



กลยุทธ์ทางธุรกิจสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย
เพื่อบรรลุความสามารถในการแข่งขันกับเศรษฐกิจโลก
Business strategies for a variety of changes to achieve
competitiveness with the world

เจนจิราอารียา วิวัฒนาวารังกู

Janejira areeya Vewatanwarangkun

มหาวิทยาลัยมจร

Magadh University

Received November 25, 2022, Revised December 11, 2022, Accepted January 3, 2023

บทคัดย่อ

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศหรือธุรกิจระดับโลกเป็นการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ ที่มี สภาวะแวดล้อมที่มีความแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจภายในประเทศอย่างมาก และยังเป็น การขยาย ขอบเขตการดำเนินธุรกิจที่กว้างขวางออกไปจากการดำเนินธุรกิจภายในประเทศ ซึ่งการดำเนินธุรกิจ จะมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนเนื่องจากสภาวะแวดล้อมมีความแตกต่างกันออกไปปัจจัยต่างๆ หลายประการ เช่น กฎหมาย ประเพณี วัฒนธรรม ภาษา เทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างด้านสภาวะแวดล้อมในแต่ละประเทศ ผู้ประกอบการจึงต้องเตรียมตัวให้พร้อมต่อทุกสภาวะการณ์ ทั้งโอกาสที่เข้ามาพร้อมกับการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาคและความท้าทายซึ่งรวมถึงวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนของเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ หรือแม้แต่สงครามสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคตอันใกล้คือ ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางมีประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งฟังก์ชันการทำงาน การประหยัดพลังงาน และการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญคือเวลาการเข้าสู่ตลาด

คำสำคัญ : กลยุทธ์ทางธุรกิจสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย



ABSTRACT

Doing international or global business is a business decision made in an environment that is very different from doing business within the country. And it is also an expansion The scope of business operations extends beyond the scope of business operations within the country. which conducts business There will be difficulty and complexity. Because the environment is different in many different factors such as laws, traditions, culture, language, technology, economic systems, politics, religion, etc., which are differences in environmental conditions in each country. Therefore, entrepreneurs must prepare themselves for every situation. Both the opportunities that come with the economic growth of countries and regions and the challenges, including crises that may occur at any time. Whether it is economic fluctuations, natural disasters or even wars, things that will definitely happen in the near future are Industrial products will change in a more efficient direction. Both functionality energy saving and environmental friendliness And the most important thing is the time of entering the market.

Keyword: Business strategies for a variety of changes

*** Corresponding Author :** DIETHELM TRAVEL (THAILAND) CO.,LTD. (trading name in EN)

บทนำ

ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกในการบริหารธุรกิจมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งธุรกิจจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะทำให้ธุรกิจต่อสู้กับคู่แข่งไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารในระดับองค์การต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบ แม้แต่ผู้เชี่ยวชาญตามหน้าที่ ก็จะต้องเข้าใจแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์พื้นฐานด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์ของการบริหารองค์การระหว่างประเทศ (International Corporate Strategy) แบ่งออกเป็น 3 หลักได้แก่

1. Multidomestic Strategies คือ การมองกลยุทธ์ในระดับท้องถิ่น โดยจะไม่ได้มองโลกเป็นตลาดเดียว แต่จะมองว่าโลกมีความหลากหลายแตกต่าง จึงต้องจัดการตลาดแยกให้เข้ากับท้องถิ่นมากที่สุดเช่น รายการทีวีของ MTV จะมีการสร้างรายการต่างๆ ให้มีความแตกต่างไปตามประเทศที่เข้าไปถ่ายทอดทีวี หรือซอส Heinz ที่ปรับสูตรของตัวเองให้เข้ากับรสนิยมการกินของคนในแต่ละประเทศ เป็นต้น

2. Global Strategies คือ การมองกลยุทธ์ในระดับโลก โดยจะมองทั้งโลกให้เป็นตลาดเดียว จะไม่มีการปรับตามความชอบ ไม่ค่อยมีความแตกต่างของสินค้า จะเน้นสร้างให้ทุกคนในโลกชอบแบบเดียวกันหมดเช่น น้ำอัดลมระดับโลก หรือผลิตภัณฑ์ Apple ที่มีการผลิตและขายสินค้าที่เหมือนกันหมดทั่วโลก เป็นต้น

3. Transitional Strategies คือ แนวคิดที่จะพยายามปรับร่วมกัน ระหว่าง Global Strategies & Multidomestic Strategies โดยจะมีบางส่วนที่เป็นชื่อใช้ร่วมกันและมีการปรับบางส่วนไปตามตลาดในแต่ละที่ เช่น บริษัท Nestle มีผลิตภัณฑ์บางชนิดที่มีรสชาติหลากหลาย ออกวางจำหน่ายเฉพาะในแต่ละประเทศแตกต่างกัน และบางอย่างไม่สามารถหาซื้อในประเทศอื่นได้

