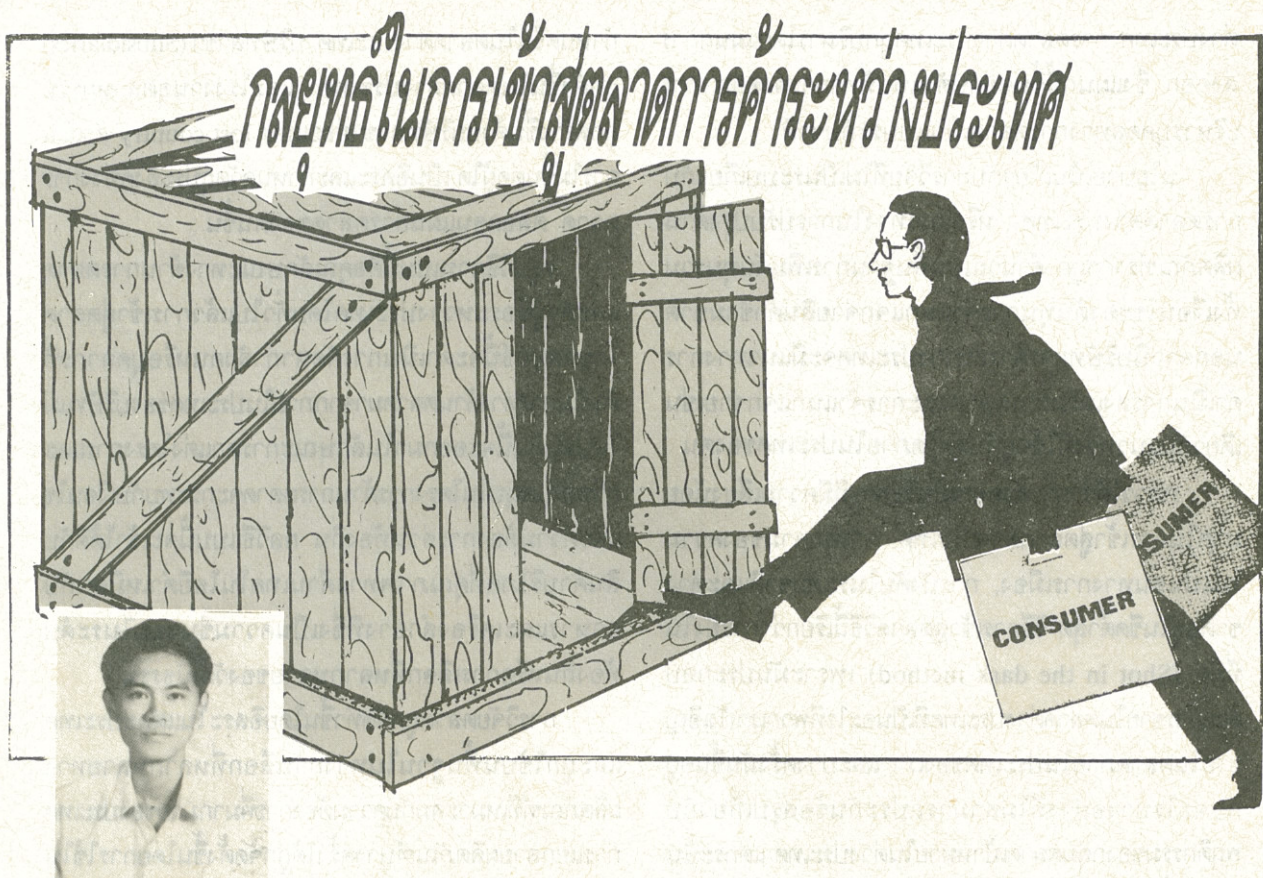




* ชินันท์ อมรบุตร

ในการตัดสินใจเข้าสู่ตลาดการค้าระหว่างประเทศของบริษัทต่าง ๆ นั้น จะต้องเผชิญกับข้อผูกมัดมากมายหลายปัจจัย ปัจจัยต่าง ๆ นี้สามารถนับเนื่องได้จากสภาพการณ์ทางการตลาดภายในประเทศที่อาจจะกลายเป็นตัวแปรที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในกรณีที่บริษัทต่าง ๆ ทำการขยายธุรกิจของตนเข้าไปในระดับธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ แผนการตลาด

