

In search of Global Market Leadership



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.

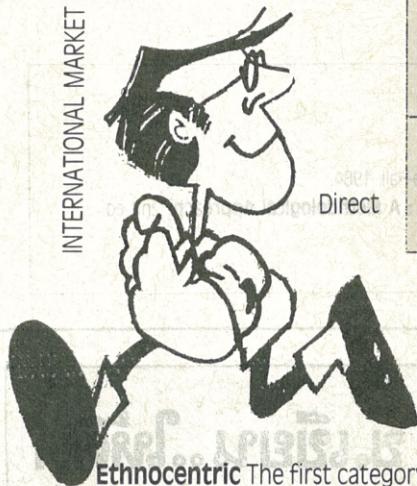
4. Creating a market abroad for products.

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.

INTERNATIONAL MARKET FOCUS



Broad

Direct

Classification of international strategies

Polycentric (Spread-Divisions)	Global (Integrate World Operations)
Ethnocentric (Superior Home Products)	Geocentric (Spread Risks by Location)

Centralized

Dispersed

STRATEGIC CONTROL

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 car 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**. 3rd 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

อยู่ในสังคมมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวกลมกลืนกับสังคมจริง หรือถ้าอยู่ในสังคมที่มีการสร้างสรรค์ ก็ต้องมีความคิดที่จะทำให้พ Wolff พ้องมีความคิดสร้างสรรค์กัน สังคมก็มีเรื่องสร้างสรรค์ พัฒนาไปด้วยดี การกลมกลืนไปกับสังคมวิธีนี้ควรยอมรับ ยกย่องและนำไปปฏิบัติตาม

ในขณะที่เราต้องทำตัวกลมกลืนไปกับสังคมที่ไร้สาระ อิจฉา แก่งแย่ง ชิงดิบกัน แล้วจะไร้จะเกิดขึ้น ถ้าอย่างนั้น ก็ไม่น่าจะทำตัวให้กลมกลืนกับสังคม ข้อยกเว้นที่ไม่ให้อภัย แต่ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในสังคมที่ไร้สาระนั้นได้ ก็อุตสาหะเป็นผู้ที่อยู่เหนือบรรทัดฐาน ค่านิยมของสังคมนั้น ๆ

จริงแล้วทุกคนมีประสีทิธิภาพ และความสามารถที่จะทำใจ พัฒนาให้อยู่เหนือบรรทัดฐานของสังคมไร้สาระนั้น ๆ ได้ ถ้ามีจิต เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกษา

เมตตา กรุณา เป็นคำที่คุ้นเคย ได้ยินเสียง และความหมายก็เข้าใจง่าย เพราะใช้กันบ่อย ถ้ายิ่งอธิบายตีความก็จะเข้าใจไปไกลไปต่อในนั้น และคงเข้าใจยากขึ้น หรือจากเข้าใจด้วยแล้ว ก็เข้ารอกเข้าพิงไปเลย

พัฒนา มุทิตา คำนี้ไม่เห็นบ่อย อธิบายตามภาษาชาวบ้าน ก็คือการที่เรามีความคิดดี ๆ กับคนรอบข้างทุก ๆ คน ที่ บ้าน อา เพื่อน ผู้ร่วมงาน เจ้านาย และลูกน้อง ให้คิดดี ๆ กับทุก ๆ คน ไม่เห็นเลย ไม่คิด มีความสดชื่นรื่นเริง

ได้ได้ ปรับเงินเดือน เลื่อนขั้น ถูกห่วยเบอร์ ลดาก กินแบ่ง ตอบได้ที่หนึ่ง ประภาคชนะดิศ สร้างชื่อเสียง ทำผล社会效益 เปลี่ยนเสื่อใหม่ กchein ชีมยินดีไปด้วย เข้าเก่ง จริงนะ เข้าสาวยจริงนะ เข้าตลาดมาก อย่างนี้เรียกว่า มุทิตาจิต คือยินดีที่ผู้อื่นได้

ให้เข้ย จะเก่งซักแค่ไหนกัน เดียวเหอะ ไปได้ไม่กี่น้ำ หรอง ความสามารถคนนั้นเอง หรือ ไม่เห็นจะสวยแค่ไหน เป็นนางสาวไทยได้อย่างไรนะ กรรมการไม่มีตาหือ ถ้ามีความคิดอย่างนี้ผุดขึ้นมาในสมอง แม่นดียกก้ามมุทิตาจิต แล้ว ไม่น่าคบหาสมาคม เสวน่าด้วยไม่ดีแน่

การchein ชีมยินดี มุทิตาจิตกับคนรอบข้าง รอบ ๆ ตัว แสดงถึงพื้นฐานจิตใจด้วยว่า ข้างในลึก ๆ นั้น สดใส เพียงไร ในขณะที่ ถ้าข้างในขุ่นแมวอยู่นั้น ก็มักจะหมองมัว พัวพัน

(อ่านต่อหน้า ๑๐๗)