



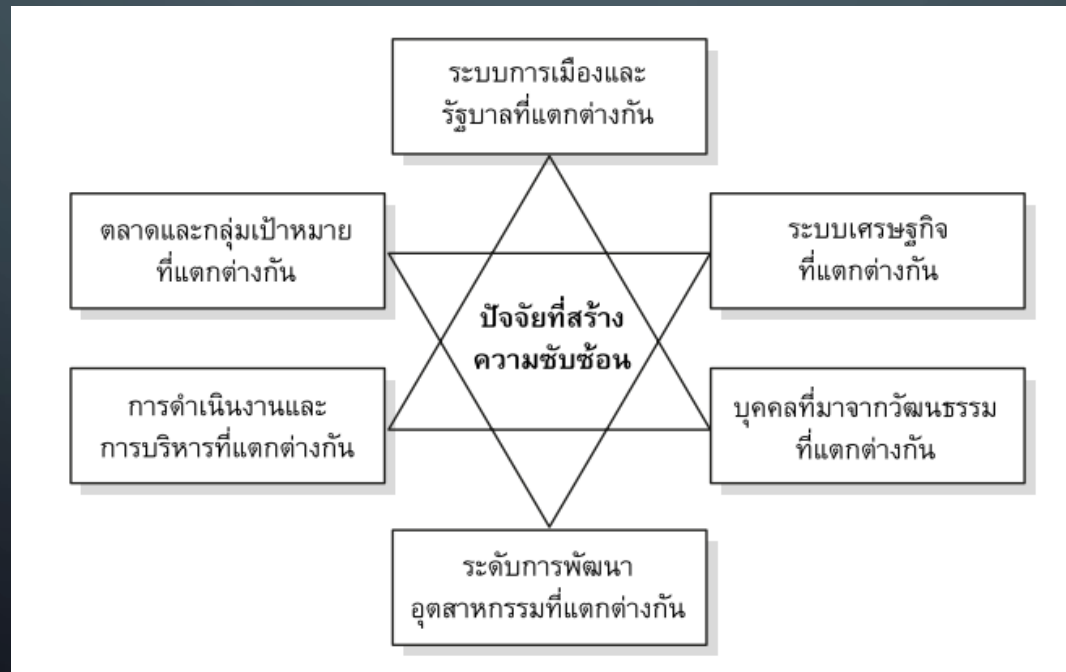
บทที่ 9 การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการ แข่งขันระดับโลก

ธุรกิจและการจัดการระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business) หมายถึงธุรกิจของรัฐหรือเอกชนที่ดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่มากกว่าหนึ่งประเทศ ซึ่งมีหลายลักษณะ ได้แก่ การนำเข้าและการส่งออก การตั้งตัวแทน การให้สิทธิและเครื่องหมายการค้า การเข้าไปลงทุนโดยตรง หรือการร่วมทุน