จะต้องขึ้นอยู่กับรูปแบบของเงื่อนไขทางสิ่งแวดล้อมและคุณลักษณะของตลาดต่างประเทศ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่การเป็นเจ้าของในการผลิตภายในประเทศ, ยุทธการแบบเจ้าของบ้าน, กลยุทธ์ระดับภูมิภาค, และกลยุทธ์ระดับโลก

Home country strategy การเป็นเจ้าของในการผลิตภายในประเทศ

วิธีการแบบนี้มองการตลาดต่างประเทศเป็นลำดับรองจากตลาดภายใน และยิ่งกว่านั้นตลาดต่างประเทศถูกใช้เป็นที่รองรับสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตส่วนเกินหรือออกมาเกินไป ในนโยบายแบบนี้เป็นลักษณะการส่งออกที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกที่ผลิตสินค้าสู่ประเทศผู้ซื้อที่มีความต้องการและคุณลักษณะที่คล้ายกัน แผนการตลาดต่างประเทศขึ้นอยู่กับพื้นฐานความจำเป็นของนโยบายที่เหมือนกันและโครงการที่เหมาะสมสำหรับตลาดภายในประเทศ กลยุทธ์แบบนี้เน้นถึงเงื่อนไขเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญทางตลาด

* อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต: M.P.A., Roosevelt University, U.S.A.

ต่างประเทศ การตลาดต่างประเทศถูกบริหารโดยแผนการส่งออก ซึ่งแผนกนี้ขึ้นอยู่กับตัวแทนที่ทำกาส่งออก การบริหารบุคคลทางการตลาดเป็นแบบระดับชาติ

นโยบายเน้นเกี่ยวกับการวิจัยที่ไม่เป็นระบบเกี่ยวกับการตลาดต่างประเทศ หรือแนวทางในการปรับปรุงด้านผลิตภัณฑ์ราคาถูก คำนวณบนพื้นฐานการเพิ่มต้นทุนรวมทั้งเงื่อนไขของต้นทุนการจำแนกแจกจ่ายสินค้าข้ามชาตินอกจากนี้บริษัทการค้าระหว่างประเทศจะมีแนวทางการดำเนินการส่งเสริมการตลาดและการจำแนกแจกจ่ายเช่นเดียวกับแนวทางที่ใช้อยู่กับตลาดภายในประเทศของตน

กล่าวได้ว่าการส่งออกเป็นวิธีการที่มีความเสี่ยงน้อยมากในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การคุกคามของความไม่แน่นอนทางการเมือง, การบังคับในระดับชาติและต่างชาติดูอยู่ในขีดต่ำสุด วิธีการเข้าสู่ตลาดวิธีนี้เรียกว่าการยิงในที่มืด (Shot in the dark method) เพราะมันประกอบด้วยการขายในตลาดต่างประเทศที่เป็นอะไรที่พวกเราบังเอิญขายในตลาดภายในประเทศของเรา และบางครั้งมันขึ้นอยู่กับอะไรบางอย่างที่ไม่สามารถประกันข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มตลาดเป้าหมายในต่างประเทศ แต่กระนั้นวิธีการนี้ถูกใช้อย่างกว้างขวาง เช่น ธุรกิจในการส่งออกไวน์และเบียร์ในระดับโลกก็ใช้นโยบายเกี่ยวกับหลักการนี้ประมาณการว่าในอังกฤษระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา ผลิตภัณฑ์ที่เป็นของใหม่ que เข้าสู่ตลาดอังกฤษมากกว่า 10% ของยอดรวมของผู้บริโภคที่ใช้จ่ายเกี่ยวกับอาหาร และ 85% ของผลิตภัณฑ์เหล่านี้ได้มาจากการนำเข้าหรืออยู่บนพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับต่างชาติ ตามปกติแล้ว ผลิตภัณฑ์ด้านอาหารมีความต้องการในการปรับตัวสู่ความจำเป็นของผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์จำนวนมากเหล่านี้ถูกแยกรายการว่ามันจัดสร้างได้ดีในตลาดภายในประเทศของเขาเหล่านั้น และส่งออกด้วยความหวังว่าเขาจะขายในชาตินั้นโดยปราศจากการแก้ไขที่ยิ่งใหญ่

