

โปรแกรมทางการตลาดมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการ  
บริษัทระดับโลก

---

The Standardization and Global Company  
Management

นันทสรี สุโขโต\*  
Nuntasaree Sukato

---

\*อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

## บทคัดย่อ

ในปัจจุบันโลกการค้าได้ขับเคลื่อนเข้าสู่ยุคตลาดไร้พรมแดน บรรดาบริษัทข้ามชาติและบริษัทระดับโลกพยายามใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในอันที่จะสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของบริษัท การใช้โปรแกรมทางการตลาดก็เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งซึ่งบริษัทใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค ในอันที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน แนวคิดโปรแกรมทางการตลาด 3 ประการ ได้แก่ รูปแบบมาตรฐานเดียว รูปแบบประยุกต์ และสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ ได้ถูกวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในบทความนี้ปัญหาหลักคือ การใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียวนั้นเหมาะสมสำหรับบริษัทระดับโลกที่ไปดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศหรือไม่ กรณีตัวอย่าง “ยูโรดิสนีย์” แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียวที่ครั้งหนึ่ง วอลต์ดิสนีย์ จากสหรัฐอเมริกา เคยใช้จนประสบผลสำเร็จอย่างงดงามในประเทศญี่ปุ่น อาจไม่ใช่คำตอบสำหรับทุกตลาด แต่แนวคิดสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ น่าจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับความสำเร็จของบริษัทระดับโลกได้เช่นกัน

## Abstract

Presently, the commercial world is moving to a boundaryless market. In order to survive, multinational corporations (MNCs) and global companies have attempted to perform various strategies for building their competitive advantages. Implementing marketing programs is one of the strategies for enhancing their sufficient success which any company conducts to respond to customers and consumers' needs. The concept of standardization, adaptation, and contingency are deliberately discussed including relevant issues. The key question is whether the practice of standardization is suitable for global companies in international expansion in another country. Euro Disney is an example case to show that the practice of standardization, once was superbly successful in Japan, may not be the absolute answer for every country. Alternatively, a contingency perspective is likely to be a good approach to put into practice global achievement.

**คำสำคัญ :** การตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว, การตลาดรูปแบบประยุกต์, การตลาดระดับโลก, ยูโรดิสนีย์

**Keywords :** Standardization, Adaptation, Global marketing, Euro Disney

## การตลาดยุคโลกไร้พรมแดน

ปัจจุบันตลาดได้ก้าวสู่ยุคโลกไร้พรมแดน บริษัทต่างๆ จำต้องประกอบธุรกิจอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง รุนแรง ลูกค้าหรือผู้บริโภคต่างมีความต้องการที่หลากหลาย เฉพาะด้านมากขึ้นเรื่อยๆ อาทิ ผู้บริโภคยุคปัจจุบันต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณสมบัติสามารถตอบสนองกับการใช้งาน เฉพาะอย่าง เพิ่มสูงขึ้นมากทุกขณะ และในท้องตลาดก็มีผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบต่างๆ หลากหลายยี่ห้อให้เลือกสรรซื้อ ดังนั้นบริษัทต่างก็ต้องแข่งขันกันสรรหาเทคนิคใหม่ๆ เพื่อเข้าถึงลูกค้ายุคตลาดโลกไร้พรมแดน ทั้งนี้ก็เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) ให้ได้ (Huang & Tai, 2003)

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา บริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations: MNCs) หลายแห่งได้เติบโตกลายเป็นบริษัทระดับโลก (Global Company) และตามรายงานของ Grosse และ Kujawa (1992) ระบุว่าเฉพาะปริมาณการค้าของบริษัทในกลุ่มดังกล่าวมีมูลค่าสูงถึง 1 ใน 3 ของปริมาณการค้าโลกรวม ด้วยภาวะการแข่งขันในตลาดโลกที่รุนแรงดุเดือดขึ้นทุกขณะ กับทั้งเศรษฐกิจโลกอยู่ในภาวะถดถอย จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่เกิดดันให้บริษัทต่างก็พัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพสูง แต่ยังรักษาระดับราคาที่จะแข่งขันได้ การแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดปัจจุบันครอบคลุมทั้งตลาดภายในและภายนอกประเทศ บริษัทระดับโลกหลายแห่งได้เล็งเป้าหมายไปที่ประเทศกำลังพัฒนาเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถมีชัยชนะเหนือคู่แข่งและสร้าง

ความเจริญเติบโตที่มั่นคงในแก่บริษัท

โดยทั่วไปบริษัทระดับโลกเลือกใช้โปรแกรมทางการตลาดหลากหลายรูปแบบในตลาดประเทศเป้าหมาย ซึ่งทำให้เกิดข้อสงสัยว่าโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบใดจึงจะเหมาะสม Douglas และ Craig (1992) ตั้งคำถามว่า บริษัทระดับโลกควรเลือกใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบใดระหว่างรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) หรือ รูปแบบประยุกต์ให้เข้ากับความต้องการหรือข้อกำหนดของตลาดแต่ละประเทศ (Adaptation) แต่จากผลการวิจัยพบว่าคำตอบที่ได้ยังไม่ชัดเจนว่ารูปแบบใดเหมาะสมมากกว่ากัน อย่างไรก็ตามแนวคิดเรื่องการใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) กำลังมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการวิชาการและมีการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง นักวิชาการตั้งข้อสังเกตว่าบริษัทข้ามชาติ (Multinational corporations: MNCs) รวมทั้งบริษัทระดับโลก (Global company) น่าจะใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) ได้ในการดำเนินธุรกิจระดับโลก อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในอดีตมาจากการทำวิจัยในบริษัทสัญชาติอเมริกันเป็นส่วนใหญ่ มีการศึกษาเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ทำวิจัยในมุมมองจากประเทศอื่นๆ รวมถึงประเทศกำลังพัฒนา (Zou, Andrus & Norvell 1997) ดังนั้น ปัญหาหลักของบทความนี้ คือ การใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) นั้นเหมาะสมสำหรับบริษัทระดับโลกที่ไปดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ ซึ่งมีสภาพแวดล้อมแตกต่างจากประเทศต้นกำเนิดหรือไม่

