



* ดร.ไพศาล มะระพุกหวัรรณ

ในทศวรรษหน้าจะเป็นยุคแห่งองค์กรในรูปแบบของบริษัทข้ามชาติ ซึ่งจะเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในโลกธุรกิจ ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อรูปแบบขององค์กรก็คือ ภาวะเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

หลังจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงทศวรรษที่แล้ว (ค.ศ. 1980-1989) เศรษฐกิจโลกก็เริ่มฟื้นตัวและฉายแสงแห่งการเติบโตจนสิ้นสุดทศวรรษ การเติบโตมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1990-1999)

ในปัจจุบันการเติบโตทางเศรษฐกิจมิได้จำกัดอยู่เพียงประเทศบางประเทศเหมือนแต่ก่อน แต่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจของหลายประเทศทั่วโลก อาทิ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF ได้คาดการณ์ว่าอัตราการเติบโตจะลดลงในตอนต้นทศวรรษหน้า การเติบโตของสหรัฐอเมริกาจะเหลือเพียง 2.1% และกลุ่มตลาดร่วมยุโรปจะเหลือเพียง 3% ในขณะที่ประเทศเอเชีย-แปซิฟิกจะมีอัตราการเติบโตสูงแต่ก็จะอยู่ที่ระดับเพียง 5.5% ในปี 1990 ซึ่งต่ำกว่าปี 1989 อยู่ 0.5%

การถดถอยนี้ดูเหมือนว่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจไม่มากนัก แผนกเศรษฐกิจระหว่างประเทศหรือ IED ของธนาคารโลกได้กล่าวว่าการลงทุนได้เพิ่มมากขึ้นในหลาย ๆ ประเทศ และภาวะเงินเฟ้อของประเทศอุตสาหกรรมหรือ G-7 อันประกอบด้วย สหรัฐอเมริกา, ญี่ปุ่น, เยอรมันนีตะวันตก, ฝรั่งเศส, อิตาลี, อังกฤษ, และแคนาดา ก็ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ จากปรากฏการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจจะมีเพียงช่วงสั้น ๆ ของต้นทศวรรษ แต่ในช่วงอื่น ๆ ของทศวรรษจะมีการเจริญ

* อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : Ph.D. (Management)

Adamson University, Philippines.

เติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่องโดย ลดลง และล่าสุดในกรณีของการรวม
ตลอด ระบบการเงินของเยอรมันทั้งฝั่งตะวันตก

การรวมกลุ่มประเทศเป็นตลาด และตะวันออก ได้ก่อให้เกิดหวาดหวั่น
ร่วมก่อให้เกิดการตั้งข้อสงสัยในเรื่องเงินเพื่อและผลักดันให้อัตรา
ขึ้นหลายกลุ่ม สหรัฐและแคนาดาได้มี ดอกเบี้ยสูงขึ้นทั่วโลก

การทำข้อตกลงร่วมมือทางการค้า ส่วนทางด้านอาเซียนนั้นยังไม่
ระหว่างกัน กลุ่มประชาคมยุโรปจะรวม สามารถพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน
เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในปี 1992 อันจะ ได้ดีเท่าที่ควร โครงสร้างของประเทศ
กลายเป็นตลาดเดียวที่ใหญ่ที่สุดในโลก สมาชิกได้เอื้ออำนวยต่อการช่วยเหลือ
การรวมกลุ่มเช่นนี้จะมีความขึ้นเมื่อมีการ กัน มีการปกป้องผลประโยชน์ของ
ค้า ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นและการ ประเทศตนอยู่มากและยังมีความเหลื่อม
แข่งขันมีความรุนแรงสูงขึ้นตามลำดับ ล้ำกันในด้านพิภคอัตราภาษีศุลกากร
และเป็นแรงผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ ระหว่างประเทศในกลุ่ม อย่างไรก็ตาม
หันมารวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันระหว่าง ผลกระทบจากกลุ่มเศรษฐกิจอื่น ๆ อาจ
ประเทศในกลุ่ม ทำให้กลุ่มประเทศอาเซียนหันมาปรับ-

