหยุ่นของการออกแบบผลิตภัณฑ์ และจำนวนที่ผลิต ดังนั้น ถ้ากลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์มีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานก็จะเปลี่ยนไปด้วย เราสามารถสรุปแนวความคิดของความสัมพันธ์กันระหว่างกลยุทธ์การปฏิบัติการและกลยุทธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ โดยใช้พื้นฐานของ 3 กลยุทธ์ ดังนี้คือ

ก. กลยุทธ์ที่เน้นหนักในด้านเทคโนโลยี (Technology-driven strategy) เป็นกลยุทธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ (Product strategy) ซึ่งใช้ในตลาดที่ผู้บริโภคมีรายได้สูง การนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนใคร เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และผลิตด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง โดยตัวผลิตภัณฑ์เองจะเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน และต้นทุนในการผลิต

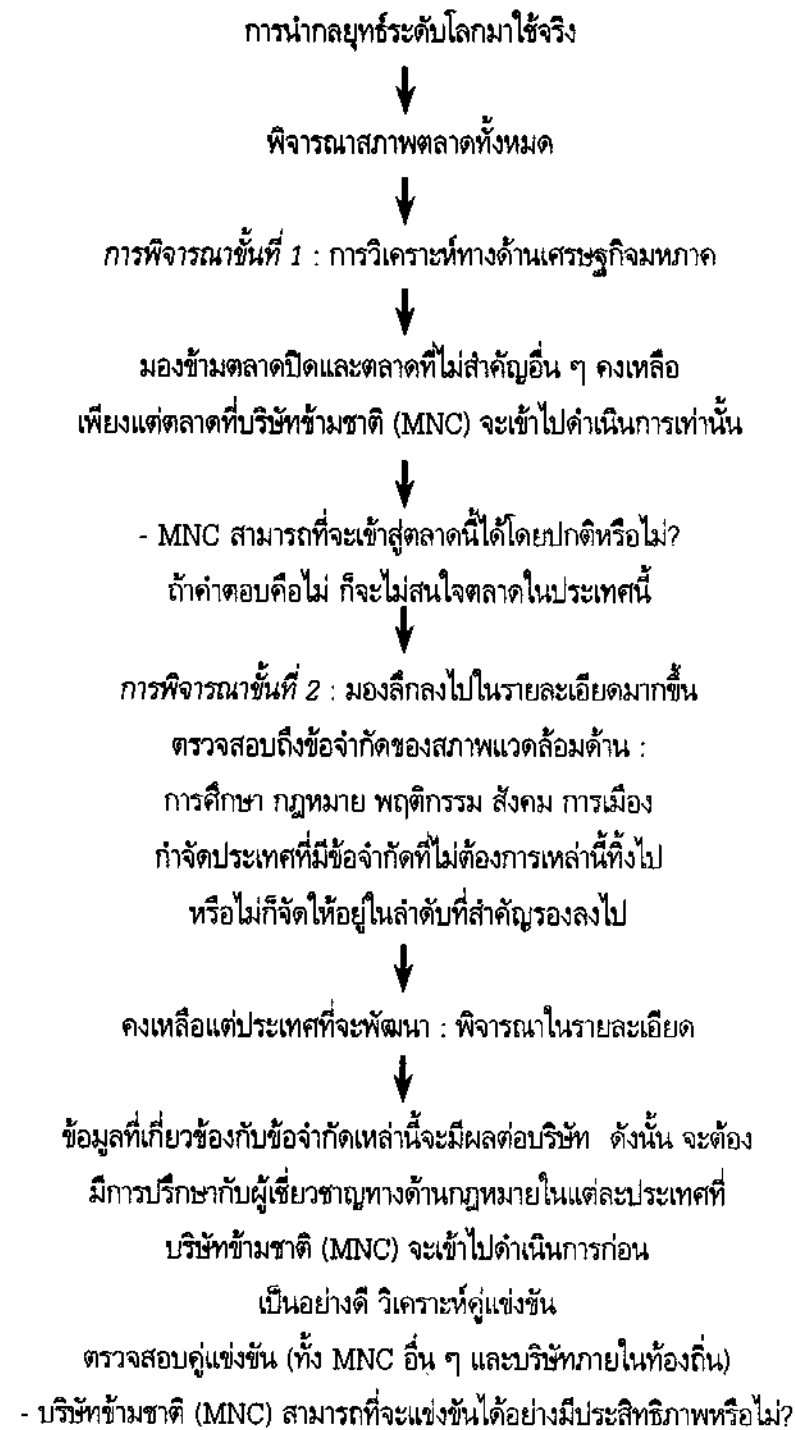
จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การพยากรณ์ยอดขายเป็นไปได้ยาก ดังนั้น ความยืดหยุ่นของจำนวนสินค้าที่ผลิตจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้บริษัทที่ใช้กลยุทธ์แบบนี้มักจะพยายามลดความเสี่ยงด้วยการสั่งซื้อส่วนประกอบต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์จากผู้จัดหาสินค้า (suppliers)