## บทวิจารณ์และกรอบทฤษฎี

มากกว่า 40 ปีมาแล้วที่นักวิชาการและนักบริหาร ได้ปาฐกถาเรื่องการใช้โปรแกรมทางการตลาดระหว่างรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) กับรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) กับตลาดแต่ละประเทศ กับทั้งมีการจัดกิจกรรมประชุมเชิงสัมมนาวิชาการเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวนี้หลากหลายมิติแต่ยังหาข้อสรุปไม่ได้ และยังมีข้อโต้แย้งว่าการศึกษาวิจัยในประเด็นนี้เป็นไปโดยที่ไม่มีกรอบทฤษฎีที่มีน้ำหนักรองรับ ตัวอย่างเช่น จากรายงานวิจัยของ O' Donnell และ Jeong (2000) ระบุว่ามีการอภิปรายหัวข้อดังกล่าวโดยมุ่งประเด็นไปในเรื่องผลประโยชน์และต้นทุน ขณะที่ Chung (2003) เสนอว่าการวิจัยเรื่องการใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ประเภทที่หนึ่ง การสำรวจสถานการณ์ประเทศตนเองเปรียบเทียบกับประเทศเจ้าบ้าน (The Home-Host scenario) หมายถึง ระดับการใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) ที่ใช้ในประเทศตนเองและนำการใช้โปรแกรมทางการตลาดเหล่านั้นไปใช้กับตลาดของประเทศเจ้าบ้านหรือประเทศเป้าหมายที่เข้าไปดำเนินธุรกิจด้วย ประเภทที่สอง การสำรวจสถานการณ์ตลาดระหว่างประเทศ (Inter-Market scenario) เป็นการตัดสินใจว่าการนำโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) ซึ่งใช้กับประเทศเป้าหมายประเทศหนึ่งแล้ว จะนำโปรแกรมทางการตลาดดังกล่าวไปใช้กับประเทศเป้าหมายอีกแห่งหนึ่งได้หรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบ

มาตรฐานเดียว (Standardization) สามารถใช้ได้กับทุกตลาดในประเทศเป้าหมาย นอกจากนี้ Keegan (1969) ได้เสนอว่าบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations: MNCs) หรือบริษัทระดับโลก (Global Company) ควรกำหนดส่วนประสมของโปรแกรมทางการตลาดระหว่างผลิตภัณฑ์และบริการกับบริษัท (Product-Company market mix) ที่เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสูงสุด Sandler และ Shani (1992) สนับสนุนความเห็นของ Keegan โดยให้ความเห็นว่ากรอบความคิดของ Keegan มีความชัดเจนว่าเป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการตัดสินใจสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติและระดับโลก

## โปรแกรมทางการตลาดสำหรับบริษัทระดับโลก

จากการศึกษาวิจัยของ Medina and Duffy (1998) กล่าวว่า โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบปรับเปลี่ยนตามส่วนตลาด (Customization) ควรจะมีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจนเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันดังนี้ โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย แต่ที่นิยมใช้มี 2 ความหมาย ความหมายที่หนึ่ง โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) คือ การนำกลยุทธ์การตลาดแบบมาตรฐานเดียวกันไปใช้กับทุกตลาด (Samiee & Roth, 1992)

ความหมายที่สอง โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) คือ การนำกลยุทธ์การตลาดที่ใช้กับตลาดภายในประเทศต้นกำเนิดไปใช้กับตลาดต่างประเทศแห่งหนึ่งแห่งใด (Cavusgil, Zou & Naidu 1993) เช่น บริษัท A สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกันเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความเป็นหนึ่งเดียวและจำหน่ายในทุกประเทศทั่วโลก โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) หมายถึง การแก้ไขปรับปรุงบางส่วนของโปรแกรมทางการตลาดให้เป็นไปตามข้อกำหนดและสภาพแวดล้อมในตลาดต่างประเทศแต่ละแห่ง เช่น บริษัท B ปรับปรุงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สอดคล้องกับการใช้งานของผู้บริโภคในประเทศเป้าหมาย หรือแก้ไขเพิ่มเติมคุณลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการตามกฎหมายที่บังคับใช้ในประเทศดังกล่าว โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบปรับเปลี่ยนตามส่วนตลาด (Customization) แสดงนัยถึงการแก้ไขปรับปรุงรูปแบบที่เป็นทางเลือกสำหรับมาตรฐานผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นเหมาะสมสอดคล้องตามปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและวัฒนธรรมของลูกค้าในประเทศเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Agrawal (1995) แสดงแนวคิดทางการตลาดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจในตลาดโลก แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) และสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency perspective) ฝ่ายสนับสนุน

การใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐาน (Standardization) มีความเห็นพ้องตรงกันว่าความต้องการผู้บริโภคในตลาดทั่วโลกเริ่มจะคล้ายคลึงกันเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ (Levitt, 1983) ดังนั้นบริษัทข้ามชาติ (Multinational corporations: MNCs) หรือ บริษัทระดับโลก (Global company) ที่เลือกใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) จะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ ในทางตรงข้ามฝ่ายสนับสนุนโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) ยืนยันว่า บริษัทสมควรพิจารณาว่าประเทศต่างๆมีความแตกต่างกัน ได้แก่ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม (Cultural differences) การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ (Economic development) และการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรม (Industrial development) วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) และข้อบังคับทางกฎหมาย (Laws and regulations) ขณะที่สถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้จะเลือกหลักปฏิบัติทางสายกลาง กล่าวคือไม่จำเป็นต้องใช้ทั้งรูปแบบมาตรฐานเดียวหรือรูปแบบประยุกต์แบบหนึ่งแบบใดโดยสมบูรณ์ แต่อาจจะผสมผสานทั้งสองรูปแบบเข้าด้วยกันเพื่อสร้างสรรค์ให้กลยุทธ์การตลาดของบริษัทมีประสิทธิภาพสูงสุด (Kotler, 2000)

### บทวิพากษ์เกี่ยวกับโปรแกรมทางการตลาด

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา การใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) มีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง (Hamilton & Kashlak 1999) โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประหยัด

ต้นทุนอันเนื่องมาจากขนาด (The economies of scales) Agrawal (1995) และ Buzzell (1968) สนับสนุนว่าโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) มีประโยชน์แก่บริษัทข้ามชาติ (Multinational corporations: MNCs) และ บริษัทระดับโลก (Global company) เพราะจะก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการบริหารงาน ด้วยเหตุที่การควบคุมงานระหว่างประเทศ การสร้างตราผลิตภัณฑ์ การให้บริการลูกค้า การสร้างภาพพจน์ของบริษัทจะอยู่ในรูปแบบเดียวกัน Levitt (1983) เสนอว่า ผู้บริโภคทั่วโลกมีแนวโน้มว่าต้องการได้รับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้น ขณะที่ต้องการให้ราคาสินค้าถูกลง ส่งผลให้บริษัทต่างๆ ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ในตลาดยุคปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญในอันที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน คือ การใช้รูปแบบมาตรฐานเดียวในการผลิตสินค้าหรือบริการ เนื่องจากการประหยัดต้นทุนอันเนื่องมาจากขนาด (The economies of scales) ทั้งในมิติของการผลิตและการตลาด ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคปัจจุบันดังกล่าวข้างต้น ซึ่งบริษัทที่เลือกใช้โปรแกรมรูปแบบนี้ต้องติดตามการดำเนินงานในประเทศต่างๆ อย่างต่อเนื่องว่ามีการดำเนินงานเป็นมาตรฐานเดียวกันหรือไม่ นอกจากนี้ Ohmae (1985) ชี้ว่า บริษัทเหล่านี้ต้องไม่สับสนจากวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย ระบบเศรษฐกิจและการเมืองข้ามพรมแดนของชาติต่างๆ และต้องมั่นใจในหลักการที่ว่าตลาดโลกมีความเป็นหนึ่งเดียว ดังนั้นการปฏิบัติงานของสาขาต่างๆ ทั่วโลกต้องเหมือนกัน เสมือนว่าตลาด