การสร้างกลยุทธ์จะต้องเริ่มจากกำหนดจุดของตนให้ชัดเจนว่าต้องการดำเนินการในขอบเขตเพียงไร หากต้องการที่จะเป็นระดับท้องถิ่นก็อาจไม่ต้องมีการสนใจในเรื่องระดับสากลมากนัก แต่หากต้องการไปสู่ระดับสากลจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับสากล (International Strategy) ไว้ให้ชัดเจน

กลยุทธ์การตลาดในการแข่งขัน

การแข่งขันในยุคปัจจุบันมีความแตกต่างกับการแข่งขันในยุคอดีตอยู่หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้ากว่าในอดีต (เทคโนโลยีทางด้านอินเทอร์เน็ต, เทคโนโลยีทางด้านยานยนต์, เทคโนโลยีทางด้านเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ฯลฯ) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสื่อสารที่มีความรวดเร็ว สะดวก ราคาถูก ชัดเจนมากกว่าในอดีต โลกของการแข่งขันจึงมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ในปัจจุบันเราจะสังเกตเห็นว่า โลกมีความเป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้น เราจะเห็นคนต่างประเทศเข้ามาอยู่ในประเทศไทยกันมากขึ้น มีเสรีภาพมากขึ้นกว่าในอดีต เราสามารถที่จะติดต่อสื่อสารกับคนทั่วโลกได้อย่างง่ายดายโดยผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสื่อสาร E-mail , การพูดคุยกัน การเขียนผ่านสื่อจำพวก Facebook , Line , twitter ฯลฯ เรามีการใช้ชีวิตเหมือนโลกตะวันตก การแต่งตัว การกิน การใช้ชีวิต การดูหนังและการฟังเพลง(ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษ) เรามีร้าน KFC , mcdonald's , 7-11 , Mister Donut , Coca-Cola(โค้ก) ฯลฯ ซึ่ง สินค้าพวกนี้ ร้านค้าพวกนี้ มีขายในหลายประเทศทั่วโลก (สุทธิชัย ปัญญโรจน์: 2566)

ฉะนั้น เจ้าของกิจการต่างๆที่อยู่ในประเทศไทย ถ้ามองในแง่ของการแข่งขันในด้านการตลาดก็สามารถมองได้ 2 แง่มุมก็คือ มุมลบ(เราคงแข่งขันกับบริษัทระดับโลกยาก, เราคงสู้กับเขาไม่ได้) และมองอีกมุมหนึ่งก็คือ มุมบวก(เรามีโอกาสมากขึ้นกว่าในอดีต เราสามารถขยายกิจการ ขยายตลาด ไปได้ทั่วโลกแบบบริษัทระดับโลก) ในบทความฉบับนี้ผู้เขียนจึงต้องการเขียนเกี่ยวกับ กลยุทธ์การตลาดในการแข่งขันระดับโลกซึ่งมี 4 วิธีคือ

1. กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International Strategy)
2. กลยุทธ์ข้ามชาติ (Multinational Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy)
4. กลยุทธ์ส่งผ่านข้ามชาติ (Transnational Strategy)

สำหรับรายละเอียด มีดังนี้

1. กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International Strategy) คือกลยุทธ์ในการจัดการทางด้านธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการขายบริการ การขายสินค้า ผลิตภัณฑ์ จากบริษัทในประเทศแม่ไปยังบริษัทต่างๆที่มีสาขาซึ่งตั้งในประเทศอื่น ซึ่งนโยบายหลักยังคงเป็นบริษัทในประเทศแม่เป็นผู้ดูแลอยู่ แต่ในบางกรณีอาจให้บริษัทตัวแทนที่อยู่ในประเทศอื่น สามารถทำการบางอย่างได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่ตกลงร่วมกัน เช่น บริษัท McDonald, บริษัท P&G เป็นต้น

2. กลยุทธ์ข้ามชาติ (Multidomestic Strategy) คือกลยุทธ์ที่มีการกระจายอำนาจ กระจายการตัดสินใจให้บริษัทตัวแทนในต่างประเทศเป็นผู้ดูแลมากขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนราคา การปรับเปลี่ยนสินค้า และการบริการ เพื่อให้เข้าถึงความต้องการของคนในประเทศนั้นๆ มากขึ้นและมีความง่ายและรวดเร็วในการแข่งขัน เช่น KFC ของไทยมีข้าวไก่แซ่บ KFC ของฮังการีมี Quiritto



(อกไก่ เซตดาร์ชีส ซอสบาร์บีคิว อัดแน่นในแผ่นดาร์ตียา) KFC ของเม็กซิโก มี Crujjalapeno (ไก่ทอดชุบซอสพริกฮาลาเปโน) KFCของแคนาดา มีPoutine(เฟรนช์ฟรายส์ราดด้วยน้ำเกรวี่และชีส) KFC ของไต้หวันมีข้าวต้มใส่ไก่ทอด KFC ของบังกลาเทศมี Tom yum burger KFC ของศรีลังกา มี Buryani (ข้าวหมกไก่ใส่ไส้ศรีลังกา) KFCของอินเดีย มีPaneer zinger เป็นเบอร์เกอร์ที่ใส่ชีสสดปานีร์มาก KFC ของฟิลิปปินส์ มี Chizza คือไก่ทอดพิซซา KFC ของเกาหลีใต้มี เบอร์เกอร์ Zinger Double Down Maxx เป็นต้น

3. กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น การสร้างมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ซึ่ง บริษัท สินค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการ จะต้องเป็นที่ยอมรับของคนทั่วโลก โดยบริษัทจะใช้ ฟรี เซ็นเตอร์ในการนำเสนอคนเดียวกันที่เป็นที่ยอมรับของคนทั่วโลก ซึ่งกลยุทธ์ระดับโลกนี้ผู้ใช้สินค้าหรือ ผู้บริโภคจะต้องเป็นผู้ที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับตัวของสินค้า ตัวผลิตภัณฑ์และบริการเอง เช่น น้ำหอม ยี่ห้อดังระดับโลก

4. กลยุทธ์ส่งผ่านข้ามชาติ (Transnational Strategy) คือกลยุทธ์ที่ต้องการลดต้นทุนในการผลิตเนื่องจาก ต้นทุนในการผลิตมีต้นทุนที่สูงขึ้น ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนสินค้า ผลิตภัณฑ์ บริการให้สนองตอบความต้องการของคนในประเทศนั้นๆ ด้วย

ฉะนั้น ผู้บริหาร ที่จะทำการตลาดในระดับโลก คงต้องทำการบ้านและศึกษาค้นคว้าให้มากขึ้น ก่อนที่จะกำหนดการใช้กลยุทธ์ใดในการทำการตลาดในระดับโลกซึ่งคงต้องคำนึงถึงศาสตร์อื่นๆ ประกอบด้วยเช่น เศรษฐศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ภาษาศาสตร์ นิติศาสตร์ สถิติ ประชากรศาสตร์ มนุษยวิทยา วัฒนธรรม เป็นต้น

อีกทั้งคงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการตลาดคือ 4 Ps ผลิตภัณฑ์ (Product)ราคา (Price)สถานที่ (Placement) การโฆษณา (Promotion) การวิจัยทางการตลาดระดับโลก (Global Marketing Research) ผู้อ่านหลายท่านอ่านมาถึงตรงนี้แล้ว คงคิดว่า มันคงยากในการทำกลยุทธ์ การตลาดในการแข่งขันระดับโลก แล้วมีสินค้าไทยตัวไหนบ้างที่พอแข่งกับเขาได้ มีครับ เช่น Redbull เป็นต้น

ธุรกิจและการจัดการระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business) หมายถึง ธุรกิจของรัฐหรือเอกชนที่ ดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่มากกว่าหนึ่งประเทศ ซึ่งมีหลายลักษณะได้แก่ การนำเข้าและการส่งออก การตั้งตัวแทน การให้สิทธิ์และเครื่องหมายการค้า การเข้าไปลงทุนโดยตรง หรือการร่วมทุน จากแรง กดดันในการทำธุรกิจระหว่างประเทศที่ธุรกิจต้องคำนึงถึง ทำให้ธุรกิจจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมกับแรงกดดัน สามารถแยกออกเป็น 4 กลยุทธ์ (<https://elcim.ssru.ac.th/>: 2566)



1. กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International Strategy) เหมาะสมกับบริษัทที่เอาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไว้ในประเทศของตนเอง แต่ยกหน้าที่การผลิตและการตลาดให้กับประเทศที่บริษัททำธุรกิจ เพื่อเสนอขายสินค้าให้ตรงกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่นแต่บริษัทยังคงควบคุมกลยุทธ์ทางการตลาดและการผลิตไว้ที่สำนักงานใหญ่

2. กลยุทธ์นานาชาติ (Multidomestic Strategy) เป็นการสร้างความพอใจให้ลูกค้า ให้ความสำคัญกับสินค้าให้ตรงกับความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเป็นหลัก และใช้วิธีการทางตลาดให้สอดคล้องกับความแตกต่างของแต่ละประเทศโดยวิธีการดำเนินงานจะเป็นการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานในแต่ละประเทศ

3. กลยุทธ์โลก (Global Strategy) กลยุทธ์นี้ผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกันแล้วขายไปทุกประเทศทั่วโลก ซึ่งบริษัทจะรวมเอากลยุทธ์การแข่งขันไว้ที่ส่วนกลางส่วนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะให้สาขาในแต่ละประเทศดำเนินการเอง

4. กลยุทธ์ข้ามชาติ (Transnational Strategy) โดยบริษัทจะต้องใช้ทั้งกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การสร้างแตกต่างพร้อมๆ กัน เพื่อให้บรรลุทั้งเป้าหมายต้นทุนต่ำและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในท้องถิ่นนั้นๆ

การเลือกตลาด (ต่างประเทศ)