สำหรับการใช้กลยุทธ์แบบนี้ โรงงานอาจจะตั้งภายในประเทศหรือในประเทศที่กำลังพัฒนาก็ได้ และมักจะส่งสินค้าออกไปขายในต่างประเทศ สำหรับตัวอย่างของอุตสาหกรรมที่ใช้กลยุทธ์แบบนี้ เช่น อุตสาหกรรมการผลิตพลาสติก อุตสาหกรรมการผลิตคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ข. กลยุทธ์ที่เน้นหนักในด้านการตลาด (Marketing-intensive strategy) สำหรับกลยุทธ์นี้บริษัทข้ามชาติจะมุ่งไปที่การตลาด ไม่มุ่งเน้นที่ตัวผลิตภัณฑ์ โดยบริษัทจะมุ่งเน้นไปที่การใช้โฆษณาและวิธีต่าง ๆ ทางการตลาด เพื่อให้สินค้าและบริการของตนเองแตกต่างไปจากคู่แข่ง ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการก็ยังคงเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดระบบการปฏิบัติการจะต้องแน่ใจว่าได้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ตลาดต้องการ (ดูรูปที่ 3)

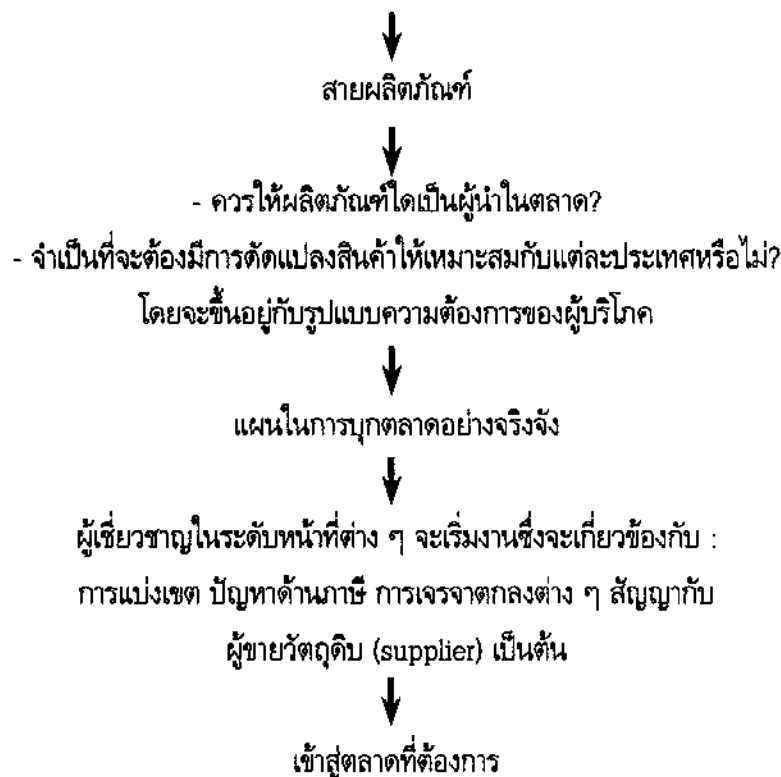
ค. กลยุทธ์ที่เน้นการหาแหล่งต้นทุนราคาถูก (Low-cost strategy) ถ้าสินค้าตัวใดอยู่ในช่วงชีวิตที่เจริญเต็มที่แล้ว (Maturity stage) จะใช้กลยุทธ์ที่เน้นหนักในด้านการตลาดไม่ได้ แต่อาจทำได้โดยการนำสินค้านั้นออกจากตลาด (Divestment) หรือใช้การผลิตโดยใช้ต้นทุนต่ำ แต่คุณภาพของสินค้ายังคงเหมือนเดิม ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ ได้แก่

- การผลิตสินค้าเป็นจำนวนมากเพื่อให้เกิดประโยชน์จากประสบการณ์
- การย้ายโรงงานไปยังประเทศที่มีค่าแรงต่ำ
- การดำเนินงานในพื้นที่ (ประเทศ) ที่มีวัตถุดิบราคาถูกและมีอย่างสมบูรณ์



รูปที่ 3 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานด้านการตลาด

โดย MNC จะต้องมีข้อมูลและทำการวิเคราะห์ทั้งในระดับบริษัทและในระดับอุตสาหกรรม



รูปที่ 3 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานด้านการตลาด (ต่อ)

โดยปกติแล้ว MNC จะเริ่มต้นด้วย

1. การคาดการณ์เกี่ยวกับเศรษฐกิจมหภาค ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ รายได้ต่อหัวของประชากร และความยากง่ายในการจัดหาแหล่งแรงงานและวัตถุดิบ
2. การคาดคะเนเกี่ยวกับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา การควบคุมการแลกเปลี่ยนดุลการชำระเงิน และภาวะเงินเฟ้อ
3. การคาดการณ์เกี่ยวกับส่วนแบ่งตลาดของ MNC เองและของบริษัทคู่แข่ง ในพื้นที่เฉพาะหนึ่ง ๆ
4. การพิจารณาด้านอื่น ซึ่งจะรวมถึงความมั่นคงทางการเมือง ความกดดันจากรัฐบาล ลัทธิชาตินิยม และความเสื่อมทางการเมืองอื่น ๆ