ทุกแห่งทั่วโลกเป็นตลาดแห่งเดียวกัน Hamel และ Prahalad (1985) เน้นย้ำว่า บริษัทต้องแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศแม่ และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของสาขาต่างๆ ทั่วโลกเพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในระดับโลก โดยสรุปแล้ว ประโยชน์ซึ่งบริษัทจะได้รับจากโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) อย่างชัดเจน คือ ผลตอบแทนทางการเงินที่สูงขึ้น เนื่องจากต้นทุนที่ลดลง (Keegan, 1969)

อย่างไรก็ตาม Douglas และ Wind (1987) อ้างว่า โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) ใช่ว่าจะมีแต่ข้อดี ข้อเสียก็มีหลายประการเช่นกัน การใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) สามารถใช้ได้กับบางสถานการณ์เท่านั้น และต้องอาศัยระบบโครงข่ายการสื่อสาร ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีการจัดสรรอย่างเหมาะสมเพียงพอในอันที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั่วโลกได้อย่างเท่าเทียมกัน บ่อยครั้งโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) จะมุ่งเน้นสร้างคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมาตรฐานมากกว่าที่จะให้ความสนใจกับกลุ่มลูกค้า ผู้บริโภค และคู่แข่ง ซึ่งประเด็นนี้เป็นที่ถกเถียงและข้อวิพากษ์ในเวทีวิชาการด้านการตลาด (Andrus & Norvell 1990; Cavusgil & Zou 1994; Douglas and Wind 1987; Wind 1986) การให้ความสนใจกับความต้องการของลูกค้า ผู้บริโภค และการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานธุรกิจของคู่แข่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวางกลยุทธ์บริษัทระดับโลกในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กระนั้น

การใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว(Standardization) ต้องใช้ความระมัดระวังในการควบคุมข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก มิฉะนั้นบริษัทอาจจะต้องเผชิญกับความล้มเหลวในตลาดโลกได้ (Cavusgil & Zou 1994)

ข้อจำกัดปัจจัยภายใน ได้แก่ การเผชิญกับการต่อต้านจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในประเทศเจ้าบ้าน (Host country) ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทลดลง กระนั้นก็มีการโต้แย้งว่าระดับการใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) มากน้อยเพียงใดมักจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในตลาดโลกของบริษัทแต่ละแห่ง บริษัทที่มีประสบการณ์มากน้อยแตกต่างกันก็มีแนวโน้มที่จะใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบนี้แตกต่างกันด้วย ส่วนข้อจำกัดปัจจัยภายนอก ได้แก่ โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) อาจใช้ไม่ได้ผล หากตลาดแต่ละประเทศใช้กฎหมาย ระเบียบข้อปฏิบัติทางราชการแตกต่างกันมากการดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศนั้น บริษัทต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของประเทศนั้นๆ เช่น ระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม มาตรฐานความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดอื่นๆ (Kreutzer 1988; Zou & Cavusgil 1996; Wind 1986) ดังนั้นโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) จึงเหมาะสมมากกว่า เพราะเอื้อให้การปฏิบัติตามข้อกำหนดของประเทศต่างๆ เป็นไปได้โดยง่าย นอกจากนั้นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและกลยุทธ์ของคู่แข่งมีความสัมพันธ์ต่อการใช้โปรแกรมทางการตลาดเช่นกัน Cateora (1993) ระบุว่าบริษัท

ข้ามชาติ (Multinational corporations: MNCs) และบริษัทระดับโลก (Global company) ต้องระมัดระวังและเอาใจใส่ต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อความอยู่รอดและสร้างความมั่งคั่งในระดับโลก Zou และ Cavusgil (1996) ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์ของคู่แข่งอันอาจจะเป็นประเด็นที่จำกัดความเป็นไปได้ที่จะใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว(Standardization) ได้ ดังนั้นการใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) จึงเหมาะสมที่จะใช้ในประเทศที่มีวัฒนธรรมและบรรยากาศทางการแข่งขันที่ไม่แตกต่างกันมากเท่าใดนัก Sorenson และ Wiechmann (1975) วิพากษ์ว่าโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) หรือรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) นั้นจัดว่าสุดโต่งทั้งคู่

ในยุคหลังๆ มานี้ บทวิพากษ์ทางวิชาการตลาดเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) ได้สนับสนุนมุมมองของสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency Perspective) ซึ่งจะเป็นการหาจุดสมดุลระหว่างโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) กับโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) นั่นคือสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency Perspective) จะยังรักษาระดับมาตรฐานพร้อมกับคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก อาทิ ความคล้ายคลึงกันของตลาดแต่ละแห่ง กฎหมายระเบียบข้อปฏิบัติทางราชการ ระดับของประสบการณ์ในตลาดโลก หรือ ขนาดบริษัท (Buzzell 1968; Jain 1989; Zou & Cavusgil 1996) ด้วยเหตุนี้

สถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency Perspective) จึงเริ่มได้รับความสำคัญขึ้นตามลำดับ และใช้เป็นทฤษฎีพื้นฐานอย่างกว้างขวางสำหรับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมทางการตลาดในการวางแผนกลยุทธ์บริษัท (Andrus & Norvell 1990; Jain 1989; Zou & Cavusgil 1996) นอกจากนั้น Jain (1989) ได้สรุปเพิ่มเติมเกี่ยวกับสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency Perspective) ว่า ระดับการใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) มักจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารในประเทศเป้าหมาย ตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการธรรมชาติของผลิตภัณฑ์และบริการสิ่งแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของบริษัท Zou และ Cavusgil (1996) ได้แสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในฐานะฝ่ายสนับสนุนการใช้รูปแบบสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency Perspective) ว่า การส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) ได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ลักษณะบริษัท ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ และลักษณะตลาดประเทศเป้าหมาย ข้อดีของแนวคิดรูปแบบสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency Perspective) อยู่บนหลักการที่ตระหนักชัดถึงข้อดีและข้อเสียของการใช้โปรแกรมทางการตลาดทั้งรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) และรูปแบบประยุกต์ (Adaptation)

แนวความคิดรูปแบบสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency Perspective) จึงเป็นการนำเสนอทางเลือกใหม่สายกลางซึ่งจะการใช้การประสมประสานข้อดีของแนวคิดทั้ง 2

วิธี ดังกล่าวข้างต้น วิธีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามแนวคิดรูปแบบสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency Perspective) นั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเป็นหลัก ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบและประเมินปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบในประเทศเป้าหมายที่จะดำเนินการธุรกิจอย่างรอบคอบ นักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดรูปแบบนี้ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ต้องพิจารณาสำหรับการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ ดังนี้ Buzzell (1968) เสนอแนะว่าการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศควรต้องพิจารณาประเด็นต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ระดับการพัฒนาทางอุตสาหกรรม วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ความรุนแรงของการแข่งขัน ระบบการกระจายสินค้าและบริการ ระเบียบข้อปฏิบัติทางกฎหมาย นอกจากนั้น Miracle (1968) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่ต้องพิจารณาตามแต่ละสถานการณ์เมื่อต้องขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ ได้แก่ ประเภทผลิตภัณฑ์ ลักษณะตลาดต่างประเทศ มีคล้ายคลึงหรือแตกต่างจากตลาดประเทศต้นกำเนิดมากน้อยแค่ไหน ภาษีศุลกากรกฎระเบียบของรัฐบาล ธรรมเนียมปฏิบัติทางการค้าในประเทศนั้นๆ ขณะที่ Ryans (1969) พบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ (Contingency Perspective) ขึ้นอยู่กับลักษณะอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ คู่แข่งขัน สภาพแวดล้อมทางการตลาด ความสนใจของสำนักงานสาขา และการยอมรับของผู้บริโภค Sheth (1972) สนับสนุนแนวคิดนี้เช่นกัน ระบุว่า การยอมรับของผู้บริโภคใน

ประเทศท้องถิ่นรวมถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละตลาดจะเป็นปัจจัยกำหนดในการวางแผนการตลาดสำหรับบริษัทข้ามชาติ

โดยสรุปแม้ว่าโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) จะมีประโยชน์ในการประหยัดต้นทุนให้แก่บริษัทระดับโลกก็ตาม แต่ในการดำเนินธุรกิจระดับโลกให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ย่อมไม่อาจจะเลยความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศเป้าหมายได้ ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) ดังนั้นการใช้แนวคิดรูปแบบสถานการณ์ที่เป็นไปได้ (Contingency) จะช่วยกำหนดสัดส่วนการวางกลยุทธ์จากแนวคิดโปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) และรูปแบบประยุกต์ (Adaptation) ในน้ำหนักที่เหมาะสม

### กรณีตัวอย่าง ยูโรดิสนีย์

โครงการยูโรดิสนีย์จัดเป็นกรณีตัวอย่างของการใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการขยายธุรกิจของบริษัทเ็นเตอร์เทนเมนต์ระดับโลก เช่น บริษัทวอลต์ดิสนีย์ ครั้งหนึ่งในอดีตบริษัทวอลต์ดิสนีย์ได้ขยายฐานธุรกิจไปต่างประเทศ คือ โตเกียวดิสนีย์แลนด์ในญี่ปุ่น โดยใช้โปรแกรมทางการตลาดรูปแบบมาตรฐานเดียว (Standardization) กันกับที่ใช้ในประเทศต้นกำเนิดในสหรัฐอเมริกา และได้รับผลสำเร็จอย่างงดงาม แต่เมื่อขยายฐานธุรกิจไปยังทวีปยุโรป สวนสนุกยูโรดิสนีย์ในฝรั่งเศสกลับได้รับ

ผลตรงกันข้าม ต้องปรับโครงสร้างทางการเงินและรูปแบบการบริหารจัดการขนานใหญ่ เพื่อถูกวิฤติให้ยูโรดิสนีย์พลิกฟื้นขึ้นอีกครั้ง ในที่สุดบริษัทวอลต์ดิสนีย์ก็ได้ نابทเรียนราคาแพงนี้ มาปรับใช้และสร้างความสำเร็จให้กับสวนสนุกแห่งที่ 5 ย็องกงดิสนีย์แลนด์

ธุรกิจสวนสนุกเป็นธุรกิจที่สร้างความสุขและความสนุกสนาน (Happiness and Fun) เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของบริษัทวอลต์ดิสนีย์ คือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้ สำหรับรายได้ของบริษัทมีสัดส่วนมาจากค่าเข้าชมสวนสนุกและการขายปลีก 71% โรงแรม 21% และรายได้อื่นๆ 8% สวนสนุกแห่งแรกที่เปิดให้บริการเมื่อ ค.ศ.1995 คือ ดิสนีย์แลนด์ ที่มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ต่อมาเมื่อ ค.ศ.1971 ดิสนีย์เวิลด์ ที่เมืองออลันโด มลรัฐฟลอริดา ได้เปิดให้บริการเป็นแห่งที่สอง และได้รับการจัดลำดับเป็นสถานที่ท่องเที่ยวพักผ่อนยอดนิยมในสหรัฐอเมริกาอีกด้วย จากผลการวิจัยสำรวจใน ค.ศ. 1991 รายงานว่า ดิสนีย์เป็นแบรนด์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดจากแบรนด์ทั้งหมด 190 แบรนด์ ดังนั้นพนักงานจึงเป็นหัวใจสำคัญของบริษัทเพื่อจะรักษาคุณภาพในใจของผู้บริโภคตลอดไป บริษัทวอลต์ดิสนีย์จึงได้เปิด “ดิสนีย์ยูนิเวอร์ซิตี” เมื่อ ค.ศ 1961 สำหรับการปฐมนิเทศ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และการฝึกอบรมตามมาตรฐานที่เข้มข้นของดิสนีย์ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนต้องมอบบริการที่มีคุณภาพและดีเยี่ยมแก่ลูกค้า ต่อมาบริษัทวอลต์ดิสนีย์ได้ขยายธุรกิจสวนสนุกสู่ต่างประเทศนอกฝั่งอเมริกาเป็นครั้งแรก ได้แก่ โตเกียวดิสนีย์แลนด์ เป็นสวนสนุกแห่งที่ 3 และเปิดให้บริการเมื่อเดือนเมษายน ค.ศ. 1983