วิธีการเลือกตลาดโดยใช้การวิจัยตลาดเพื่อการส่งออกเข้าช่วย ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การวิจัยเอกสารหรือการวิจัยบนโต๊ะ (Desk Research) เป็นการวิจัยตลาดที่ใช้ทุนน้อย เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่รวบรวมมาได้ แหล่งข้อมูลมีทั้งประเภทแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก ขอบข่ายในการทำวิจัยเอกสารหรือการวิจัยบนโต๊ะที่สำคัญคือ

1.1 ดูจากสถิติการนำเข้า (Import Statistic) การดูข้อมูลทางสถิติควรดูย้อนหลัง 3 - 5 ปี เพื่อให้การวิเคราะห์ตัวเลขเกิดความเชื่อมั่นได้

1.2 ดูจากขนาดของประชากร (Population Size) ซึ่งจะเป็นแนวทาง (Guide Line) ในการตัดสินใจที่จะส่งสินค้าไปจำหน่ายในตลาดนั้นๆ ได้ เช่น ประเทศออสเตรเลียมีประชากร 10 ล้านคน

1.3 ดูการแข่งขันของประเทศอื่นๆ โดยดูว่าใครเป็นประเทศที่ครองตลาดได้มาก น้อย ตามสถิติ

1.4 ดูเกณฑ์ระเบียบการนำเข้าของประเทศนั้นๆ ว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งดูได้จากห้องสมุด เช่น สินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปตลาดใดมีโควตาการนำเข้า การส่งสินค้าอาหารทะเลไปสหรัฐอเมริกา จะต้องได้รับการตรวจก่อนนำเข้าจากองค์การอาหารและยาของสหรัฐฯ

2. การทำวิจัยภาคสนาม (Field Research) เป็นการออกไปเก็บข้อมูลในตลาดต่างประเทศนั้นๆ โดยตรงการทำวิจัยในสนามต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก เพราะผู้ทำวิจัยจะต้องมี



ประสบการณ์ ความสามารถในการด้านการตลาด โดยมีวิธีการให้เลือดังนี้

2.1 เดินทางไปศึกษาตลาดต่างประเทศด้วยตนเอง วิธีนี้ผู้ส่งออกจะต้องลงทุนสูง แต่ก็จะเป็นโอกาสให้เห็นสภาพที่แท้จริงของตลาดและความต้องการ ตลอดจนรสนิยมของสินค้าและมีโอกาสได้ติดต่อโดยตรงกับผู้นำเข้าในต่างประเทศ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

2.2 ติดต่อขอให้ศูนย์พาณิชย์กรรมในต่างประเทศทำให้ แต่ก็อาจจะไม่ได้ผลเหมือนเดินทางไปทำเอง อาจจะได้เพียงข้อมูลเบื้องต้นไม่เจาะลึกลงไป เช่น อาจจะทำรายการละเอียดจำกัด เป็นต้น

การเลือกตลาด

1. ขนาดของตลาด (Size of Market) ซึ่งพิจารณาจากประชากรและอำนาจซื้อ(Population & Purchasing Power)

2. ความมั่นคงทางการเมืองและเศรษฐกิจ (Political and Economic Stability) จะต้องศึกษาว่า ประเทศที่จะส่งสินค้าไปขายมีความมั่นคงในทางเศรษฐกิจและการเมืองหรือไม่และมากน้อยเพียงใด

3. แนวโน้มการเจริญเติบโต (Growth Trend) ศึกษาถึงแนวโน้มการนำเข้า ซึ่งจะศึกษาได้จากข้อมูลทางสถิติ

4. คู่แข่งขันสำคัญ (Major Competitors) ส่วนแบ่งของตลาดและการส่งเสริมการตลาดในตลาดที่สนใจ

5. ช่องทางการจำหน่ายและเส้นทางในการจัดจำหน่าย ซึ่งจะหาได้จากห้องสมุดศูนย์บริการส่งออก และจากเอกสารการศึกษาตลาดของศูนย์พาณิชย์กรรมในต่างประเทศ ช่องทางการจำหน่ายจึงมีความสำคัญคือ

5.1 ทำให้ผู้ส่งออกสามารถเลือกติดต่อลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

5.2 ประโยชน์ในการตั้งราคาส่งออก

6. ข้อกำหนดของกฎหมาย (Legal Requirement) ผู้ส่งออกต้องทราบรายละเอียดกฎระเบียบ และข้อบังคับการนำเข้าสินค้านั้นๆ ในประเทศผู้นำเข้า

7. อัตราการนำเข้า โควตา และใบอนุญาตนำเข้า ผู้ส่งออกจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านอัตราภาษีศุลกากร ข้อจำกัดในการนำเข้า เช่น มีโควตา และต้องมีใบอนุญาตการนำเข้า

8. การขนส่ง ผู้ส่งออกจะต้องศึกษาถึงรูปแบบการขนส่ง การขนส่งไปประเทศนั้นจะส่งโดยวิธีการใดราคาค่าระวางเรือ จำนวนเที่ยวเรือและระยะเวลาการขนส่ง เป็นต้น