นโยบายการพลิกแพลงแบบประเทศเจ้าบ้าน

(Host country Orientation)

ในวิธีการเข้าสู่ตลาดแบบนี้ ข้อผูกมัดอันมากมายถูก

กำหนดขึ้นในตลาดต่างประเทศ บริษัทสาขา (Subsidiaries) ถูกตั้งขึ้นในตลาดต่างประเทศ และโรงงานอุตสาหกรรมถูกสร้างขึ้นด้วยบริษัทสาขาย่อยแบบ lost country ดำเนินการไม่ขึ้นต่อผู้ใด เป็นอิสระและกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด ตลอดจนแผนการตลาดของตนเองขึ้น

สรุปวิธีการแบบนี้คือคุณลักษณะทางการด้านการตลาดและตัวผู้ซื้อระหว่างประเทศโดยทั่วไปแล้วการเข้าสู่ตลาดโดยกลยุทธ์นี้จะดำเนินการจัดทำกำลังคนหรือบุคลากรที่ดำเนินการทางด้านตลาดมาจากภายในประเทศของบริษัทแม่ ในประเด็นนี้จะออกมาในลักษณะการตกแต่งโครงการและการสนับสนุนในโครงการด้านการตลาดจะกระทบกับเงื่อนไขและความต้องการส่วนท้องถิ่น กลวิธีแบบนี้จะเข้าได้ดีกับสินค้าบริโภคที่คุณภาพทางด้านเทคโนโลยีต่ำเหมือนกับอาหารและเครื่องสำอางที่ซึ่งเป็นความขึ้นชอบในระดับท้องถิ่นหรือการเลือกที่หลากหลายของวัฒนธรรม

การวิจัยตลาดถูกจัดทำขึ้นโดยอิสระในแต่ละประเทศและถูกใช้บนพื้นฐานในทางการเลือกที่หลากหลายทางผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการที่มากมายของประเทศ การแยกสายผลิตภัณฑ์บางครั้งได้ถูกจัดตั้งขึ้นโดยการใช้ในลักษณะต่างกันทางชื่อ, ตรายี่ห้อของสินค้า แตกต่างกันในด้านการบรรจุหีบห่อ ตลอดจนทางด้านโครงสร้าง ตัวอย่างเช่น ตลาดโยเกิร์ต ในยี่ห้อ Yo Plait ในสหรัฐเป็นลักษณะเช่นเดียวกับโยเกิร์ตที่ขายในฝรั่งเศสในแง่ของสี, ความละเอียด, รสชาติ, และความขึ้นชอบ อย่างไรก็ตาม วัสดุที่ใช้บรรจุในสหรัฐอเมริกาเป็นลักษณะที่ใหญ่กว่าเล็กน้อยเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นต่อการตอบสนองของลักษณะอุปนิสัยการบริโภคของคนอเมริกัน ในฝรั่งเศส โยเกิร์ตถูกบริโภคหลังจากทานอาหารกลางวันหรืออาหารเย็น ในขณะที่เดียวกันที่อเมริกาบ่อยครั้งใช้ในช่วงระยะเวลาอาหารกลางวันหรือเป็นของว่างที่บำรุงสุขภาพ เพราะผู้บริโภคชาวอเมริกันรับประทาน yogurt มากในขณะนี้ ไม่เพียงแต่วัสดุที่บรรจุต้องใหญ่ ยิ่งกว่านั้นราคาต้องเป็นลักษณะเฉพาะตน ตัวอย่างในฝรั่งเศส yogurt คือของหวานของสมาชิกในครอบครัว มันถูกจัดจำหน่ายในจำนวน 1 ห่อ