ในด้านของนิคส์เอเชีย นั้น กล่าว ปรุ่งความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น
ได้ว่าเล็กเกินไป ดังนั้นการพึ่งพา ปัจจุบันประเทศที่มีอัตราการ
ตลาดภายนอกยังมีความจำเป็นอยู่ เจริญเติบโตสูงสุดในเอเชีย-แปซิฟิกคือ
เพราะมีความอ่อนแอในด้านอื่น ๆ นอก มาเลเซีย สิงคโปร์และประเทศไทยทั้งสาม
เนื่องจากด้านเศรษฐกิจ การกีดกันโดย ประเทศได้รับประโยชน์จากการปฏิรูป
กลุ่มเศรษฐกิจอื่น ๆ ต่อนิคส์เอเชียเป็น เศรษฐกิจที่ประสบความสำเร็จและการ
สิ่งสำคัญที่จะบั่นทอนความเข้มแข็งของ หลังไหลของเงินทุนจากประเทศนิคส์
นิคส์เอเชีย เป็นที่น่าสังเกตว่าทุกครั้ง เอเชียอันเนื่องจากความเป็นแหล่งวัตถุดิบ
ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายทางการ ดิบที่อุดมสมบูรณ์และราคาถูกอย่างไร
เงินของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมหรือ ก็ตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่าง
G-7 มักจะเป็นผลกระทบกระเทือน รวดเร็วจะส่งผลกระทบต่อการขาดแคลน
อย่างมากต่อการค้าระหว่างประเทศ เมื่อ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ญี่ปุ่นและนิคส์
มีการปรับค่าเงินหรือมีการปรับอัตรา เอเชียจะยังคงมีปัญหาราคาขาดแคลน
ดอกเบี้ยของกลุ่ม G-7 อาจส่งผลดีหรือ แรงงานโดยเฉพาะแรงงานระดับล่าง
ผลเสียต่อประเทศกำลังพัฒนา การแข็ง เพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ค่าจ้างแรงงานถีบตัว
ตัวของเงินเยนเป็นผลให้สินค้าญี่ปุ่นใน สูงขึ้นตามไปด้วย ทางออกที่สำคัญของ
ตลาดโลกมีราคาสูงขึ้น ทำให้ญี่ปุ่น ปัญหานี้คือการว่าจ้างแรงงานจากต่าง-
จำเป็นต้องขยายฐานการผลิตสู่ประเทศ ประเทศ ฮองกงได้คาดการณ์ว่าจะมี
กำลังพัฒนาอันจะทำให้ต้นทุนการผลิต แรงงานจากต่างประเทศเข้าไปทำงานใน



ฮ่องกงเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 60,000 คน ต่อปีในช่วง 2-3 ปีข้างหน้า

สถานการณ์ทางการเมืองก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ วิฤตการณ์เทียนอันเหมินในประเทศจีน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจของนักลงทุนในฮ่องกงเป็นอันมาก สภาพการณ์ของความไม่แน่นอนทางการเมืองจะยังคงปกคลุมฮ่องกงต่อเนื่องไปจนถึงทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นปัญหาที่นักบริหารชาวฮ่องกงจะต้องตัดสินใจว่าถึงเวลาแล้วหรือยังที่จะขยายการดำเนินธุรกิจสู่ประเทศอื่น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่มั่นคงทางการเมืองดังกล่าว

จากภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงในประเทศทั่วโลกที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น อาจกล่าวได้ว่าธุรกิจข้ามชาติจะเป็นกุญแจสำคัญของการอยู่รอดในโลกธุรกิจปัจจุบัน การแก้ปัญหาของญี่ปุ่นโดยการเข้าไปตั้งฐานการผลิตในสหรัฐ ยุโรป อาเซียน และประเทศอื่น ๆ ทำให้การตั้งป้อมทางเศรษฐกิจมีความสำคัญน้อยลง การเพิ่มความร่วมมือของประเทศในกลุ่มมีการพัฒนาและเป็นที่ต้องการของตลาดโลกเพิ่มขึ้น การทำธุรกิจที่มีเครือข่ายการดำเนินการมากกว่าหนึ่งประเทศ ก่อให้เกิดผลดีในแง่ของความยืดหยุ่นต่อความไม่มั่นคงทางการเมืองของประเทศบางประเทศ บริษัทข้ามชาติจะสามารถดำรงอยู่ได้ถึงแม้ว่าบริษัทสาขาในบางประเทศจำเป็นต้องปิดกิจการไปอันเนื่องมาจากปัญหาทางการเมือง และประการสุดท้ายการประกอบ

ธุรกิจข้ามชาติเป็นการระดมทรัพยากรมนุษย์จากหลายประเทศ ซึ่งสามารถแก้ไขความขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นได้เป็นอย่างดี

โดยการดำเนินธุรกิจข้ามชาติญี่ปุ่นสามารถแก้ปัญหาการกีดกันทางการค้าของกลุ่มตลาดร่วมยุโรปได้เป็นอย่างดี ญี่ปุ่นได้เข้าไปตั้งฐานการผลิตในยุโรปหลายประเทศเพื่อทำให้สินค้าที่ผลิตขึ้นมานั้นเป็นสินค้าที่ชาวยุโรปเป็นผู้ผลิตเอง ถึงแม้ว่ากลุ่มตลาดร่วมยุโรปจะมีนโยบายกีดกันสินค้าจากญี่ปุ่นก็ตาม แต่ตลาดร่วมยุโรปก็ต้องยอมรับว่า การเข้าไปลงทุนของญี่ปุ่นสามารถช่วยแก้ปัญหาคนว่างงาน ในขณะเดียวกันญี่ปุ่น