9. สินค้าที่ส่งไปขาย จะต้องขึ้นกับข้อกำหนดอะไรของรัฐบาลประเทศผู้นำเข้าบ้าง เช่น การส่งอาหารไปจำหน่ายในประเทศอิรัก

กลยุทธ์การแข่งขันระดับโลก (Global Strategy)

การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศที่ดีผู้บริหารจะต้องเผชิญกับสถานะการแข่งขันในตลาดโลก

ดังนั้นเพื่อเป็นการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระดับโลกควรมีการพิจารณาภาพรวมของการทำธุรกิจโลก (Global integration) และควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะกดดันในธุรกิจโลกในภาพรวม (pressures for global integration) ซึ่งหมายถึงการสร้างความปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภคในประเทศต่างๆ การทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นเป็นที่ต้องการของคนในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สภาวะกดดันทางการแข่งขันช่วยลดต้นทุนได้โดยการใช้กลยุทธ์การประสานกันร่วมมือกันของคู่แข่ง (global strategic coordination)

ภาวะกดดันของการตอบสนองของท้องถิ่น (Pressures for Local Responsiveness) ทำให้บริษัทข้ามชาติต้องปรับตัวในการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นที่แตกต่างจากเดิมในสถานที่ที่แตกต่างกัน

ภาวะกดดันของท้องถิ่นเกิดขึ้นเมื่อ รสนิยมของลูกค้า และความแตกต่างของประเทศต่าง ๆ ในด้านของตัวสินค้า หรือตลาดลูกค้า ต่างกัน แรงกดดันนี้เกิดขึ้นเมื่อมีความแตกต่างในการปฏิบัติในประเทศต่าง ๆ แตกต่างกัน ความแตกต่างในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และการขายในประเทศต่าง ๆ นอกจากนี้ภาวะกดดันของท้องถิ่นได้แก่ภาวะเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศนั้น

กลยุทธ์ทั่วโลก (Global strategy) ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง (Structure relationships) : สรุปทางเลือกการออกแบบกลยุทธ์ / โครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับบริษัทต่าง ๆ ที่ใช้ในแต่ละกลยุทธ์ถ้าบริษัทดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ความต้องการความร่วมมือกันระดับโลก ก็จะมีเพิ่มขึ้น ขณะที่บริษัทเคลื่อนจากกลยุทธ์ภายในประเทศ สู่กลยุทธ์ระหว่างประเทศ นำไปสู่กลยุทธ์ระดับโลกและกลยุทธ์ข้ามชาติ ซึ่งต้นท่นการจัดการแบบระบบราชการของกลยุทธ์แบบข้ามชาติจะสูงกว่าแบบภายในประเทศหลายประเทศมากโดยทั่วไป การเลือกโครงสร้างและระบบการควบคุมสำหรับการจัดการธุรกิจระดับโลก มีปัจจัย 3 ประการดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ: 2566)

- 1.ตัดสินใจว่าจะกระจายและจัดสรรความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ระหว่างผู้จัดการภายในและต่างประเทศอย่างไร เพื่อให้การควบคุมมีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานในต่างประเทศ
- 2.การเลือกระดับความแตกต่างตามแนวนอน เป็นการรวมกลุ่มการดำเนินงานในต่างประเทศกับการดำเนินงานภายในประเทศ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
- 3.เป็นการเลือกกลไกการประสานประสานและวัฒนธรรมองค์การที่ถูกต้อง เพื่อทำให้หน้าที่โครงสร้างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างและการควบคุมระดับบริษัท

โครงสร้างและการควบคุมระดับบริษัท (Structure and control at the corporate level)

ในระดับบริษัท ผู้บริหารกลยุทธ์ต้องการเลือกโครงสร้างองค์การซึ่งทำให้การดำเนินงานธุรกิจมีประสิทธิภาพ โครงสร้างระดับบริษัทจะเป็นโครงสร้างแบบหลายแผนก (Multidivisional structure) ยิ่งธุรกิจมีการกระจายหรือมีกลุ่มผลิตภัณฑ์ระดับบริษัทมากเท่าไร บริษัทก็ยิ่งมีโครงสร้างหลายแผนกมากยิ่งขึ้น เพราะแต่ละแผนกต้องการกลุ่มผู้เชี่ยวชาญของตนเองมาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และในสำนักงานใหญ่ของบริษัทก็ต้องการพนักงานประจำเพื่อดูแลและประเมินการดำเนินงานของแต่ละแผนก เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกบรรลุเป้าหมายของบริษัท เมื่อผู้บริหารกลยุทธ์เลือกโครงสร้างแบบหลายแผนก (Multidivisional structure) แล้วก็ต้องเลือกกว่าจะใช้กลไกการรวมตัวและระบบการควบคุมอย่างไร เพื่อให้โครงสร้างสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของกลยุทธ์ระดับบริษัทที่มีผลต่อทางเลือกของโครงสร้างและระบบการควบคุมมีดังนี้

