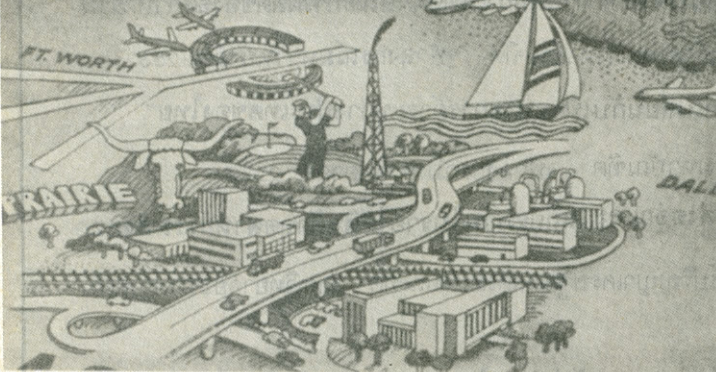


In search of Global Market Leadership



Dr. Paisan Maraprygsavan

An Apollo 7 astronaut once remarked that what struck him most about looking at earth from outer space was the fact that he could not see national borders. That is how many corporate leaders look at the world today. They see a global market shaping and have been jockeying for position through buyouts, mergers and alliances.

Business is becoming a never-ending Olympiad where the best firms of each country compete everywhere every day for the gold of a global market share. We are now into the most competitive decade in business history, and a respected business professor, Howard Perlmutter of Wharton, predicts that by the year 2000 three to five huge multinationals will dominate almost every business sector.

Why should management be concerned with global strategies when there are ample opportunities to improve effectiveness at home? The answer is simple, yet powerful: The world has become a single market place. National economics is being replaced by "globeconomics." Companies that ignore this find themselves in jeopardy.

A firm should go international if there are profitable offensive or defensive functions it can perform in other countries. Among the possible objectives are:

1. Becoming a financial intermediary abroad

In this role, the multinational enterprise has access to foreign capital markets and can mitigate some of the problems with the transfer of funds from abroad where

there is devaluation or differences in exchange rates.

2. Facilitating geographic diversification

The ability to export products to many nations increases the sales potential of the firm. By having a foreign subsidiary, the multinational firm can overcome trade barriers, political considerations, transportation problems, or labor and material costs.

3. Taking advantage of technological lead.

In order to exploit a unique advantage that a firm may have, it is often desirable to form a foreign subsidiary rather than deal with the problems of exporting abroad. This could help cement the firm's lead at home because of the larger market share that could be obtained by the successful penetration of a foreign market.

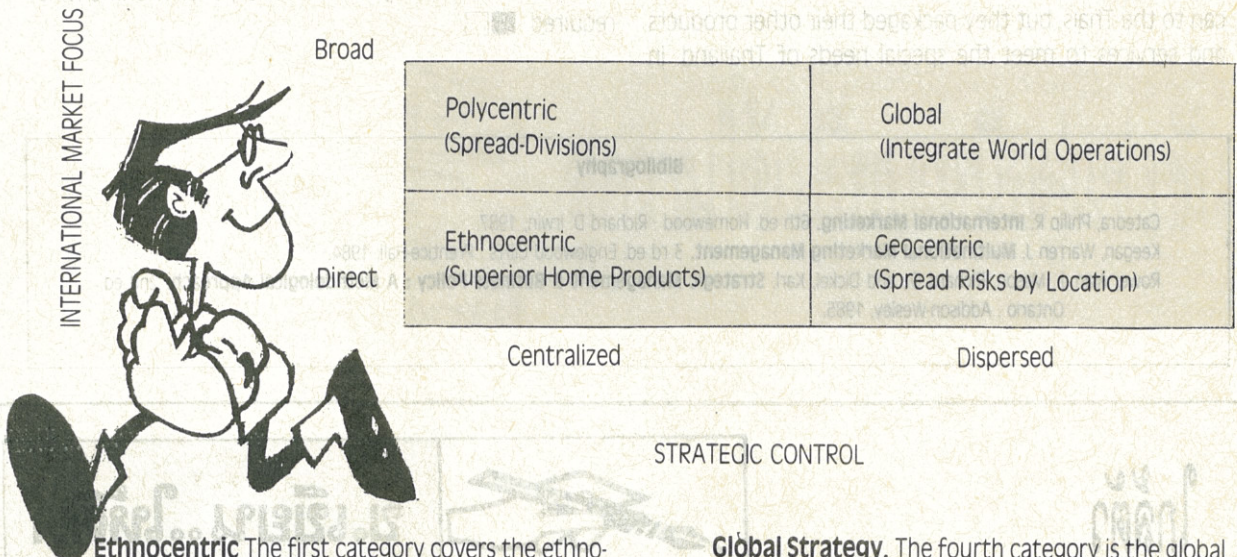
4. Creating a market abroad for products.