8. การวิเคราะห์องค์กรของบริษัทข้ามชาติ

ในการสร้างกลยุทธ์นั้น MNC มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อประเมินถึงสภาพปัจจุบันของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ เทคนิคที่ใช้ วัตถุประสงค์ และทางด้านการเงินที่อาจเป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทได้ รู้ถึงความสามารถของตัวเองในแง่ที่เป็นโอกาสในตลาดระหว่างประเทศ ซึ่งได้จากการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั่วไป กับความสามารถภายในของบริษัท (Internal Ability) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนี้ จะบอกถึงปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่าบริษัทควรจะมีการดำเนินงานอย่างไร ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Factor for Success: KFS) ก็คือ ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับบริษัทในการที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ในช่องทางการตลาด (market niche) ตัวอย่างเช่น ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (KFS) อันดับแรกของสายการบินระหว่างประเทศ ก็คือ *ราคา* โดยสายการบินที่มีการลดราคาก็จะได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มเติม เมื่อเทียบกับสายการบินอื่นที่ไม่ได้ลดราคาปัจจัยสู่ความสำเร็จ (KFS) อันดับรองลงมาก็คือ *ความปลอดภัย* อันดับที่สามคือ *คุณภาพของการบริการ* ได้แก่ การตรงต่อเวลา โดยการมีตารางแสดงรายละเอียดของเที่ยวบินและเวลาที่ถูกต้อง ชัดเจนและแน่นอน ตลอดจนความเป็นมิตรและความมีน้ำใจ สำหรับในอุตสาหกรรมรถยนต์นั้น *คุณภาพของผลิตภัณฑ์* จะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (KFS) ที่สำคัญอันดับหนึ่ง การที่บริษัทญี่ปุ่นจะประสบความสำเร็จในการบุกตลาดรถยนต์ของสหรัฐฯ ก็เนื่องจากว่าบริษัทญี่ปุ่นสามารถปรับปรุงคุณภาพของรถยนต์ให้ดีกว่าคุณภาพโดยเฉลี่ยของรถยนต์สหรัฐฯ เช่น โตโยต้า (Toyota) และ ฮอนด้า (Honda) KFS อันดับสองก็คือ *รูปแบบ (Styling)* เช่น รถเต่าของบริษัท Ford Motor เป็นรถยนต์ที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากว่าผู้บริโภคชอบรูปร่างของรถ ทำให้บริษัทมีส่วนแบ่งตลาด (Market share) เพิ่มขึ้นทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละระดับมีเป้าหมายคือ กำไร ยอดขาย อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนหรือต่อผู้ถือหุ้น ส่วนแบ่งการตลาด ประสิทธิภาพการผลิต ความสัมพันธ์ของพนักงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม ถ้าบริษัทข้ามชาติทำธุรกิจในประเทศเดียว ไม่มีการกระจายการลงทุนแล้ว ส่วนแบ่งตลาดจะมอง

เป็นเป้าหมายโดยรวมของบริษัทได้ ถ้าบริษัทมีการทำธุรกิจในหลาย ๆ ด้าน ส่วนแบ่งตลาดจะไม่สามารถนำมารวมกันได้ เพราะเป็นธุรกิจที่ไม่เหมือนกัน

ข. การกำหนดเป้าหมายสำหรับการวางกลยุทธ์

จุดมุ่งหมายด้านการทำกำไรและด้านการตลาด เกือบจะเป็นจุดมุ่งหมายหลักสำหรับแผนกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติ (MNC) ในปัจจุบันนี้ จุดมุ่งหมายด้านการดำเนินงานที่แสดงในตาราง 10 นั้นมีความสำคัญมาก เนื่องจากว่า MNC โดยทั่วไปแล้วต้องการผลกำไรที่สูงจากการดำเนินงานในต่างประเทศ มากกว่าที่จะได้จากการดำเนินงานในประเทศ เพราะการดำเนินกิจการภายนอกประเทศ นั้นจะเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง และต้องใช้ความพยายามในการดำเนินการค่อนข้างยาก (ดูตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ขอบเขตในการจัดตั้งจุดมุ่งหมายของบริษัทข้ามชาติ (MNC)

ด้านการทำกำไร
ระดับของกำไรผลตอบแทนจากการใช้ทรัพย์สิน การลงทุน ส่วนผู้ถือหุ้น ยอดขาย (Return of assets, investment, equity, sales) การเติบโตของผลกำไรต่อปี การเติบโตของกำไรต่อหุ้น (Earning per share) ต่อปี
ด้านการการตลาด
ยอดขายรวม ส่วนแบ่งการตลาด (Market share) ทั่วโลก แบ่งตามภูมิภาค แบ่งตามแต่ละประเทศ การเติบโตของยอดขาย การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด (Market share) การรวมตลาดเพื่อให้การดำเนินการด้านตลาดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ด้านการผลิต
อัตราส่วนของปริมาณการผลิตของต่างประเทศเทียบกับในประเทศ การควบคุมคุณภาพและต้นทุนค่าใช้จ่าย การประหยัดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of scale)

ตารางที่ 3 ขอบเขตในการจัดตั้งจุดมุ่งหมายของบริษัทข้ามชาติ (MNC) (ต่อ)

การควบคุมคุณภาพและต้นทุนค่าใช้จ่าย การแนะนำวิธีการผลิตที่ทำให้มีการใช้จ่ายในการดำเนินการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ
ด้านการเงิน
การเงินของบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินงานร่วมกัน - การระดมทุนหรือการกู้ยืมภายในประเทศ ระบบภาษี - ลดอุปสรรคทางด้านภาษี โครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม การจัดการด้านการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ - ลดการขาดทุน เนื่องจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
ด้านการบุคคล
พัฒนาบุคลากรในระดับผู้จัดการด้วยแนวคิดที่เป็นแบบระดับโลก (Global) พัฒนาการจัดการของประเทศเจ้าบ้านในต่างประเทศ ซึ่งบริษัทถูกตั้งอยู่ (Host country) หลังจากประเมินกลยุทธ์ระดับโลกที่สร้างขึ้นแล้ว จึงเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

8.1 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ระบบการให้ผลตอบแทน และระบบสารสนเทศที่เหมาะสม ต้องเกิดขึ้นภายหลังการกำหนดและการใช้กลยุทธ์ ระบบการควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นในการตรวจสอบการก้าวไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ และแก้ไขหากเกิดการเบี่ยงเบนไปจากแผนที่ตั้งไว้ในตอนต้น ระบบการให้ผลตอบแทน จะใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน และระบบสารสนเทศของบริษัทจะช่วยสนับสนุนการทำงานของผู้วางกลยุทธ์