- 1.การกระจายธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กัน (Unrelated diversification)
- 2.การรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical integration)
- 3.การกระจายธุรกิจที่สัมพันธ์กัน (Related diversification)

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.การกระจายธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กัน (Unrelated diversification) เนื่องจากไม่มีการเชื่อมโยงระหว่างแผนกต่าง ๆ การกระจายที่ไม่สัมพันธ์กันเป็นกลยุทธ์ที่ง่ายที่สุดและมีราคาถูกที่สุดในการจัดการความต้องการที่สำคัญของโครงสร้างและระบบการควบคุมคือให้ผู้บริหารระดับบริษัทประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกอย่างง่าย ๆ และถูกต้องโดยใช้การควบคุมด้านการเงิน (Financial controls) เช่น ใช้ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment : ROI) หรือการควบคุมด้านการบัญชีเพื่อให้ได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็วจากแผนกต่าง ๆ เพื่อว่าผู้จัดการบริษัทจะสามารถเปรียบเทียบแผนกต่าง ๆ ในหลาย ๆ ด้าน เช่น บริษัท Textron และ Dover มีการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการควบคุมระบบบัญชี เพื่อบริหารโครงสร้างทำให้ผู้จัดการสามารถเข้าถึงผลการปฏิบัติงานของแผนกได้ทุกวัน

โดยทั่วไปสำนักงานใหญ่ของบริษัทจะไม่สนใจกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ทำโดยแต่ละแผนกถ้าแผนกไม่มีปัญหา แต่ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น สำนักงานใหญ่ของบริษัทก็จะเข้ามาช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง ซึ่งในบางครั้งอาจมีการเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ หรือจัดหาแหล่งเงินทุนมาเพิ่มเติม ซึ่งสำนักงานใหญ่จะตัดสินใจเลือกใช้วิธีใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุของปัญหานั้น ถ้าสำนักงานใหญ่เห็นว่าเป็นไปได้ที่จะใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround) ก็อาจตัดสินใจยุบแผนกนั้น ๆ โครงสร้างแบบหลายแผนก (Multidivisional structure) มักจะใช้ในบริษัทที่มีการดำเนินงานธุรกิจของตนแบบไม่สัมพันธ์กัน เช่น การลงทุนในกลุ่มธุรกิจหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Portfolio of investment)

การใช้การควบคุมด้วยระบบการเงินเพื่อบริหารบริษัท หมายความว่า ไม่จำเป็นต้องมีการประสมประสานระหว่างแผนก ปัญหาใหญ่ที่สุดที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่คือ การตัดสินใจในการจัดสรร

เงินทุนสู่แผนกต่าง ๆ เพื่อให้บริษัทและกลุ่มธุรกิจได้รับผลกำไรสูงสุด จากปัญหาดังกล่าวนี้นำทำให้บริษัทจำเป็นต้องดูแลผู้จัดการแผนก และทำให้แน่ใจว่าแผนกมีผลตอบแทนจากการลงทุน ROI เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.การรวมตัวแนวดิ่ง (Vertical integration) เป็นรูปแบบของการปฏิบัติการทางธุรกิจซึ่งกิจการแห่งหนึ่งจะดำเนินงานได้มากกว่าหนึ่งขั้นตอนในวงจรการผลิต (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2540 : 873) การประสมประสานในแนวดิ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีค่าใช้จ่ายสูงกว่าการบริหารแบบการกระจายธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กัน (Unrelated diversification) เพราะมีการไหลของทรัพยากรเป็นขั้นตอนตามลำดับ (Sequential resource flows) จากแผนกหนึ่งสู่อีกแผนกหนึ่งทีละขั้นตอนซึ่งจะต้องมีการร่วมมือกัน โครงสร้างลักษณะนี้จะมีการควบคุมแบบรวมอำนาจ เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์จากการควบคุมการถ่ายโอนทรัพยากร บุคลากรของบริษัทจะได้รับการคาดหวังถึงความรับผิดชอบด้านการควบคุมการถ่ายโอนทรัพยากร บุคลากรของบริษัทจะได้รับการคาดหวังถึงความรับผิดชอบด้านการควบคุมทางการเงินและด้านพฤติกรรม ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการถ่ายโอนทรัพยากรระหว่างแผนกนั้นจะมีการตั้งกฎเกณฑ์และวิธีดำเนินงานที่ซับซ้อน เพื่อจัดการความสัมพันธ์ระหว่างแผนก และวิธีการแลกเปลี่ยนเฉพาะที่จะต้องการทำ แต่ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่ซับซ้อนนั้นก็มีผลเสียคือ จะทำให้เกิดการขัดแย้งระหว่างแผนกได้ ดังนั้นผู้จัดการบริษัทจึงต้องพยายามลดความขัดแย้งของแผนกให้เหลือน้อยที่สุดด้วยการรวมอำนาจไว้ที่สำนักงานใหญ่ บริษัทต้องกระทำด้วยความรอบคอบ เพราะความสัมพันธ์ในแนวดิ่งของบริษัทจะทำให้ผู้บริหารบริษัทมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียเสรีภาพและแรงจูงใจ ดังนั้นบริษัทจึงต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในการควบคุมแบบรวมอำนาจความสนใจในทรัพยากรที่นำมาใช้ในการผลิตของแผนกเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มีปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการทำงาน และตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่าง แผนกพลาสติกในบริษัทเคมี มีความสนใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะได้รับจากแผนกน้ำมัน เพื่อนำมาตัดสินใจคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของตนเอง กลไกการรวมตัวกันระหว่างแผนกต้องการความร่วมมือโดยตรง และการถ่ายโอนข้อมูลระหว่างแผนก ในการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ บริษัทจะต้องมีการตั้งกำลังแรงงาน (Task forces) หรือทีมงาน (Teams) สำหรับจุดมุ่งหมาย โดยอาจสร้างบทบาทในการติดต่อกัน ในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง บทบาทในการประสมประสานระหว่างแผนกเป็นสิ่งธรรมดา ดังนั้นกลยุทธ์การรวมตัวในแนวดิ่ง (Vertical integration) จะได้รับการจัดการโดยผ่านการประสมประสานของบริษัทและการควบคุมของแผนก ถึงแม้โครงสร้างองค์การและระบบการควบคุมจะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่สัมพันธ์กัน แต่ผลประโยชน์ที่ได้รับจะมีมากกว่า