Although it is possible to export or license products abroad, in many cases it is far better to create a foreign market that is under one's own control by expanding operation into one or more foreign countries.

To compete effectively in a global environment, management requires an entirely different strategic thrust than that used in domestic markets. Global strategy views the world as a group of interacting markets that have the potential of being mutually supportive. There are four basic strategic options for achieving this goal. The four approaches to international strategy are shown in the figure below.

* Trade Officer, Foreign Trade Policy Division, Department of Foreign Trade, Ministry of Commerce : Doctor of Philosophy in Management, Adamson University, Philippines.

Classification of international strategies



Ethnocentric The first category covers the ethnocentric strategy, which emphasizes the culture or inherent superiority of a given nation. This strategy centers around the products or services of a given country and tends to downgrade the nation where the products are being introduced. Although a multinational company pursuing an ethnocentric strategy would focus on its home products, more often than not, products have to be tailored to the tastes and desires of the host country. Where there is a clear superiority of a product, the ethnocentric strategy would fit well. However, in many instances industrial nations around the world have developed the capability to produce products that better fit their needs or nationalistic desire.

Geocentric. The second category uses geographic decentralization as a basis for engaging in international trade. This approach has the benefit of reducing risk by spreading the markets, products, finances and manufacturing to different geographic locations. Thus if one country is having difficulty, the remaining divisions can continue to function normally.

Polycentric. The third category, the polycentric strategy, attempts to spread out the risks involved by having a large number of units that are less vulnerable than one large subsidiary would be. Risk reduction is accomplished by a number of actions that can be taken, such as the ability to use multiple currencies.

Global Strategy. The fourth category is the global strategy. This approach takes an integrated view of penetrating foreign markets. It stresses that the world is "one market and should be treated as such." Thus subsidiaries, divisions or strategic business units, fit the long-term strategy of the parent company rather than focusing on their individual strategies. In this sense, countries are considered as a portfolio of interdependent entities.

When using a global strategy, the design and manufacture of products differ significantly from those that consider divisions as separate entities. The Global strategy assumes that worldwide distribution of the product can be justified on the basis of economics of scale and that Research and Development are related to the product rather than to a specific market. The global strategy also assumes that the differing requirements for products can be met when they cross national boundaries. Having common products that are readily modifiable provides shorter lead time and reduced logistics costs. What have to be examined carefully under this strategy are the problems of trade barriers and of fragmented distribution.

Ultimately, whichever approach is chosen; ethnocentric, geocentric, polycentric, or global strategy, the social, political, and economic environment in each country needs to be analyzed carefully. Even when using a global

strategy, a firm must tailor its approach to satisfy local needs, Mercedes Benz, for example, offered their standard can to the Thais, but they packaged their other products and services to meet the special needs of Thailand. In

order to formulate a country by country strategy, a method for assessing each country's environment is required. ■□

Bibliography

- Cateora, Philip R. **International Marketing**. 6th ed. Homewood : Richard D. Irwin, 1987.
 Keegan, Warren J. **Multinational Marketing Management**. 3 rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1984.
 Rowe, Alan J., Mason, Richard O., and Dickel, Karl. **Strategic Management & Business Policy : A Methodological Approach**. 2nd ed. Ontario : Addison-Wesley, 1985.