โตเกียวดิสนีย์แลนด์บริหารจัดการโดยบริษัท โอเรียลทัลแลนด์ (ญี่ปุ่น) ซึ่งได้รับลิขสิทธิ์จาก บริษัทวอลต์ดิสนีย์ โดยจะจ่ายค่าตอบแทน 10% ของผลกำไร หมายความว่า บริษัทวอลต์ดิสนีย์ไม่มีส่วนในทรัพย์สินและไม่ต้องลงทุนในการก่อสร้างแต่อย่างใด กล่าวคือ โตเกียวดิสนีย์แลนด์ไม่ใช่บริษัทอเมริกันในต่างประเทศแต่เป็นผลิตภัณฑ์สัญชาติอเมริกันที่จำหน่ายโดยบริษัทญี่ปุ่น (Packman & Casmir 1999) สวนสนุกแห่งนี้ได้รับความนิยมมากทันทีที่เปิดให้บริการ ความสำเร็จอย่างงดงามของโตเกียวดิสนีย์แลนด์มีส่วนสำคัญให้ผู้บริหารของบริษัทวอลต์ดิสนีย์เริ่มคิดโครงการลงทุนระหว่างประเทศรอบใหม่ เพราะเชื่อมั่นว่า พวกเขาได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสวนสนุกในประเทศอื่นมากเพียงพอแล้ว

อย่างไรก็ตามโตเกียวดิสนีย์แลนด์มีความแตกต่างจากยูไรดิสนีย์หลายมิติด้วยกัน นอกเหนือจากที่บริษัทวอลต์ดิสนีย์ไม่มีส่วนในการบริหารจัดการสวนสนุกโตเกียวดิสนีย์ในประเทศญี่ปุ่นดังกล่าวข้างต้น แต่จากการที่อนุญาตให้บริษัทโอเรียลทัลแลนด์มีสิทธิใช้ตัวการ์ตูนดิสนีย์ได้นั้น ทำให้บริษัทวอลต์ดิสนีย์มีแต่รายรับทุกๆ ปี โดยไม่มีความเสี่ยงจากการลงทุนแต่อย่างใด เช่น ใน ค.ศ.1999 มีนักท่องเที่ยวถึง 16 ล้านคน ทำรายได้เป็นจำนวนเงิน 988 ล้านเหรียญสหรัฐ ส่วนศักยภาพการเติบโตในตลาดญี่ปุ่นนับว่าสูงมาก กล่าวคือ ภายในระยะทาง 30 ไมล์ ห่างจากสถานที่ตั้งสวนสนุก มีจำนวนประชากรชาวญี่ปุ่นอยู่อาศัยหนาแน่นมากกว่าประชากรที่พักอาศัยบริเวณรอบๆ ดิสนีย์แลนด์ในสหรัฐอเมริกาถึง 3 เท่า ด้วยเหตุนี้จึงทำให้

บริษัทวอลต์ดิสนีย์จึงสามารถขยายโครงการสวนสนุกเพิ่มเติมในประเทศญี่ปุ่นได้อีก เช่น เอ็มจีเอ็มสตูดิโอ ส่วนประเด็นที่เป็นจุดแตกต่างอีกประการหนึ่ง คือ ชาวญี่ปุ่นคลั่งไคล้ความบันเทิงสไตล์อเมริกัน ขณะที่ทัศนคติเช่นนี้ไม่เกิดขึ้นกับชาวยุโรป ภายในสวนสนุกโตเกียวดิสนีย์แลนด์จะพยายามจำลองทุกอย่างจากดิสนีย์แลนด์ที่บ่งบอกถึงความเป็นอเมริกัน เช่น ป้ายสัญญาณจะเป็นภาษาอังกฤษ มีคำแปลภาษาญี่ปุ่นบ้างเพียงเล็กน้อย จำหน่ายอาหารสไตล์อเมริกันเป็นหลัก มีซุ้มขายอาหารญี่ปุ่นเพียง 1 แห่ง ส่วนนโยบายห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และห้ามนำอาหารภายนอกเข้ามารับประทานภายในสวนสนุก ซึ่งบริษัทวอลต์ดิสนีย์ระบุให้ใช้ก็ได้รับการยอมรับจากชาวญี่ปุ่นทั่วไปเป็นอย่างดี ยิ่งไปกว่านั้นวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นนิยมการให้ของขวัญในวาระต่างๆ ทำให้สินค้าลิขสิทธิ์ เช่น ตัวการ์ตูน มิกกี้เมาส์ขายดีมาก ส่งผลให้บริษัทวอลต์ดิสนีย์ได้รับรายได้อีก 5% ของยอดขายสินค้าที่ระลึก ประเด็นสุดท้าย คือ ชาวญี่ปุ่นในกรุงโตเกียวมักจะคุ้นเคยกับการรอคิวนานๆ ในการเล่นเครื่องเล่นหรือซื้ออาหาร เพราะมีจำนวนประชากรหนาแน่น

ครั้งนี้บริษัทวอลต์ดิสนีย์เลือกทวีปยุโรปเป็นสถานที่ตั้งสวนสนุกแห่งที่ 4 เมื่อ ค.ศ.1985 ดิสนีย์คอร์ปอเรชันติดต่อเป็นทางการกับรัฐบาลฝรั่งเศส สเปน และอังกฤษ เพื่อยื่นขอเสนอในการก่อสร้างสวนสนุกดิสนีย์แห่งแรกในทวีปยุโรป ทำที่สุดแล้ว ดิสนีย์เลือกฝรั่งเศส เพราะเมือง Marne-la-Vallee ตั้งอยู่ใกล้ศูนย์กลางแหล่งท่องเที่ยวของโลกคือ ปารีส และ ประชากร 30 ล้านคนในฝรั่งเศส เบลเยียม อังกฤษ และเยอรมนี สามารถเดิน