3.การกระจายธุรกิจที่สัมพันธ์กัน (Related diversification) ในกรณีการกระจายธุรกิจที่สัมพันธ์กัน แผนกจะมีการจัดสรรผลงานวิจัยและพัฒนาความรู้ ข้อมูล ฐานลูกค้า และค่าความนิยม (Goodwill) เพื่อเพิ่มผลประโยชน์พิเศษหรือคุณค่า ซึ่งทรัพยากรได้มีการเชื่อมโยงและใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการถือเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้นจึงต้องใช้โครงสร้างแบบหลายแผนก เพื่อให้เกิด

ความสะดวกในการถ่ายโอนทรัพยากร และเพื่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่ามากที่สุด อย่างไรก็ตามการจัดสรรทรัพยากรและการเชื่อมโยงการผลิตโดยแผนกต่าง ๆ จะทำให้ผู้บริหารบริษัทมีความลำบากที่จะวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละแผนก

การประสานประสานและการควบคุมในระดับแผนกเพื่อให้โครงสร้างงานมีประสิทธิภาพอาจมีปัญหา ดังนี้

1. การควบคุมด้านการเงินเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะแต่ละแผนกมีการแบ่งปันกันใช้ทรัพยากร การวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละแผนกจึงทำได้ยาก ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องพัฒนาวัฒนธรรมบริษัท โดยเน้นความร่วมมือระหว่างแผนกและบริษัทมากกว่าเป้าหมายแต่ละแผนกตามลำพัง

2. ผู้บริหารระดับบริษัทต้องสร้างเครื่องมือการประสานประสาน เพื่อให้แน่ใจว่ามีความร่วมมือกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ดังนั้นบทบาทการประสานประสาน และทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะว่าผู้จัดการแผนกต่าง ๆ จะต้องสามารถปฏิบัติและพัฒนาวิสัยทัศน์ของเป้าหมายของบริษัทให้ได้ ตัวอย่างการรวมทีมของผู้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีระดับสูงเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยนำเทคโนโลยีระดับสูงมาใช้ในการผลิตเพื่อให้สามารถผลิตได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการรวมตัววิธีนี้จะทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงและต้องมีการบริหารงานอย่างรอบคอบ

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศหรือธุรกิจระดับโลกเป็นการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ ที่มีสถานะแวดล้อมที่มีความแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจภายในประเทศอย่างมาก และยังเป็น การขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจที่กว้างขวางออกไปจากการดำเนินธุรกิจภายในประเทศ ซึ่งการดำเนินธุรกิจจะมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน เนื่องจากสถานะแวดล้อมมีความแตกต่างกันออกไปในปัจจัยต่างๆ หลายประการ เช่น กฎหมาย ประเพณี วัฒนธรรม ภาษา เทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างด้านสถานะแวดล้อมในแต่ละประเทศในด้านต่างๆ ดังกล่าวจะมีผล ทำให้กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือบริษัทในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้นความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ จึงมีมากกว่าการดำเนินธุรกิจภายในประเทศ เนื่องจากเป็นการดำเนินธุรกิจในสถานะแวดล้อมที่องค์การไม่คุ้นเคย ขาดความรู้และประสบการณ์ จึงเป็นสาเหตุทำให้ธุรกิจประสบความล้มเหลวได้มากกว่าการดำเนินธุรกิจภายในประเทศ (ขวัญชัย ช้างเกิด: 2021) โดยทั่วไปเมื่อผู้บริหารได้ดำเนินธุรกิจในประเทศใดประเทศหนึ่งมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้บริหารอาจจะตัดสินใจขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น เช่น ทำการตัดสินใจยกเลิกธุรกิจ ใน ประเทศลง จากนั้นจึงทำการจัดตั้งเป็นองค์การธุรกิจระหว่างประเทศหรือระดับโลกขึ้นมาแทนที่ อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารทำการวางแผนและตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ผู้บริหาร จำเป็นจะต้องตระหนักถึงความพร้อมขององค์กร ทำการค้นหาและศึกษาข้อมูลที่สำคัญๆ ตลอดจน วิเคราะห์ถึงสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศอย่างรอบคอบ จึงจะทำให้ องค์การมีโอกาสประสบ ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการตัดสินใจจัดตั้งองค์การธุรกิจ