ก็จะได้ตลาดใหม่อันเป็นตลาดเดียวที่มีผู้บริโภคถึง 350 ล้านคน

การทำธุรกิจข้ามชาติเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในระดับภูมิภาค การประสานความสามารถที่แตกต่างกันของประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยมีบริษัทข้ามชาติเป็นตัวกลางสามารถสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มประเทศโดยรวมให้ดีขึ้น

การทำธุรกิจข้ามชาติโดยประเทศที่พัฒนาแล้วประกอบธุรกิจในประเทศที่กำลังพัฒนาย่อมจะมีการระดมเงินทุนเข้ามาจากต่างประเทศ การนำเงินทุนเข้ามาเป็นการเพิ่มระดับการลงทุนภายในประเทศ ขณะเดียวกันจะมีส่วนทำให้ดุลการชำระเงินของประเทศดีขึ้น ผลประโยชน์อีกประการหนึ่งที่ได้จากการลงทุนของบริษัทข้ามชาติ คือ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่บริษัทได้นำเข้ามา



ขณะเดียวกันได้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยี แต่การบริหารบริษัทข้ามชาติก็มีลักษณะ เหล่านั้นไปสู่ระบบเศรษฐกิจของประเทศ เด่นที่สำคัญพอสังเขปดังนี้คือ

เจ้าบ้าน จากการดำเนินงานตามปกติของ

บริษัท เทคโนโลยีอีกด้านหนึ่งที่จำเป็น ต้องได้รับการพัฒนาควบคู่ไปกับการ เติบโตของบริษัทข้ามชาติก็คือ เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ การบริหารองค์การ ที่มีเครือข่ายอยู่หลายประเทศจำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงถึงกัน เพื่อประโยชน์ในการบังคับบัญชาและ ควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทข้ามชาติมีแนวโน้มที่จะใช้ ทรัพยากรมนุษย์จากประเทศเพื่อแก้ไข ปัญหาความขาดแคลนกำลังคนใน ประเทศขึ้นมาใช้ในประเทศของตนเอง

บริษัทข้ามชาติสามารถช่วยแก้ ปัญหาสังคมได้อีกเช่นกันกล่าวคือ บริษัท ข้ามชาติสามารถสร้างงานให้คนเป็น จำนวนมากโดยเฉพาะคนในชนบท ซึ่ง กล่าวได้ว่าเป็นการลดช่องว่างระหว่าง เมืองกับชนบทในระดับหนึ่ง บางธุรกิจ

จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานด้านการ ศึกษาเพื่อจะได้สามารถสร้างบุคลากร ที่มีความสามารถตรงตามที่ต้องการ ประเทศเจ้าบ้านควรจะมีการให้ สิทธิพิเศษทางกฎหมายบางประการ เพื่อส่งเสริมการลงทุนของบริษัทข้ามชาติ ในประเทศ เช่น การยกเว้นหรือลดหย่อน อาชญาหรือภูมิภาคอื่น ความเคลื่อนไหว ภาษีอากรขาเข้าสำหรับสินค้าประเภท ของทรัพยากรมนุษย์ และความผันผวน ทุนและวัตถุดิบ การส่งเสริมหรือให้ ความคุ้มครองทางอุตสาหกรรม เป็นต้น ให้ความสนใจ

การบริหารบริษัทข้ามชาติถึงแม้ ว่าจะมีหลักการบริหารงานพื้นฐาน เช่นเดียวกับบริษัทลักษณะอื่น ๆ ก็ตาม เราจะต้องทำความเข้าใจในวัฒนธรรม

1. การบริหารบนพื้นฐานของสาร

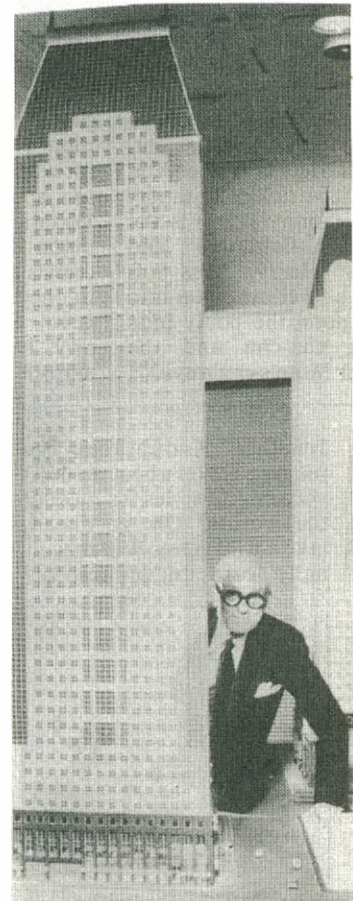
สนเทศ ข้อมูลข่าวสารจะเป็นปัจจัยที่ สำคัญที่สุดในการบริหารงานในทศวรรษ หน้า ในทุก ๆ สายงานการบริหาร ข้อมูล ข่าวสารจะกลายเป็นเครื่องกำหนดความ ได้เปรียบในการแข่งขัน การตั้งป้อม เศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำ การค้าระหว่างประเทศเป็นผลให้ธุรกิจ ที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องได้ข้อมูล