ทางได้สะดวกโดยรถยนต์และรถไฟ อย่างไรก็ตาม สภาพอากาศของฝรั่งเศสนับเป็นอุปสรรคสำคัญ อุณหภูมิในฤดูหนาวลดลงเหลือ 23 องศาฟาเรนไฮต์ และความชื้นค่อนข้างสูง สวนสนุกแห่งนี้เป็นโครงการร่วมทุนระหว่างบริษัทวอลต์ดิสนีย์ 49% และบริษัทยูโรดิสนีย์ เอส.ซี.เอ 51% ใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 4.4 พันล้านเหรียญสหรัฐ และในส่วนของบริษัทวอลต์ดิสนีย์ ต้องลงทุนเป็นจำนวนเงินสูงถึง 2.5 พันล้านเหรียญสหรัฐในการก่อสร้าง ทำให้เป็นการลงทุนจากต่างประเทศก้อนใหญ่ที่สุดที่เคยมีมาในฝรั่งเศส นอกจากนั้นบริษัทวอลต์ดิสนีย์ ถือครองเป็นเจ้าของยูโรดิสนีย์มูลค่า 160 ล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งทำให้บริษัทได้รับรายรับก้อนใหญ่จากค่าธรรมเนียมการบริหารจัดการ ค่าร้อยละจากการคำนวณกระแสเงินสด เมื่อเดือนเมษายน ค.ศ.1992 ยูโรดิสนีย์แลนด์ เมือง Marne-la-Vallee ห่างจากปารีสทางตะวันตก ประมาณ 20 ไมล์ ได้เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ ภายในสวนสนุกประกอบด้วย เครื่องเล่นนานาชนิด โรงแรม ภัตตาคาร สิ่งอำนวยความสะดวก และสนามกอล์ฟ โดยได้รับการตั้งเป้าหมายว่าปีแรกจะมีนักท่องเที่ยวประมาณ 11 ล้านคน แต่จากรายงานตัวเลขของ 7 สัปดาห์แรกที่เปิดให้บริการ มีนักท่องเที่ยวเพียง 1.5 ล้านคน แม้ในที่สุดแล้วจะมีจำนวนนักท่องเที่ยว 11 ล้านคน ตามเป้าหมายที่กำหนด แต่รายได้กลับไม่เป็นไปตามเป้าหมาย บริษัทคาดหมายว่าชาวปารีสจะเป็นนักท่องเที่ยวหลักหรือประมาณ 50% ของผู้เข้าชมทั้งหมด แต่กลับมีจำนวนน้อยกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้มาก ส่วนภัตตาคารและโรงแรมมีอัตราใช้บริการและการเข้าพักเพียง 37% ส่งผลให้รายได้การดำเนินงานในไตรมาสแรกมีจำนวนเพียง

489 ล้านเหรียญสหรัฐ ทำให้ยูโรดิสนีย์ต้องประกาศผลขาดทุนในการดำเนินงานสำหรับปีงบประมาณ ค.ศ.1992 ส่งผลให้มูลค่าหุ้นยูโรดิสนีย์ดิ่งลง 31% เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม ค.ศ.1993 ยูโรดิสนีย์รายงานผลการขาดทุนสะสม 1.03 พันล้านเหรียญสหรัฐ และในวันที่ 14 มีนาคม ค.ศ.1994 บริษัทวอลต์ดิสนีย์เสนอแผนปรับโครงสร้างเพื่อลดหนี้สินของยูโรดิสนีย์ (Lau, 2009)

ความล้มเหลวของยูโรดิสนีย์ก่อตัวนับตั้งแต่เริ่มก่อสร้างทีเดียว ในการก่อสร้างนั้น บริษัทวอลต์ดิสนีย์ต้องการซื้อสัญญาประกันภัยระยะเวลา 3 ปี ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานอเมริกันที่คุ้นเคย แต่ตามกฎหมายของฝรั่งเศสแล้ว สัญญาประกันภัยต้องมีระยะเวลาคุ้มครองความเสียหายเท่ากับ 10 ปี ในที่สุดแล้วบริษัทก็ต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายฝรั่งเศสกำหนดไว้ ระหว่างการก่อสร้างก็ได้รับการต่อต้านจากผู้รับเหมาเรื่องการติดตั้งสปริงเกอร์ภายในอาคารหรือเครื่องฉีดน้ำในการดับไฟไม่ให้ลุกลาม เพราะตามกฎหมายของฝรั่งเศสไม่ได้ระบุไว้ กับทั้งชาวฝรั่งเศสเห็นว่าสัญญานเดือนคว้นไฟเพียงพอแล้ว ไม่คิดว่าสปริงเกอร์เป็นสิ่งจำเป็น บริษัทจึงต้องให้ความรู้กับผู้ที่ไม่เห็นด้วย โดยฉายภาพยนตร์ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อเกิดเพลิงไหม้เปลวเพลิงลุกลามรวดเร็วเพียงใด นอกจากนั้นยังมีโอกาสที่หน่วยดับเพลิงอาจจะมาถึงสถานที่เกิดเหตุล่าช้า และยังต้องเสียเวลาปรึกษาเพื่อหาตำแหน่งที่เกิดเพลิงไหม้ จึงทำให้ชาวฝรั่งเศสยอมให้ติดตั้งสปริงเกอร์ได้ (Ahluwalia, 2001)

บริษัทวอลต์ดิสนีย์ยังประสบปัญหาเมื่อต้องฝึกอบรมพนักงานชาวฝรั่งเศสให้เรียนรู้ยอมรับ และปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ที่

บริษัทกำหนด ตัวอย่างเช่น พนักงานต้องแต่งกายสะอาดหมดจดตามระเบียบการแต่งกายที่เข้มงวดและหนาถึง 13 หน้า หรือที่เรียกว่ารูปลักษณ์สไตล์ดิสนีย์ (Disney look) ซึ่งระบุรายละเอียดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแบบชุดชั้นในที่อนุญาตให้ใช้ ขนาดต่างหูที่สวมใส่ ความยาวเล็บ สีส้มทำได้เฉพาะสีธรรมชาติเท่านั้น ส่งผลให้บริษัทได้รับการต่อต้านจากพนักงานอย่างรุนแรง เนื่องจากชาวยุโรปมีความเป็นตัวของตัวเองสูง (Individualism) พนักงานลาออกไปจำนวนมากทำให้อัตรการหมุนเวียนของการว่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นและต้นทุนค่าแรงถีบตัวสูงถึง 24% ของรายได้ จากเดิมที่ประมาณการไว้เพียง 13% ของรายได้ และเมื่อเดือนธันวาคม ค.ศ.1994 ยูโรดิสนีย์ยังต้องขึ้นศาลเนื่องจากการได้รับการกล่าวหาว่าระเบียบการแต่งกายอันเข้มงวดของบริษัทขัดต่อกฎหมายแรงงานของฝรั่งเศส ผลที่สุดแล้วยูโรดิสนีย์ก็ต้องปรับระเบียบการแต่งกายใหม่เพื่อยุติปัญหาข้อขัดแย้ง หรือกรณีที่พนักงานชาวยุโรปรู้สึกไม่พอใจกับวิธีการจัดตารางเวลาการทำงานสไตล์อเมริกัน เช่น วันที่มีนักท่องเที่ยวบางตา ผู้บริหารก็จะให้พนักงานอยู่เท่าที่จำเป็นและให้พนักงานบางส่วนกลับ ขณะที่พนักงานชาวอเมริกันคุ้นเคยและไม่มีปัญหากับการได้รับการปฏิบัติดังกล่าวแต่อย่างใด และปัญหาซึ่งส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมการบริโภคของชาวฝรั่งเศสโดยตรง คือ บริษัทนำนโยบายห้ามจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ภายในบริเวณสวนสนุกเช่นเดียวกับที่ใช้อยู่ในแคลิฟอร์เนีย ฟลอริดา และโตเกียว มาใช้ในยูโรดิสนีย์เช่นกัน ขณะที่ชาวฝรั่งเศสคุ้นเคยกับการดื่มไวน์ระหว่างมื้ออาหาร จึงได้รับการต่อต้านจากนักท่องเที่ยวชาวฝรั่งเศส แม้ว่าอีก 1 ปีถัดมา