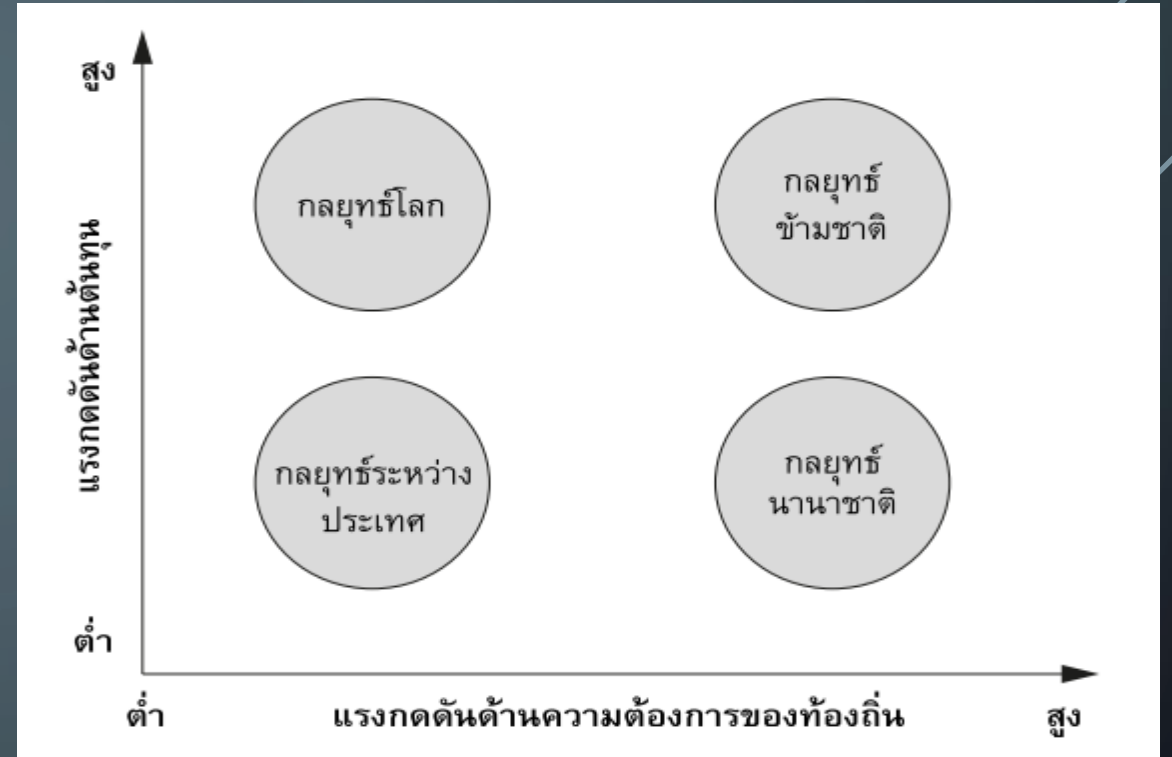
การจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับนานาชาติ

การขยายตัวของธุรกิจและการแข่งขันในระดับนานาชาติ ไม่สามารถที่จะดำเนินงานโดยไร้ทิศทางและอาศัยโชคชะตาเพียงอย่างเดียว จะต้องทำ**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** ดังนี้



กลยุทธ์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ

จากแรงกดดันในการทำธุรกิจระหว่างประเทศที่ธุรกิจต้องคำนึงถึง ทำให้ธุรกิจจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมกับแรงกดดัน สามารถแยกออกเป็น 4 กลยุทธ์



1. **กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International Strategy)** เหมาะสมกับบริษัทที่เอาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไว้ในประเทศของตนเอง แต่ยกหน้าที่การผลิตและการตลาดให้กับประเทศที่บริษัททำธุรกิจ เพื่อเสนอขายสินค้าให้ตรงกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่นแต่บริษัทยังคงควบคุมกลยุทธ์ทางการตลาดและการผลิตไว้ที่สำนักงานใหญ่



2. กลยุทธ์นานาชาติ (Multidomestic Strategy) เป็นการสร้างความพอใจให้ลูกค้า ให้ความสำคัญกับสินค้าให้ตรงกับความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเป็นหลัก และใช้วิธีการทางตลาดให้สอดคล้องกับความแตกต่างของแต่ละประเทศโดยวิธีการดำเนินงานจะเป็นการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานในแต่ละประเทศ



3. กลยุทธ์โลก (Global Strategy) กลยุทธ์นี้ผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน แล้วขายไปทุกประเทศทั่วโลก ซึ่งบริษัทจะรวมเอากลยุทธ์การแข่งขันไว้ที่ส่วนกลาง ส่วนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะให้สาขาในแต่ละประเทศดำเนินการเอง



4. กลยุทธ์ข้ามชาติ (Transnational Strategy) โดยบริษัทจะต้องใช้ทั้งกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างพร้อมๆ กัน เพื่อให้บรรลุทั้งเป้าหมายต้นทุนต่ำและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในท้องถิ่นนั้นๆ



การเลือกตลาด(ต่างประเทศ)

วิธีการเลือกตลาดโดยใช้การวิจัยตลาดเพื่อการส่งออกเข้าช่วย ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ

1.การวิจัยเอกสารหรือการวิจัยบนโต๊ะ (Desk Research) เป็นการวิจัยตลาดที่ใช้ทุนน้อย เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่รวบรวมมาได้ แหล่งข้อมูลมีทั้งประเภทแหล่งข้อมูลภายใน และภายนอก
ข้อแนะนำในการทำวิจัยเอกสารหรือการวิจัยบนโต๊ะที่สำคัญคือ