มี 4,6,8 กล้อง ยิ่งกว่านั้นหีบบรรจุยังต้องบอกคุณลักษณะของส่วนผสมตลอดจนบรรยายลักษณะและข้อความอนุญาตที่หีบประทานภายในแต่ละวัน

ยุทธการ host country ใช้นโยบายการดำเนินโครงการทางด้านการตลาดในการปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขที่มีขึ้นในความแตกต่างของแต่ละประเทศ ความหลากหลายทางด้านราคาและข้อความที่สนับสนุน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและช่องทางกลยุทธ์ถูกวางแผนให้เหมาะสมกับผู้ซื้อในความสะดวกในการซื้อผลิตภัณฑ์ ถึงแม้ว่าวิธีการนี้ถูกใช้ในความแตกต่างระดับชาติและต้องพึงอยู่กับการแข่งขันของตลาด มันสามารถเป็นผลในภาพจำลองของกิจกรรมทางด้านการตลาดและความยากในการประสานความร่วมมือ ยิ่งกว่านั้นถ้าความมากมายทางการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่จำเป็น ค่าใช้จ่ายในการผลิตสามารถเพิ่มขึ้นเนื่องจากผลของการไม่แข่งขันทางด้านราคา

ยุทธการการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศในระดับภูมิภาค (Regional International Strategy)

ในกลยุทธ์แบบนี้ บริษัทมองระดับภูมิภาคหรือการเข้าในระดับทั้งหมดของโลกคือ ตลาดที่สำคัญ นโยบายและกิจกรรมถูกจัดอย่างมีระเบียบบนพื้นฐานที่มีขอบข่ายทั่วโลกสายของผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานสำหรับภูมิภาค ถูกจัดตั้งขึ้นด้วยความหลากหลายที่เป็นผลกระทบความแตกต่างในความปรารถนาทางการผลิต เช่น รส, กลิ่น ในการสนับสนุนโครงการถูกพัฒนาขึ้นสู่โครงการในภาพรวมของบริษัทและผลิตภัณฑ์ ในกลยุทธ์แบบนี้บางครั้งเป็นผลในการเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด โดยการใช้มาตรฐานด้านราคา, การส่งเสริมทางการตลาด และช่องทางการเข้าสู่ตลาด

Procter และ Gamble (P&G) ได้ติดตามวิธีการนี้และพบว่ามันแนะนำสินค้าใหม่ ๆ ในหลาย ๆ ประเทศก่อนผู้แข่งขันสามารถมีปฏิกิริยาตอบสนอง อย่างไรก็ตามยุทธการในระดับภูมิภาคสามารถมีผลกระทบในทางลบในประเทศบางแห่ง ถึงแม้ว่า P&G คิดค้นผ้าอ้อมที่ใช้แล้วทิ้งเลยในญี่ปุ่น และสบู Camay ซึ่งเป็นยี่ห้อชั้นนำในปี ค.ศ. 1970 ปัจจุบันผ้าอ้อมยี่ห้อ P&G ถือส่วนแบ่ง 15% ของ