บริษัทจะอนุญาตให้จำหน่ายไวน์และเบียร์ภายในสวนสนุกยูโรดิสนีย์ แต่บริษัทก็ยังต้องประสบปัญหาการจัดหาสถานที่นั่งให้เพียงพอแก่นักท่องเที่ยวในช่วงมื้ออาหารกลางวัน เนื่องจากชาวยุโรปจะทานอาหารมื้อกลางวันเป็นเวลา และต้องนั่งทาน แตกต่างจากชาวอเมริกันที่คุ้นเคยกับการเดินไปรับประทานอาหารไป นอกจากนั้นชาวฝรั่งเศสและชาวยุโรปยังไม่ชอบรอคิวเป็นระยะเวลานานๆ ในการซื้ออาหารรวมถึงการเล่นเครื่องเล่นต่างๆ อีกด้วย ส่วนด้านการตลาดก็ประสบปัญหาเช่นกันเนื่องจากผู้บริหารบริษัทไม่เข้าใจสไตล์การใช้เวลาในช่วงวันหยุดพักผ่อนของชาวยุโรป บริษัทจึงวางตำแหน่งทางการตลาดให้ยูโรดิสนีย์เป็นสถานที่ท่องเที่ยวสมบูรณแบบสำหรับวันหยุดพักผ่อนของครอบครัวตลอดทั้ง 1 สัปดาห์ แต่ชาวยุโรปชอบที่จะพาลูกหลานไปสถานที่ท่องเที่ยวหลาย ๆ แห่งในช่วงวันหยุดพักผ่อน ไม่ใช่ไปเพียงแห่งเดียว ดังนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงก็คือ นักท่องเที่ยวเข้าพักรวมในยูโรดิสนีย์เพียง 1-2 คืน เท่านั้น และค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวสำหรับอาหารและของที่ระลึกซึ่งบริษัทประมาณการไว้ว่าจะมียอดขาย 33 เหรียญสหรัฐต่อหัวต่อวันนั้น ในความเป็นจริงแล้วน้อยกว่าที่บริษัทประมาณการไว้ถึง 12% เนื่องจากรายได้ประชาชาติต่อหัวของชาวยุโรปน้อยกว่าชาวญี่ปุ่น (Packman & Casimir 1999)

การแก้ไขปัญหของยูโรดิสนีย์นั้นเริ่มจากการเปลี่ยนประธานบริหารสวนสนุกจากชาวอเมริกัน Robert Fitzpatrick เป็นชาวฝรั่งเศส Philippe Bourguignon และเพื่อเป็นการปรับให้เข้ากับรสนิยมของชาวยุโรปผู้บริหารจึง Rebranding โดยการเปลี่ยนชื่อ

สวนสนุกเสียใหม่จากยูโรดิสนีย์เป็นดิสนีย์แลนด์ ปารีส เมื่อเดือนกันยายน ค.ศ. 1994 ตามมาด้วยแผนปรับโครงสร้างหนี้สำหรับการแก้ไขปัญหาด้านการเงินและการขาดสภาพคล่อง หลังจากการหารือร่วมกันกับธนาคารเจ้าหนี้ บริษัทวอลต์ดิสนีย์ยินยอมยกเว้นค่าธรรมเนียมการบริหารจัดการและค่าร้อยละเป็นระยะเวลา 5 ปี และได้ยื่นข้อเสนอให้กับเจ้าชายอัลวาลิด บิน ตาลาล จากซาอุดีอาระเบียเพื่อซื้อหุ้นสวนสนุกยูโรดิสนีย์จำนวน 24% เป็นเงินลงทุนประมาณ 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ผลที่ได้รับก็คือสวนสนุกมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานลดลง และเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม ค.ศ. 1995 สามารถประกาศผลกำไรเป็นครั้งแรกจำนวนเงิน 35.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สำหรับประเด็นด้านการตลาด บริษัทปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ เช่น เสนอค่าเข้าชมสวนสนุกและค่าที่พักนอกช่วงเทศกาลในอัตราลดพิเศษ ปรับตำแหน่งทางการตลาดจากเดิมที่ต้องการให้สวนสนุกยูโรดิสนีย์เป็นเส้นทางท่องเที่ยวสำหรับตลอดช่วงวันหยุดพักผ่อนเปลี่ยนเป็นสถานที่ท่องเที่ยวหนึ่งในหลายๆ แห่ง สำหรับช่วงเวลาดังกล่าว และประเด็นที่สำคัญที่สุด ก็คือ การยุติข้อพิพาทกับกลุ่มพนักงานโดยผู้บริหารได้จัดทำตารางเวลาชั่วโมงการทำงานตลอดปีให้สอดคล้องกับธรรมเนียมปฏิบัติที่ใช้ในทวีปยุโรป เช่น จำนวนชั่วโมงการทำงานสูงสุดต่อสัปดาห์ (Ahluwalia, 2001) ทำให้ได้รับการยอมรับจากพนักงาน ผลที่ตามมาคือพนักงานพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

จากการวิจัยของ Green และ Langeard (1975) เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการซื้อขายของผู้บริโภคระหว่างประเทศฝรั่งเศสและสหรัฐอเมริกา พบว่า

ผู้บริโภคในประเทศฝรั่งเศสและสหรัฐอเมริกามีพฤติกรรมการซื้อสินค้าและบริการที่ต่างกันอย่างมาก จึงเสนอแนะว่าหากจะนำโปรแกรมทางการตลาดจากประเทศสหรัฐอเมริกามาใช้ยังประเทศฝรั่งเศส ควรจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าจะต้องปรับเปลี่ยนอย่างไรแต่ละสถานการณ์ ซึ่งผลจากงานวิจัยเรื่องนี้สอดคล้องกับปัญหาที่ยูโรดิสนีย์เผชิญ และด้วยการนำแนวคิดสถานการณ์ที่เป็นไปได้ (Contingency Perspective) มาใช้ในพิจารณาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น บางกรณีบริษัทวอลต์ดิสนีย์ก็ยืนยันที่จะใช้วิธีการแบบเดียวกับที่ใช้ปฏิบัติในประเทศต้นกำเนิด (สหรัฐอเมริกา) ดังเช่น การติดตั้งสปริงเกอร์ภายในอาคาร เป็นต้น แต่กรณีนั้นก็หลายกรณีที่บริษัทต้องยินยอม ผ่อนปรน หรือแม้กระทั่งต้องปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค หรือ กฎระเบียบข้อบังคับในประเทศฝรั่งเศส