- **ดูจากสถิติการนำเข้า (Import Statistic)** การดูข้อมูลทางสถิติควรดูย้อนหลัง **3 - 5** ปี เพื่อให้การวิเคราะห์ตัวเลขเกิดความเชื่อมั่นได้
- **ดูจากขนาดของประชากร (Population Size)** ซึ่งจะเป็นแนวทาง (**Guide Line**) ในการตัดสินใจที่จะส่งสินค้าไปจำหน่ายในตลาดนั้นๆ ได้ เช่น ประเทศออสเตรเลียมีประชากร **10** ล้านคน
- **ดูการแข่งขันของประเทศอื่นๆ** โดยดูว่าใครเป็นประเทศที่ครองตลาดได้มาก น้อยตามสถิติ
- **ดูเกณฑ์ระเบียบการนำเข้าของประเทศนั้นๆ ว่ามีอะไรบ้าง** ซึ่งดูได้จากห้องสมุด เช่น เช่น สินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปตลาดใดมีโควตาการนำเข้า การส่งสินค้าอาหารทะเลไปสหรัฐฯ จะต้องได้รับการตรวจก่อนนำเข้าจากองค์การอาหารและยาของสหรัฐฯ

การเลือกตลาด(ต่างประเทศ)

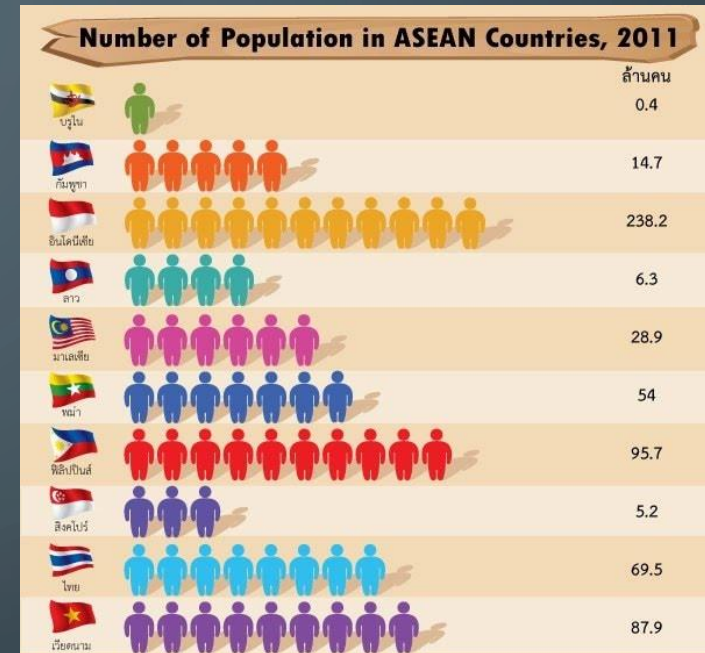
2.การทำวิจัยภาคสนาม (Field Research) เป็นการออกไปเก็บข้อมูลในตลาดต่างประเทศนั้นๆ โดยตรง การทำการวิจัยในสนามต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก เพราะผู้ทำวิจัยจะต้องมีประสบการณ์ ความสามารถในด้านการตลาด โดยมีวิธีการให้เลือกดังนี้

- **เดินทางไปศึกษาตลาดต่างประเทศด้วยตนเอง** วิธีนี้ผู้ส่งออกจะต้องลงทุนสูง แต่ก็จะเป็นโอกาสให้เห็นสถานะที่แท้จริงของตลาดและความต้องการ ตลอดจนรสนิยมของสินค้าและมีโอกาสได้ติดต่อโดยตรงกับผู้นำเข้าในต่างประเทศ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
- **ติดต่อขอให้ศูนย์พาณิชย์กรรมในต่างประเทศทำ** แต่ก็อาจจะไม่ได้ผลเหมือนเดินทางไปทำเอง อาจจะได้เพียงข้อมูลเบื้องต้นไม่เจาะลึกลงไป เช่น อาจจะทำรายละเอียดจำกัด เป็นต้น

หัวข้อสำคัญในการเลือกตลาด ควรตรวจสอบว่าท่านมีข้อมูลเหล่านี้แล้วหรือยัง

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

Purchasing Power)