ผู้วางแผนควรทำการตัดสินใจ โดยอาศัยพื้นฐานของเงื่อนไขที่ใช้ในการควบคุม ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้ควรจะช่วยให้เห็นถึงการก้าวไปสู่เป้าประสงค์ได้อย่างชัดเจน ในการประเมินกลยุทธ์นั้น บริษัทข้ามชาติ (MNC) สามารถใช้เงื่อนไขในการประเมินได้ 2 ลักษณะ คือ ด้านปริมาณและด้านคุณภาพ เงื่อนไขด้านปริมาณจะเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญ เช่น กำไรสุทธิ อัตราการเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขด้านคุณภาพด้วย

8.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การกำหนดอำนาจต่อรองของบริษัทข้ามชาติ เขาต้องมีการวัดความสามารถของบริษัทท้องถิ่นในการจัดหาทรัพยากรเหล่านี้

- เทคโนโลยี (กระบวนการผลิต/ผลิตภัณฑ์)
- ทักษะการบริหาร
- ความสามารถในการแทนที่บริษัทข้ามชาติในการจัดหาทรัพยากร

บริษัทจะต้องมีการฝึกฝนพนักงานเพื่อจัดการกับกิจกรรมใหม่ ๆ บริษัทข้ามชาติมักจะเคยชินกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี ซึ่งให้ประโยชน์เป็นพิเศษ ผู้ผลิตภาชนะบรรจุ (Container) ที่สามารถพัฒนาจากการปิดจุกขวดด้วยไม้คอร์ก มาเป็นพลาสติก มาเป็นกระป๋องที่มี 3 รอยต่อ และกระป๋องที่ไม่มีรอยต่อ ทุกวิถีทางที่จะขายและดำรงรักษาอุปกรณ์เกี่ยวกับขวดที่ซับซ้อนเป็นตัวอย่างคลาสสิกของบริษัทที่มีสายผลิตภัณฑ์เดียว ที่มีการก้าวหน้าขึ้นด้วยระดับของเทคโนโลยีที่ซับซ้อน

การส่งออกที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น การผลิตจะต้องได้ในราคาเท่ากับราคาโลก โดยมีโรงงานที่มีขนาดใหญ่พอ ความสำเร็จของกลยุทธ์นี้จะถูกบั่นทอนเพราะขาดแคลนวัตถุดิบที่มีราคาพอที่จะแข่งขันได้ ค่าแรงงานที่สูง อัตราการผลิตและกำแพงภาษี

9. แนวความคิดในการกำหนดและปฏิบัติตามกลยุทธ์

9.1 การจูงใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Predispositions)

การจำแนกปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ จากเจตคติของผู้บริหารเป็น 4 ประเภท (ดูตารางที่ 4) คือ

1. ปรัชญาการดำเนินธุรกิจแบบเอโนเซนทริก (Ethnocentric)
องค์การที่มีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจแบบนี้ บริษัทแม่หรือส่วนกลางจะเป็นผู้กำหนดนโยบายธุรกิจ ตลอดจนแผนงานต่าง ๆ ให้บริษัทลูกปฏิบัติกร
2. ปรัชญาการดำเนินธุรกิจแบบโพลีเซนทริก (Polycentric)

องค์กรที่มีปรัชญาแบบนี้ บริษัทแม่จะมอบอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ให้กับบริษัทลูกหรือสาขา เพื่อให้ดำเนินงานได้ตามความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่บริษัทลูกหรือสาขานั้นไปดำเนินการอยู่

3. ปรัชญาการดำเนินธุรกิจแบบรีจิเซนทริก (Regiocentric)

บริษัทข้ามชาติ (MNC) จะต้องผสมผสานผลได้ผลเสียของทั้งบริษัทแม่และบริษัทลูกเข้าด้วยกัน เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละภูมิภาคที่บริษัทลูกเปิดดำเนินการ เป็นการให้ความสำคัญกับแต่ละท้องถิ่น หรือแต่ละประเทศ ซึ่งจะมีแผนงานแยกต่างหาก

4. ปรัชญาการดำเนินธุรกิจแบบจีโอเซนทริก (Geocentric)

ผู้บริหารจะมองโลกเป็นเสมือนตลาดใหญ่ ดังนั้น จึงมีการตัดสินใจระดับโลก โดยไม่มุ่งที่ประเทศใดประเทศหนึ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดเป้าหมาย แผน และการทำงานที่ใช้กับทั่วโลก

ตารางที่ 4 นโยบายต่างประเทศของบริษัทข้ามชาติ (MNC)