ตลาดรวม และส่วนแบ่งของสบู Camay ตกลง 2.5% ของจำนวนเงิน \$500 ล้านเหรียญของตลาดสบู ผงซักฟอกยี่ห้อ Cheer ของ P&G เป็นยี่ห้อยอดนิยมด้วยมูลค่าส่วนแบ่งตลาดมากกว่า 10% การรักษาส่วนแบ่งตลาดที่ได้มานี้ก็ได้อะจากการดำเนินกลยุทธ์ของ P&G ในอเมริกา: ที่เน้นหนักทางด้านโฆษณาทางทีวีและการลดราคา อย่างไรก็ตามลักษณะการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นก็มีผลกระทบต่อผู้ค้าส่งเพราะว่ามันลด Margin ได้ ในญี่ปุ่นมันจำเป็นที่จะต้องเน้นสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ค้าส่ง ถ้าผู้ผลิตคาดหวังที่จะรักษาการค้าขายย่อยที่ต้องอาศัยช่องทางนี้ การลดราคาเป็นการทำให้เสียชื่อเสียงของบริษัทในกรณีที่ดินค้ามีคุณภาพแตกต่างกับ Westom Europe หรืออเมริกา เคยมีการลดราคาในญี่ปุ่นจากนั้นมันกลายเป็นสิ่งที่ยาก และเป็นไปไม่ได้เลยเมื่อต้องการขึ้นราคาในภายหลัง ยิ่งกว่านั้นส่วนผสมที่ปราศจากเกลือฟอสฟอรัสไม่ใช้ในตัวผลิตภัณฑ์ และการโฆษณาจะเน้นที่ผลประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ผ่านผู้ใช้ของผู้บริโภคของญี่ปุ่น

ยุทธการระดับโลก (Global Strategy)

การเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศในรูปแบบนี้ต้องให้ความสำคัญมาก รูปแบบนี้จะมองโลกในแง่ความเป็นตลาดเดียวมากกว่าการรวมตัวของหลาย ๆ ชาติ หรือตลาดภูมิภาค ในนโยบายนี้มีการวางพื้นฐานรูปแบบที่แน่นอนทางการตลาด (a uniform marketing approach) คุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน (Standardized approach) ข้อได้เปรียบของนโยบายดังกล่าวรวมถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์ที่ต่ำ, ภาพพจน์ของสินค้าและการดำเนินกลยุทธ์การตลาดอย่างมีประสิทธิภาพเกิดจากภาพรวมของระดับโลก และตลาดที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามวิธีการแบบนี้ไม่เหมาะสมกับบางประเทศที่ซึ่งมีความแตกต่างในการออกสินค้าหรือโอกาสสำหรับการเกิดขนาดกองกำลังการผลิตที่ประหยัดได้ในการดำเนินการตลาดและการผลิตอยู่ในระดับต่ำ

หลักการขายผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกันในวิถีทางทั่วไปไม่ใช่สิ่งใหม่ Exxon ขายน้ำมันเครื่องตั้งแต่ปี 1911 และ Caterpillar ดัดแปลงวิธีการนี้เป็นแบบการเข้าสู่ตลาด

ระดับโลกหลังสงครามครั้งที่ 2 Caterpillar ได้จัดตั้งเครือข่ายระหว่างประเทศในการขายชิ้นส่วนและสร้างโรงงานที่มีประสิทธิภาพการผลิตขนาดใหญ่ (large-scale manufacturing plants) ในสหรัฐเพื่อบรรลุนความต้องการในสินค้าของตลาดทั่วโลก จากนั้นสินค้าได้เคลื่อนสู่ตลาดภูมิภาคด้วยเงื่อนไขที่เข้ากับความต้องการสำหรับเงื่อนไขของตลาดท้องถิ่น การเข้าสู่ธุรกิจการค้าตลาดระดับโลก เช่น เครื่องสำอาง ไทเทค Revlon, Sony, Black + Decker เป็นบริษัทที่เน้นมาตรฐานทางการผลิตสินค้า (standardize manufacturing) และการจำหน่ายสินค้าขึ้นนโยบายดังกล่าวมีผลต่อการเกิดความแตกต่างทางวัฒนธรรม หรือวัฒนธรรมข้ามชาติขึ้น