### ข้อสรุป

บริษัทวอลต์ดิสนีย์เป็นตัวอย่างของธุรกิจอเมริกันที่วางสมมติฐานในการขยายธุรกิจสู่ต่างประเทศ โดยใช้มาตรฐานอเมริกันเช่นเดียวกับที่ได้รับความนิยมในประเทศต้นกำเนิดและเอเชีย แต่กลับประสบความล้มเหลวในยุโรป เนื่องจากไม่ได้ตรวจสอบสภาพแวดล้อมในยุโรปให้ถ่องแท้เสียก่อนว่ามีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่ซ่อนอยู่ ธุรกิจระดับโลกต้องอาศัยการศึกษาวิจัยอย่างเข้มข้นก่อนที่จะขยายธุรกิจสู่ประเทศใหม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย วัฒนธรรม สภาพภูมิอากาศ ขนบธรรมเนียมประเพณี นิสัยใจคอของ

ผู้บริโภค นิัยการทำงาน และเมื่อเข้าไปดำเนินธุรกิจแล้วยังต้องอาศัยเวลา ความอดทน ความเข้าใจ การประนีประนอม และการยอมรับจากทุกฝ่ายๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มพูนโอกาสแห่งความสำเร็จ ขณะเดียวกันก็จะสามารถลดปัญหาและอุปสรรคอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ในที่สุดแล้วจะก่อให้เกิดการเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืน กรณีตัวอย่างของ

ยูโรดิสนีย์เป็นตัวอย่างที่ดีของปัญหาที่เกิดจากโปรแกรมทาง การตลาดรูปแบบมาตรฐาน (Standardization) การแก้ปัญหาด้วยแนวคิดสถานการณ์ที่เป็นไปได้ (Contingency Perspective) ใช้ได้ดีในกรณีนี้ ทำให้ดิสนีย์แลนด์ปารีสและบริษัทวอลต์ดิสนีย์ประสบความสำเร็จ ณ ปัจจุบัน

## References

- Agrawal, M. (1995) Review of a 40-year Debate in International Advertising: Practitioner and Academician Perspectives to the Standardization/Adaptation Issue. **International Marketing Review**, 12(1), 26-48.
- Ahluwalia, P. M. S. (2001) Case Study — Euro Disney: Its Limited Success. IN **The Discussion Forum Sikhnet**, India, Sikhnet. Retrived August 26, 2009 from <http://www.Sikhnet.com>
- Andrus, D.M. & Norvell, D.W. (1990) The Effect of Foreign Involvement on the Standardization of International Marketing Strategies: an Empirical Study. **International Journal of Management**, December(7), 422-431.
- Buzzell, R. D. (1968) Can You Standardize Multinational Marketing?. **Columbia Journal of World Business**, 4(March-April), 69-75.
- Cateora, P.R. (1993) **International Marketing**, Boston, MA, Irwin.
- Cavusgil, S.T. & Zou, S. (1994) Marketing Strategy-Performance Relationship: an Investigation of the Empirical Link in Export Market Venture. **Journal of Marketing**, 58(1), 1-21.
- Cavusgil, S., Zou, S. & Naidu, G. (1993) Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: an Empirical Investigation. **Journal of International Business Studies**, 24(3), 479-506.
- Douglas, S. P. & Wind, Y. (1987) The Myth of Globalization. **Columbia Journal of World Business**, 22(4), 19-30.
- Green, R. T. & Langeard, E. (1975) A Cross-National Comparison of Consumer Habits and Innovator Characteristics. **Journal of Marketing**, 39(July), 34-41.

- Grosse, R. & Kujawa, D. (1992) **International Business: Theory and Managerial Applications**. Boston, MA, Irwin.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1985) Do You Really Have a Global Strategy?. **Harvard Business Review**, 63(July-August), 139-148.
- Hamilton, R.D. & Kashlak, R.J. (1999) National Influences on Multinational Corporation Control System Selection. **Management International Review**, 39(2), 167-189.
- Huang, C.-W. & Tai, A.-P. (2003) A Cross-cultural Comparison of Customer Value Perceptions for Products: Consumer Aspects in East Asia. **Cross Cultural Management**, 10(4), 43-57.
- Jain, S. C. (1989) Standardization of International Marketing Strategies: Some Research Hypotheses. **Journal of Marketing**, 53(January), 70-79.
- Keegan, W. J. (1969) Multinational Product Planning: Strategic Alternatives. **Journal of Marketing**, 33, 58-62.
- Kotler, P. (2000) **Marketing Management**. 10th ed. New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Kreutzer, R. (1988) Marketing Mix Standardization: an Integrated Approach to Global Marketing. **European Journal of Marketing**, 20(10), 19-30.
- Lau, G. (2009) The Venture of Euro Disney. **IN National Leadership Conference 2009**, Anaheim, CA, PBL National Secretary.
- Levitt, T. (1983) Globalization of Markets. **Harvard Business Review**, 61(3), 69-81.
- Medina, J. F. & Duffy, M. F. (1998) Standardization vs Globalization: a New Perspective of Brand Strategies. **Journal of Product & Brand Management**, 7(3), 223-243.
- Miracle, G. E. (1968) International Advertising Principles and Strategies. **MSU Business Topics, Autumn**, 29-36.
- Ohmae, K. (1985) **Triad Power: The Coming Shape of Global Competition**. New York, NY, The Free Press.
- Packman, H. M. & Casmir, F. L. (1999) Learning from the Euro Disney Experience : a Case Study in International/Intercultural Communication. **Gazette**, 6(2), 473-489.
- Ryan, J. K. (1969) Is It too Soon to Put a Tiger in Every Tank?. **Columbia Journal of World Business**, 4(March-April), 69-75.
- Samiee, S. & Roth, K. (1992) The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. **Journal of Marketing**, 56(April), 1-17.
- Sandler, D. M. & Shani, D. (1992) Brand Globally but Advertise Locally?: an Empirical Investigation. **International Marketing Review**, 9(4), 18-31.
- Sheth, J. N. (1972) A Conceptual Model of Long Range Multinational Planning.

- Management International Review**, 12(4-5), 3-10.
- Sorenson, R. Z. & Wiechmann, U. E. (1975) How Multinationals View Marketing Standardization. **Harvard Business Review**, 53(May-June), 38.
- Wind, Y. (1986) The Myth of Globalization. **Journal of Consumer Marketing**, 3 (Spring), pp. 23-26.
- Zou, S., Andrus, D. M. & Norvell, D. W. (1997) Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country. **International Marketing Review**, 14(2), 107-123.
- Zou, S. & Cavusgil, S.T. (1996) Global Strategy: a Review and an Integrated Conceptual Framework. **European Journal of Marketing**, 30(1), 52-69.