นโยบายต่างประเทศ ของ MNC	ETHNOCENTRIC	POLYCENTRIC	REGIOCENTRIC	GEOCENTRIC
เป้าหมาย	ผลกำไร (สามารถอยู่ได้)	สังคมยอมรับ(ถูกต้อง ตามกฎหมาย)	ทั้งผลกำไรและการ ยอมรับของสังคม	เช่นเดียวกัน Regiocentric
การปกครอง	สั่งการจากระดับบน มายังระดับล่าง	ให้แสดงความคิดเห็น จากระดับล่างขึ้นไป ระดับบน	เจรจาร่วมกันระหว่าง บริษัทแม่และบริษัท สาขาในแต่ละภูมิภาค	เจรจากันในทุกระดับ ของการร่วมมือกัน
กลยุทธ์ที่ใช้	มีการประสานงาน ในระดับโลก	การโต้ตอบในระดับ ชาติของแต่ละท้องถิ่น	มีการรวมกลุ่มในแต่ละ ภูมิภาค และการ โต้ตอบระดับชาติ	มีการรวมกลุ่มในระดับ โลก มีการโต้ตอบใน ระดับชาติ
โครงสร้างองค์กร	แบ่งตามผลิตภัณฑ์	แบ่งตามพื้นที่ของแต่ละ ประเทศโดยอิสระ	ผสมระหว่างการแบ่ง ตามผลิตภัณฑ์และ การแบ่งตามภูมิภาค	เป็นเครือข่ายของ องค์กร (ซึ่งจะรวมถึง กลุ่มที่ได้ประโยชน์ จากองค์กรและองค์กร ของคู่แข่ง)
วัฒนธรรม	ประเทศที่มีสำนัก- งานใหญ่	ประเทศบริษัทลูก	ระดับภูมิภาค	ระดับโลก
เทคโนโลยี	ผลิตจำนวนมาก	การผลิตเป็น หมวดหมู่ เป็นพวก ๆ	มีการยืดหยุ่นในการ ผลิต	มีความยืดหยุ่นใน การผลิต
การตลาด	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะถูกกำหนดโดย ความต้องการของผู้ บริโภคในประเทศที่ บริษัทแม่ตั้งอยู่	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในแต่ละท้องถิ่นจะขึ้น อยู่กับความต้องการ ของผู้บริโภคในแต่ละ ท้องถิ่น	ในภูมิภาคเดียวกัน ผลิตภัณฑ์จะเป็น มาตรฐานเดียวกัน และแตกต่างจาก ภูมิภาคอื่น ๆ	ผลิตภัณฑ์จะเป็นแบบ ระดับโลก แต่อาจจะ แตกต่างกันบ้างใน แต่ละท้องถิ่น
การเงิน	กำไรจะถูกส่งกลับไป ที่สำนักงานใหญ่	กำไรจะยังคงอยู่ใน ประเทศเจ้าบ้านที่ บริษัทลูกตั้งอยู่	กระจายกำไรภายใน ภูมิภาค	กระจายกำไรไปทุก แห่งทั่วโลก
บุคลากร	คนจากประเทศของ บริษัทแม่เท่านั้นที่จะ เป็นผู้บริหารในทุก ๆ บริษัทสาขาทั่วโลก	คนในประเทศบริษัท ลูกเท่านั้นจะเป็น ผู้บริหารของบริษัท สาขาในประเทศนั้น	คนในภูมิภาคจะเป็น ผู้บริหารของบริษัท สาขาในภูมิภาคนั้น	คนที่ดีที่สุดจะเป็น ผู้บริหารของบริษัท สาขาในทุก ๆ แห่ง ทั่วโลก

9.2 บทบาทของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

ในการดำเนินกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงบทบาทของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การตลาด ฝ่ายผลิต และการเงิน

ก. การตลาด (Marketing)

การนำกลยุทธ์ไปใช้ด้านของการตลาด จะต้องตัดสินใจจากพื้นฐานของแต่ละประเทศ ความสำเร็จของการตลาดในประเทศหนึ่ง อาจไม่ประสบผลสำเร็จในอีกประเทศหนึ่ง

ในหลายกรณีที่บริษัทญี่ปุ่นปฏิบัติตามกลยุทธ์ของการสร้างส่วนแบ่งการตลาดในประเทศ และผลักดันสินค้าเข้าออกไป ต่อจากนั้น บริษัทก็จะเคลื่อนเข้าไปสู่ประเทศที่เพิ่งพัฒนาอย่าง ไต้หวัน เกาหลี เพื่อเพิ่มพูนและฝึกฝนทักษะทางการตลาด ท้ายสุดบริษัทจะเข้าไปยังประเทศที่พัฒนาแล้ว พร้อมทั้งจะแข่งขันกับสินค้าอื่น การใช้กลยุทธ์ในลักษณะนี้จะเห็นได้จากตลาดรถยนต์ กล้องถ่ายรูป เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องใช้ในบ้าน ปีโตรเคมีคอล เหล็กกล้า และนาฬิกา สินค้าบางชนิดอย่างคอมพิวเตอร์ ญี่ปุ่นจะเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์โดยตรงไปยังประเทศที่พัฒนาแล้ว เนื่องจากตลาดในญี่ปุ่นเล็กเกินไป สินค้าเหล่านี้ได้แก่ โทรทัศน์สี วีดีโอเทป และจักรเย็บผ้า โดยทั่วไปเมื่อบริษัทตัดสินใจจะขายสินค้าชนิดใดในตลาดต่างประเทศ กลยุทธ์ในตลาดใดตลาดหนึ่งก็จะถูกนำไปใช้

การนำกลยุทธ์การตลาดไปใช้ในต่างประเทศ คือ การสร้างส่วนผสมทางการตลาด (4Ps) ที่รู้จักกันดีได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด จากตัวอย่างของประเทศญี่ปุ่น บริษัทมักจะพัฒนาและขายสินค้าในตลาดท้องถิ่น หรือตลาดรอบนอกก่อนที่จะขายไปยังเป้าหมายในต่างประเทศ ถ้าสินค้าถูกออกแบบมาโดยเฉพาะให้ตรงกับความต้องการในตลาด ราคาสัมพันธ์กับความต้องการของตลาด ญี่ปุ่นพบว่าตลาดไมโครคอมพิวเตอร์ของอเมริกามีความอ่อนไหวในเรื่องราคามากโดยการผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำ ญี่ปุ่นจึงเป็นผู้นำในเรื่องนี้ โดยปล่อยให้อยู่ในมือของผู้ที่ดำเนินธุรกิจในบริษัทสาขา เพื่อรับผิดชอบการบริหารงานในท้องถิ่น