ในปี ค.ศ. 1980 ศจ. Theodore Levitt แห่ง Harvard Business school. ได้ให้พรคนะในเรื่องนี้ว่า กลยุทธ์ระดับโลกเป็นสิ่งเหมาะสมสำหรับบริษัททุกประเภท เขาตกลงว่าการสื่อสารในระดับสูง, การขนส่ง, และเทคโนโลยีทางการบันเทิง เป็นสิ่งที่นำมาสู่ความเข้ากันได้ของความต้องการและรสนิยมระดับโลก บริษัทที่ล้มเหลวในการปรับกลยุทธ์นี้จะถูกมองว่าเป็นบริษัทที่อ่อนแอในการเข้าสู่ความเป็นบริษัทระดับโลกที่สามารถรักษาความมั่นคงจากนโยบายความเป็นมาตรฐานเดียวกันของสินค้า Levitt กล่าวว่าผู้บริหารในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเป็นผู้ตัดสินใจนำเอากลยุทธ์ Host country มาปรับใช้ พวกเขาเหล่านั้นเชื่อกันผิด ๆ ว่า การตลาดหมายถึง การให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลูกค้าพูด, ที่ลูกค้าต้องการมากกว่าความพยายามที่เข้าใจอย่างจริงแท้แน่นอนว่า เขาต้องการอะไร ดังนั้นบริษัทพวกนี้ต้องเผชิญกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูง, สินค้าของคู่แข่งและการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด แทนที่จะบีบคั้นอย่างหนักและทำอย่างเหมาะสม สำหรับความเป็นมาตรฐานระดับโลก ถึงแม้ว่ามันมีตัวอย่างจำนวนมากที่ประสบผลสำเร็จ

กับวิธีการแบบนี้ แต่ในการสำรวจแจ้งว่า เพียงประมาณ 20% ของบริษัทในอเมริกาตัดสินใจว่าเขาเหล่านั้นเป็นนักการตลาดระดับโลกที่มีจริยธรรม อุปสรรคที่ขัดขวางกลยุทธ์แบบนี้ อาจจะได้แก่วัฒนธรรมข้ามชาติที่มีความแตกต่างกัน มีหลักฐานสนับสนุนดังนี้ เมื่อคนมีอิทธิพลและมีการศึกษาดีขึ้น รสนิยมก็แตกต่างกันไปและมันกำลังกลายเป็นสิ่งจำเป็นในการตัดสินใจสำหรับเงื่อนไขและวัฒนธรรมท้องถิ่น

Grey Advertising เสนอ 3 คำถามที่บริษัทควรถามเมื่อขายผลิตภัณฑ์ในตลาดต่างประเทศ

1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีลักษณะเหมือนกันหรือไม่ในชนชาติต่าง ๆ เช่น Kentucky F. Chicken บางครั้งเป็นอาหารปกติในสหรัฐฯ ขณะเดียวกันในญี่ปุ่นถูกจัดให้เป็นอาหารที่ต้องมีการเลี้ยง

2) ลูกค้า share ความต้องการและความปรารถนาที่เหมือนกันในระดับโลกหรือเปล่า? ตัวอย่าง อาหารทั่ว ๆ ไป Tang เป็นน้ำผลไม้สำหรับอาหารเช้า แต่ในฝรั่งเศส ประชาชนดื่มเพียงเล็กน้อย และไม่ดื่มเป็นอาหารเช้าเลย

3) การตลาด มีการพัฒนาในแนวทางที่เหมือนกันจากประเทศหนึ่งสู่ประเทศหนึ่งไหม? เช่น Kellogg's Pop-tarts ล้มเหลวในอังกฤษ เพราะเครื่องปิ้งขนมปังไม่เป็นที่นิยมใช้ในอังกฤษ แต่ในอเมริกากลับขายดีมาก ๆ

โดยสรุป ทั้ง 4 กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นก็เป็นแนวทางที่ชี้ให้เห็นถึงการเข้าสู่ธุรกิจตลาดการค้าระหว่างประเทศของบริษัทต่าง ๆ ในโลกธุรกิจ ที่สามารถเลือกใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตามแนวทางกลยุทธ์ทั้ง 4 ที่เสนอมานี้ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจประกอบด้วย เพื่อสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศในบั้นปลาย.

แปลและเรียบเรียงจาก

Guiltenan, Joseph P. and Paul, Gordon W. **Marketing Management**. Tokyo : McGraw-Hill, 1982.