เกี่ยวกับตลาดอย่างดีที่สุดและเร็วที่สุด ข้อมูลนั้นสามารถช่วยในการตัดสินใจ ในการแสวงหาตลาด ในการขายหรือ แข่งขันที่เหนือกว่าในตลาดเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สูงสุดในการใช้ระบบ ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัท ต่าง ๆ จะต้องรู้จักการบริหารระบบข้อมูล และรู้จักที่จะใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร อย่างเหมาะสม

2. การบริหารในรูปแบบนานาชาติ

ทศวรรษหน้าเป็นทศวรรษแห่งการ เปลี่ยนแปลงในส่วนต่าง ๆ ของโลก นักบริหารจะต้องติดตามผลต้นตัวต่อการ เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ การ ขยายตัวของตลาดในประเทศ การเพิ่มขึ้น ของการค้าระหว่างประเทศในภูมิภาค ในประเทศ เช่น การยกเว้นหรือลดหย่อน อาชญาหรือภูมิภาคอื่น ความเคลื่อนไหว ภาษีอากรขาเข้าสำหรับสินค้าประเภท ของทรัพยากรมนุษย์ และความผันผวน ทุนและวัตถุดิบ การส่งเสริมหรือให้ ทางการเมืองเป็นสิ่งที่นักบริหารจะต้อง ให้ความสนใจ

ผู้บริหารจะต้องรู้จักการบริหารใน สภาพแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย เช่นเดียวกับบริษัทลักษณะอื่น ๆ ก็ตาม เราจะต้องทำความเข้าใจในวัฒนธรรม



ในประเทศต่าง ๆ ดังนั้นเราจึงจะสามารถเข้าถึงสโตร์และวิธีการบริหารที่จะเป็นสะพานเชื่อมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารเทคโนโลยี นักบริหารจะต้องรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการพัฒนาของเศรษฐกิจโลกซึ่งจะต้องประกอบด้วย การบริหารในด้านของเทคนิคการผลิตและผลิตภัณฑ์ในด้านเทคโนโลยีการตลาด และที่สำคัญคือ เทคโนโลยีด้านสารสนเทศสำหรับอาเซียน การบริหารการถ่ายทอดเทคโนโลยี จะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มความเข้มแข็งของธุรกิจข้ามชาติและ

ที่สำคัญที่สุดคือ เทคโนโลยีระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารในภูมิภาคอาเซียน การบริหารการถ่ายทอดเทคโนโลยีจะเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจถึงความสามารถของผู้บริหาร

4. การบริหารเพื่อความยืดหยุ่นขององค์กร การบริหารงานในทศวรรษหน้าจะต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวางแผนตามสถานการณ์ (Contingency plan) จะเป็นแนวทางที่สำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร การแข่งขันในตลาดโลกเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรจะต้องมีความตื่นตัวในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

(Inovation) โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบธุรกิจการดำเนินธุรกิจครอบครัวที่พบเห็นทั่วไปในเอเชียจะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อีกต่อไป จำเป็นต้องมีการนำนักบริหารมืออาชีพมาบริหารเพื่อให้การบริหารสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น องค์กรในทศวรรษหน้าจะเป็นองค์กรและการบริหารที่มีความคล่องตัวสูงต่อการเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกัน นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการบริหารองค์กรในระดับภูมิภาคหรือระดับโลก ●●

Reference

- อรรถ ธรรมโน "เศรษฐกิจไทย : ปัจจุบันและอนาคต" บรรยายในปาถกถาไขว่ สุทธิพิทักษ์ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 17 มีนาคม 2533. (เทปบันทึกเสียง)
- Anshen, Melvin **Corporate Strategies for Social Performance**. New York: McMillan Publishing Co. Inc., 1980.
- Drucker, Peter **Management: Task, Responsibilities, Practices**. New York: Harper and Row, 1980.
- Paisan Maraprygsavan "Marketing Activities of Selected International Airline Operating in the Philippines." *Unpublished Doctor's Dissertation, Adamson University, 1988*
- Newman, William H. and Logan, James P. **Strategic Policy and Central Management**, California: South-Western Publishing, 1989.
- The Editors, "Managing in the 1990s" **World Executive's Digest**, January 1990.