ข. การผลิต (Production)

บริษัทข้ามชาติ (MNCs) พบว่า ไม่ว่าจะส่งออกหรือผลิตเองในประเทศเจ้าบ้านในท้องถิ่น (Host country) การคำนึงถึงการผลิตให้ครอบคลุมไปทั่วโลกก็เป็นสิ่งสำคัญ สินค้าอาจจะถูกผลิตในต่างประเทศ เพื่อการส่งออกไปยังประเทศอื่น บางครั้งโรงงานก็มีความพิเศษตามสินค้าที่ผลิตและส่งออกไปยังตลาดของ MNCs หรือโรงงานอาจผลิตสินค้าเพื่อบางท้องถิ่นโดยเฉพาะ อย่างยุโรป ตะวันตกหรืออเมริกาใต้ อุปกรณ์อื่น ๆ จะผลิตส่วนประกอบมากกว่า 1 ชิ้น แล้วส่งไปยังเครือข่ายของโรงงานประกอบที่ใหญ่กว่า ทางเลือกประการหลังนี้เป็นที่ยอมรับโดยบริษัทฯ และผู้ผลิตรถยนต์อย่าง โฟล์กสวาเกน (Volkswagen) และฮอนด้า (Honda)

บริษัทหนึ่งจะมีการปฏิบัติการในหลายประเทศ (Multidomestic) ตามที่ Garland และ Farmer อธิบายไว้ดังนี้ "บริษัทที่มีเป้าหมายในระดับโลก (Global) จะพยายามที่จะให้ได้วัตถุดิบที่ดีที่สุดจากทั่วโลก ในขณะที่การผลิตส่วนประกอบและสินค้านั้นทำที่ใดก็ได้ที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด"

หากการผลิตสินค้าต้องใช้แรงงานมากอย่างไม่โครคอมพิวเตอร์ แนวโน้มก็คือจะผลิตสินค้าในที่ที่ใช้ต้นทุนต่ำ อย่างได้หวัน เม็กซิโก และบราซิล ซึ่งเป็นประเทศที่มีค่าจ้างแรงงานต่ำ และมีสาธารณูปโภค (พลังงานไฟฟ้า ระบบสื่อสาร ระบบขนส่ง) เพียงพอต่อการสนับสนุนการผลิต บางครั้งส่วนประกอบแต่ละชิ้นก็ถูกนำมาจากหลายแหล่ง บางครั้งหนึ่งหรือสองแหล่งก็เพียงพอ ในเหตุการณ์ใดก็ตามสิ่งที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปใช้คือ การประสานกันของหน้าที่การผลิต (Production function) อย่างระมัดระวัง

บริษัทที่ใช้วิธีการผลิตแบบระดับโลก (Global) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันเพิ่มมากขึ้น บริษัทล่าสุดที่ใช้วิธีนี้ได้แก่ บริษัทเวสปูล (Whirlpool) บริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้ยี่ห้อใหญ่ บริษัทเวสปูล (Whirlpool) เพิ่งจะซื้อหุ้นจำนวน 53% มาจากบริษัทฟิลลิป เอ็นวี (Philips N.V.) ธุรกิจเครื่องใช้มูลค่า 2 พันล้าน และมีเวลา 3 ปีในการตัดสินใจว่าจะซื้อหุ้นอีก 47% ที่เหลือหรือไม่

กลยุทธ์นี้มีความสำคัญต่อบริษัทเวสปูล (Whirlpool) ด้วยเหตุผลหลายประการ คือ

1. บริษัทเซีย โลบุค (Sears Roebuck) ลูกค้ารายใหญ่ที่สุดของบริษัทเวลพูล (Whirlpool) ได้เลิกใช้การขายแบบเป็นระยะ ๆ (Periodic) มาเป็น "ราคาต่ำทุกวัน" (Everyday low prices) ซึ่งหมายถึงว่าขณะนี้บริษัทเซีย (Sears) ได้ทาทางตัดค่าใช้จ่ายในการทำธุรกิจ ด้วยการเจรจาในเรื่องราคาที่ต่ำกว่าเดิมกับผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) ซึ่งถ้าเป็นในลักษณะนี้ บริษัทเวลพูล (Whirlpool) จะมีอัตรากำไรที่ลดลงอย่างมาก ยิ่งไปกว่านั้นผู้ค้าปลีกรายใหญ่อื่น ๆ ก็เริ่มที่จะมีคู่แข่งเข้ามาติดต่อ ดังนั้น บริษัทเวลพูลจึงต้องทำให้ตนเองอยู่ในฐานะที่จะเจรจากับผู้ผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้ เพื่อให้ได้สัญญาที่นำพึงพอใจมากกว่าเดิม

2. ขณะนี้บริษัทสามารถผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้ได้ทั่วโลก ทำให้บริษัทสามารถลดแรงงานในประเทศได้ถึง 10% ในขณะที่มีการผลิตในต่างชาติ เช่น บราซิล แคนาดา เม็กซิโก เนเธอร์แลนด์ และประเทศอื่น ๆ อีก 7 ประเทศ