ใกล้ตัว



ข.เขียน..ให้คิด

พัฒนา

อยู่ในสังคมมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวกลมกลืนกับสังคมจริง หรือถ้าอยู่ในสังคมที่มีการสร้างสรรค์ ก็ดูเหมือนว่าจะทำให้พวกพ้องมีความคิดสร้างสรรค์กัน สังคมก็มีเรื่องสร้างสรรค์ พัฒนาไปด้วยดี การกลมกลืนไปกับสังคมวิธีนี้ควรยอมรับ ยกย่องและนำไปปฏิบัติตาม

ในขณะที่เราต้องทำตัวกลมกลืนไปกับสังคมที่ไร้สาระ อัจฉา แก่งแย่ง ชิงดีกัน แล้วอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าอย่างนั้นก็ไม่น่าจะทำตัวให้กลมกลืนกับสังคม ข้อยกเว้นที่น่าให้อภัย แต่ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในสังคมที่ไร้สาระนั้นได้ ก็ออกจะเป็นผู้ที่อยู่เหนือบรรทัดฐาน ค่านิยมของสังคมนั้น ๆ

จริงแล้วทุกคนมีประสิทธิภาพ และความสามารถที่จะ ทำใจ พัฒนาให้อยู่เหนือบรรทัดฐานของสังคมไร้สาระนั้น ๆ ได้ ถ้ามีจิต เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

เมตตา กรุณา เป็นคำที่คุ้นเคย ได้ยินเสมอ และความหมายก็เข้าใจง่าย เพราะใช้กันบ่อย ถ้ายิ่งอธิบายตีความก็จะเข้าใจไปไกลไหนต่อไหน และคงเข้าใจยากขึ้นหรือจากเข้าใจดีอยู่แล้ว ก็ซ้ากรเข้าฟังไปเลย

มุทิตา คำนี้ไม่เห็นบ่อย อธิบายตามภาษาชาวบ้าน ก็คือการที่เรามีความคิดดี ๆ กับคนรอบข้างทุก ๆ คน พี่ ป้า น้า อา เพื่อน ผู้ร่วมงาน เจ้านาย และลูกน้อง ให้คิดดี ๆ กับทุก ๆ คน ไม่เว้นเลย ไม่อคติ มีความสดชื่นรื่นเริง

ใครได้ดี ปรับเงินเดือน เลื่อนขั้น ถูกหวยเบอร์ สลากกินแบ่ง สอบได้ที่หนึ่ง ประกวดชนะเลิศ สร้างชื่อเสียง ทำผมสวย เปลี่ยนเสื้อใหม่ ก็ชื่นชมยินดีไปด้วย เขาเก่งจริงนะ เขาสวยจริงนะ เขาฉลาดมาก อย่างนี้เรียกว่ามีมุทิตาจิต คือยินดีที่ผู้อื่นได้ดี

โธ่เอ๊ย จะเก่งซ้ากแคไหนกัน เดียวเหอะ ไปได้ไม่กี่น้ำหรือ ความสามารถแค่นั้นเอง หรือ ไม่เห็นจะสวยแคไหน เป็นนางสาวไทยได้อย่างไรนะ กรรมการไม่มีตาหรือ ถ้ามีความคิดอย่างนี้ผุดขึ้นมาในสมอง แม้นิดเดียวก็ไม่มีมุทิตาจิตแล้ว ไม่น่าคบหาสมาคม เสวนาด้วยไม่ดีแน่

การชื่นชมยินดี มีมุทิตาจิตกับคนรอบข้าง รอบ ๆ ตัว แสดงถึงพื้นฐานจิตใจด้วยว่า ช่างในลึก ๆ นั้น สดใส เพียงไร ในขณะที่ ถ้าช่างในซุนมัวอยู่นั้น ก็มักจะหมองมัว พัวพัน

(อ่านต่อหน้า ๑๐๗)