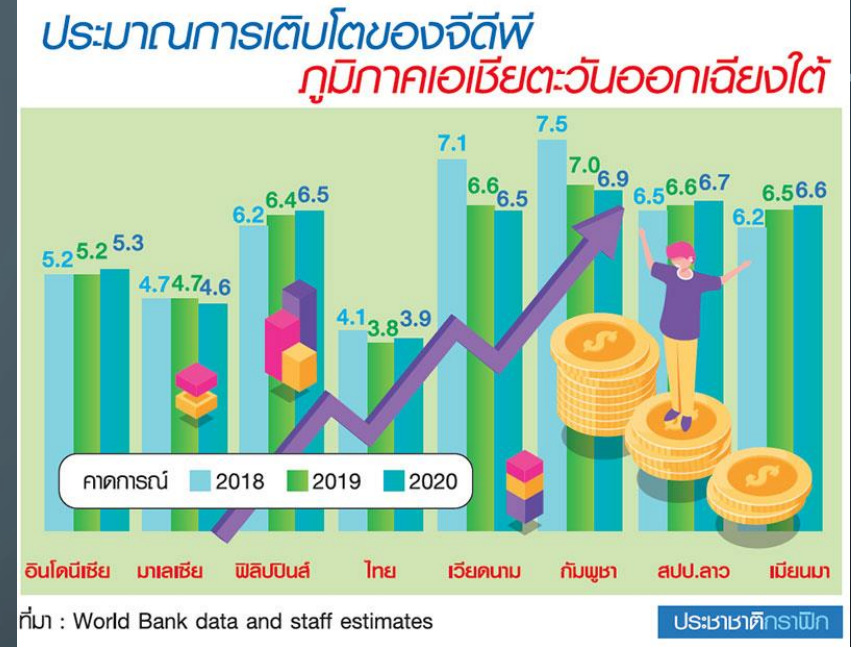
2. ความมั่นคงทางการเมืองและเศรษฐกิจ (Political and Economic Stability) จะต้องศึกษาว่า ประเทศ

ที่จะส่งสินค้าไปขายมีความมั่นคงในทางเศรษฐกิจและการเมืองหรือไม่และมากน้อยเพียงใด

หัวข้อสำคัญในการเลือกตลาด ควรตรวจสอบว่าท่านมีข้อมูลเหล่านี้แล้วหรือยัง

3. แนวโน้มการเจริญเติบโต (Growth Trend) ศึกษาถึงแนวโน้ม

การนำเข้า ซึ่งจะศึกษาได้จากข้อมูลทางสถิติ



4. คู่แข่งขันสำคัญ (Major Competitors) ส่วนแบ่งของตลาดและการส่งเสริมการตลาดในตลาดที่สนใจ

5. ช่องทางการจำหน่ายและเส้นทางในการจัดจำหน่าย ซึ่งจะหาได้จากห้องสมุดศูนย์บริการส่งออก และจากเอกสาร

การศึกษาตลาดของศูนย์พาณิชย์กรรมในต่างประเทศ ช่องทางการจำหน่ายจึงมีความสำคัญคือ

- ทำให้ผู้ส่งออกสามารถเลือกติดต่อลูกค้าได้อย่างถูกต้อง
- ประโยชน์ในการตั้งราคาส่งออก

6. ข้อกำหนดของกฎหมาย (Legal Requirement) ผู้ส่งออกต้องทราบรายละเอียดกฎระเบียบ และข้อ บังคับการนำเข้าสินค้านั้นๆ ในประเทศผู้นำเข้า

7. อัตราการนำเข้า โควต้า และใบอนุญาตนำเข้า ผู้ส่งออกจำเป็นจะต้องมีความรู้ในด้านอัตราภาษี ศุลกากร ข้อจำกัดในการนำเข้า เช่น มีโควต้า และต้องมีใบอนุญาตการนำเข้า

8. การขนส่ง ผู้ส่งออกจะต้องศึกษาถึงรูปแบบการขนส่ง การขนส่งไปประเทศนั้นจะส่งโดยวิธีการใด ราคาค่าระวางเรือ จำนวนเที่ยวเรือ และระยะเวลาการขนส่ง เป็นต้น

9. สินค้าที่ส่งไปขาย จะต้องขึ้นกับข้อกำหนดอะไรของรัฐบาลประเทศผู้นำเข้าบ้าง เช่น การส่งอาหาร ไปจำหน่ายในประเทศอิรัก