3. ทำให้บริษัทเวลพูล (Whirlpool) ได้ประสานกลยุทธ์ในการผลิตทั้งในประเทศและในยุโรป รวมทั้งได้ผลตอบแทนจากการผลิตจำนวนมาก การที่สองบริษัทรวมกันในการทำธุรกิจ เสียค่าใช้จ่ายในวัตถุดิบและส่วนประกอบต่ำกว่าเดิม โดยผู้เชี่ยวชาญการผลิตแต่ละทีมจากแต่ละบริษัทจะไปเยี่ยมชมโรงงานของอีกฝ่าย เป้าหมายของทั้งสองบริษัท คือ เข้าสู่ทุก ๆ สายผลิตภัณฑ์เพื่อจะดูว่าใครทำได้ดีที่สุด และนำเอาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากการรวมบริษัทมาใช้

สิ่งที่สำคัญที่สุดหนึ่งในกลยุทธ์โดยรวมของบริษัทเวลพูล (Whirlpool) คือ ด้านการผลิต ถ้าบริษัทสามารถรักษาต้นทุนการผลิตให้ต่ำได้ ก็จะเป็นโอกาสที่ดีในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด เรื่องนี้สำคัญมากด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

1. อุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในประเทศเริ่มถดถอย
2. ตลาดมีความเข้มข้นในการแข่งขันสูงมาก 90% ของผลผลิต

เป็นของบริษัทใหญ่ 4 บริษัท บริษัทเยลเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric) บริษัทแมแทค (Maytag) บริษัทไวท์ คอนโซลิเคท (White Consolidated) และบริษัทเวลพูล (Whirlpool) เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร บริษัทเวลพูล (Whirlpool) จะต้องมีกลยุทธ์ระดับนานาชาติที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำไปใช้ผ่านกระบวนการหน้าที่ทางการผลิต

ค. การเงิน (Finance)

หน้าที่ทางการเงินเพื่อนำไปปฏิบัติกลยุทธ์นั้น มักจะถูกพัฒนาที่สำนักงานใหญ่ (Home office) และดำเนินการโดยบริษัทร่วมในต่างประเทศหรือสาขาในอดีต เมื่อบริษัทเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การบริหารข้ามชาติมักจะขึ้นอยู่กับพื้นที่ท้องถิ่นในสวนเงินทุน บริษัทข้ามชาติ (MNCs) ได้เรียนรู้ว่า การเคลื่อนย้ายเงินทุนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งของโลก หรือการกู้ยืมเงินในตลาดต่างประเทศ อาจจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการใช้จากแหล่งเงินทุนในท้องถิ่น แต่มักเกิดปัญหาความสับสนในการโอนเงินไปยังต่างประเทศ

ปัญหาที่สุดของ MNCs คือการนำกลยุทธ์ไปใช้ในด้านการเงิน ตัวอย่างเช่น ในตอนปลายปี 1990 เงินดอลลาร์มีมูลค่าลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับเงินมาร์คเยอรมันและเงินเยนของญี่ปุ่น การบริหารงานข้ามชาติในอเมริกาที่ถือเงินตราต่างประเทศไว้ต่างได้กำไร (ในรูปของเงินดอลลาร์) เพิ่มขึ้นสูงมาก ในทางกลับกัน บริษัทที่ถือเงินเปโซในเม็กซิโก หรืออาร์เจนตินา ต่างพบว่าเนื่องจากภาวะเงินเฟ้อมูลค่าของเงินตราเป็นผลให้เกิดการประกาศภาวะการทำการค้าที่ลดลง (ในรูปของเงินดอลลาร์)

การจัดการกับความเสี่ยงอันเนื่องมาจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินที่ไม่คงที่ บริษัทข้ามชาติ (MNCs) บางบริษัทซื้อเงินสกุลที่รับประกันการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนที่จะเปลี่ยนไปในอนาคต บางบริษัทก็พัฒนากลยุทธ์การแลกเปลี่ยนสินค้า (Counter-trade Strategy) ซึ่งใช้การแลกเปลี่ยนสินค้าแทนการชำระเงินด้วย

ความยากที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จได้มี 2 ชนิด ชนิดแรกคือ การขาดแคลนบุคลากรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ใหม่ สองคือ การที่กลยุทธ์ต้องเผชิญหน้าโดยตรงกับบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมักจะมีการตอบโต้ต่อการขัดขวางของคู่แข่งกัน กลยุทธ์ป้องกันจะมีการเรียกร้องให้มีการเน้นความสามารถทางด้านการบริหาร และทักษะทางเทคนิคและเทคโนโลยีให้กับบริษัทสาขามากขึ้น การเพิ่มจำนวนผู้บริหารให้เหมาะสมกับความที่บริษัทสาขาจะทำกำไรได้ เป็นต้นทุนที่สูงตลอดจนการขาดแคลนทักษะทางเทคโนโลยีก็เป็นอุปสรรคต่อบริษัทข้ามชาติบางบริษัท

ง. การควบคุมและการประสานงาน (Control and Co-ordination)

ธุรกิจบางธุรกิจปรารถนาการปฏิบัติงานบนพื้นฐานระดับโลกหรือระดับระหว่างประเทศ (Global และ International) จำต้องเลือกสิ่งที่ดีที่สุด วิธีที่จะเน้นควรอยู่บนพื้นฐานการปฏิบัติงานของศูนย์กลาง กลยุทธ์การตัดสินใจของท้องถิ่นส่งผ่านระบบศูนย์กลางโดยการสื่อสาร และการวางแผนของบริษัทที่จะควบคุมและปฏิบัติงานร่วมกัน ความสำเร็จของแต่ละองค์กรอาจขึ้นอยู่กับคำตอบสนองของศูนย์กลางองค์กรต่อความแตกต่างของท้องถิ่นและวัฒนธรรม