ระหว่างประเทศหรือ ระดับโลกมีประโยชน์หลายประการ เช่น ทำให้องค์กรสามารถแสวงหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับ การตอบสนองจากต่างประเทศ สามารถลดต้นทุนการผลิตด้วยการใช้วัตถุดิบ และแรงงานในต่างประเทศ เกิดการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ ควรมีศักยภาพมากเท่าไร ควรกระจายอำนาจมากเท่าใด

สรุป

องค์กรที่มีโครงสร้างแบบหลายแผนกจะต้องมีการผสมสิ่งจูงใจและการให้รางวัลสำหรับความร่วมมืออย่างถูกต้อง แต่การให้รางวัลแผนกเป็นเรื่องยากเพราะทุกแผนกมีการจัดการแบบเชื่อมโยงการผลิต ดังนั้น ผู้บริหารกลยุทธ์จะต้องมีความรอบคอบในเรื่องนี้ กลยุทธ์การจัดการการกระจายธุรกิจแบบสัมพันธ์กันอาจต้องพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการรวมอำนาจว่าควรมีมากเท่าไร ควรกระจายอำนาจมากเท่าใด และผู้บริหารระดับบริษัทจำเป็นต้องดูแลวิธีการควบคุมผลการปฏิบัติงาน และเสรีภาพอย่างใกล้ชิด แต่ต้องระวังไม่ให้เกิดการก้าวร้าวการตัดสินใจของผู้บริหารแผนก หรือรื้อถอนเสรีภาพของแผนก ดังนั้นผู้บริหารระดับบริษัทควรจะมีภาพรวมของบริษัททั้งหมดมากกว่าที่จะไปเน้นรายละเอียดในระดับแผนกมากเกินไป

ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจทั้งระดับโลกและระดับประเทศ รวมถึงปัญหาพลังงานและสิ่งแวดล้อม ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่ออุตสาหกรรมการผลิตอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความท้าทายต่อระบบการผลิตมากขึ้น ผู้ประกอบการจึงต้องเตรียมตัวให้พร้อมต่อทุกสถานการณ์ ทั้งโอกาสที่เข้ามาพร้อมกับเทคโนโลยีทางเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาคและความท้าทายซึ่งรวมถึงวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนของเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ หรือแม้แต่สงครามสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคตอันใกล้คือผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งฟังก์ชันการทำงาน การประหยัดพลังงาน และการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญคือเวลาการเข้าสู่ตลาด (Time to Market) ของสินค้าอุตสาหกรรมจะสั้นลงมาก สิ่งเหล่านี้ทำให้กระบวนการผลิตสินค้านั้นๆ จำเป็นต้องมีความเที่ยงตรงแม่นยำ (High Precision) สูง ซึ่งต้องอาศัยเครื่องจักรและเทคโนโลยีรวมไปถึงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแต่ในขณะเดียวกัน ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและบุคลากรสำหรับภาคอุตสาหกรรมจะมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ปัญหาพลังงานและสิ่งแวดล้อม ก็จะมีผลผลักดันให้ผู้ประกอบการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าสู่โรงงานสีเขียวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกอย่างจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการไทยที่จะต้องกระชับระบบการผลิต (Streamline) ของตน เพื่อยกระดับความสามารถในการผลิต (Manufacturing capabilities)



ให้เหนือกว่าคู่แข่ง รวมทั้งการลดต้นทุนการผลิต เพื่อสร้างองค์กรให้มีความกะทัดรัดยืดหยุ่น ทันสมัย และพร้อมในการแข่งขัน

References

- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2557) การจัดการกลยุทธ์. [ออนไลน์] web.eng.ubu.ac.th [สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2565].
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). การบริหารเชิงกลยุทธ์. <http://yourstrategy.blogspot.com/2013/12/global-strategy.html>. [สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม, 2565]
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2560). กลยุทธ์การตลาดในการแข่งขันระดับโลก www.drsuthichai.com. [สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม, 2565]
- การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการแข่งขันระดับโลก. (2565). สืบค้นจาก https://elcim.ssru.ac.th/thongchai_su/pluginfile.php.
- ขวัญชัย ช่างเกิด. <https://bsru.net>. [สืบค้นเมื่อ 14 , สิงหาคม 2565]