โดยทั่วไปความสัมพันธ์ของการปฏิบัติการแบบศูนย์กลางจะไม่ยืดหยุ่น (Flexibilities) และไม่เป็นที่นิยม พวกเขาจะชอบโครงสร้างที่เป็นแบบกระจายและแบ่งหน่วยงาน (Decentralized & Divisionalised) เพื่อใช้ในการควบคุมและการร่วมมือกันปฏิบัติงานมากกว่า นั้นหมายความว่า

- มีข้อตกลงที่เป็นค่านิยมและวัตถุประสงค์ (Values และ Objectives) ที่เป็นแกนกลาง
- การจัดการเป็นแบบกลุ่มทำงาน (Team work)
- เครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการวัดผลการปฏิบัติงาน คือ ต้องมีการตกลงในผลงาน (Performance) ที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน

สรุป

เนื่องจากอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบันได้ก้าวสู่กระแสโลกาภิวัตน์มากขึ้น ดังนั้น นักกลยุทธ์จึงต้องเผชิญกับการตัดสินใจว่า จะมุ่งกลยุทธ์การแข่งขันในประเทศหรือมุ่งสู่ระหว่างประเทศ กลยุทธ์ในประเทศจะมุ่งที่การพัฒนาข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ได้จากสิ่งที่มีอยู่แล้วของบริษัท และการดำเนินงานในภาวะแวดล้อมในประเทศ การวัดผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ (MNC) จะวัดบนพื้นฐานของประเทศนั้น ๆ ด้วย เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่วัดบนพื้นฐานของประเทศ

การสร้างความรู้ของท้องถิ่นเกี่ยวกับประชาชนทั่วไป วัฒนธรรมและตลาดเป็นสิ่งจำเป็นของการปฏิบัติการในกลยุทธ์ท้องถิ่น การจัดการท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพจำเป็นสำหรับการจัดการที่มีประสิทธิภาพในระดับระหว่างประเทศ เพียงแต่ความชำนาญและประสบการณ์ในท้องถิ่นจะเป็นเพียงส่วนช่วยเสริมสร้างเท่านั้น แต่ถ้า

องค์กรตัดสินใจด้วยตัวเองในระยะยาว และมีความไว้วางใจต่อการปฏิบัติงานใน
ท้องถิ่นก็จะเป็นสิ่งที่เหมาะสม นั่นคือทำไมญี่ปุ่นจึงประสบความสำเร็จ สิ่งหนึ่งของ
การเข้ามาอยู่อาศัยของพวกญี่ปุ่น พวกเขาจะสร้างความสัมพันธ์กับคนในท้องถิ่น
โดยการจ้างคนท้องถิ่นฝึกการทำงานให้กับคนท้องถิ่นเหล่านี้

กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแข่งขันในระดับรวม: ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้
ด้วยสภาพแวดล้อมและขีดความสามารถระหว่างประเทศ บริษัทข้ามชาติ (MNC)
ที่ยอมรับหลักการของกลยุทธ์ในระดับรวม (Global strategic approach) จะมุ่ง
พัฒนาจุดแข็งในการแข่งขันที่บริษัทในประเทศ (Domestic firm) เพียงแบบเดียว
จะไม่สามารถสร้างได้ MNC ที่ดำเนินกลยุทธ์ระดับรวมจะรับรู้ถึงโอกาสและข้อ
จำกัดที่สำคัญ ๆ ทั่วโลกอันจะนำไปสู่การจัดสรรและเคลื่อนย้ายทรัพยากรไปตาม
โอกาสและข้อจำกัดนั้น

References

- Ball, Donald A., Wendell H. McCulloch, Jr., 1996. *International Business: the challenge of global competition*, (Chicago: Irwin).
- Caves, Richard, 1996. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, (New York: Cambridge University Press).
- Czinkota, Micheal R., Ilkka A. Ronkainen, Micheal H. Moffett, 1994. *International Business, Forth Worth*, (Tex: Dryden Press).
- Daniels, John D., Lee H. Radebaugh, 1995. *International Business: Environment and Operation*, (Reading Mass: Addison-Wesley).
- Deresky, Helen, 1997. *International Management: Managing Across Borders And Culture*, (Reading Mass: Addison-Wesley).

- Fatehi, Kamal, 1996. ***International Management: Across Culture and Functional Perspective***, (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall).
- Grimwade, Nigel, 1996. ***International Trade Policy: A Contemporary Analysis***, (London; New York: Routledge).
- Grosse Robert and Duane Kujawa, 1995. ***International Business: Theory and Managerial Applications***, (Boston Mass: Irwin).
- John D. Daniels and Lee H. Radebaugh, 1995. ***International Business, 7th edition***, (Addison-Wesley Publishing Company).
- John H. Dunning, 1993. ***Multinational Enterprises and the Global Economy***, (Addison-Wesley Publishing Company Inc.).
- Mead, Richard, 1995. "Cross- Culture Management" in ***International Management Cross- Culture Dimensions***, (Massachusetts: Blackwell Publishing Inc.).
- Money, Sylvester O., 1997. ***The International Business Blueprint***, (Oxford: Malden, Mass: Blackwell).
- Palmer, Howard, Reymand Rubin, 1995. ***International Trade Finance: A Practitioner's Guide***, (England: Euromoney Publications P.I.C.).
- Pranee Chitakomkijsil, 1991. ***ASEN and Trade Wars in The Current Word***, (Singapore- Institute of Southeast Asian Studies).
-