

การวางแผนกลยุทธ์ระดับโลกสำหรับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

Global Strategic Planning for International Business Company

วิชิต อุ่น*

บทคัดย่อ

องค์กรที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศมีจำนวนมาก และในหลายองค์กรได้มีการวางแผนกลยุทธ์ในระดับโลก เช่น 3M พบร่วมกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่วางแผนกลยุทธ์ระดับโลกซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรคจากทั่วโลก เพื่อทำการกำหนดกลยุทธ์ และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงในการดำเนินการที่เกี่ยวกับสถานที่ทางการเงินของบริษัท แผนกลยุทธ์ระดับโลกจะเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่เพียงแต่เป็นการดำเนินธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการวางแผนภายในองค์การแล้ว แผนกลยุทธ์ระดับโลกยังต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมในแต่ละประเทศที่เข้าไปดำเนินการอีกด้วย

Abstract

Numerous international firms such as 3M company have found it necessary to institute formal global strategic planning to provide a means for top management to identify opportunities and threats from all over the world, formulate strategies to handle them, and stipulate how to finance the strategies' implementation. Global strategic plans not only provide for consistency of action among the firms' managers worldwide but also require the participants to consider the ramifications of their actions on the other environment and functional areas of the firms.

ในอดีตเชื่อว่าการผลิตสำคัญกว่าการตลาดคือการทำให้ได้มาตรฐาน (standardized) นักธุรกิจระหว่างประเทศ เชื่อว่ากลยุทธ์ทางการตลาดเป็นการตัดสินใจภายในที่ดีที่สุด จากข้อแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายนอกในประเทศ แนวโน้มที่กำลังเพิ่มขึ้นของมาตรฐาน (standardize) ไม่ได้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดเท่านั้น แต่ยังคงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลก แม้กระบวนการนี้การทำให้ได้มาตรฐาน (standardization) สามารถ

เป็นผลลัพธ์ของผู้จัดการในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการทำให้ต้นทุนลดลงและเสนอความคิดของรูปแบบสำหรับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ระดับโลก

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategic Planning Process)

การวางแผนกลยุทธ์ระดับโลกเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องทราบถึงกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีโครงสร้างโดยทั่วไป คือ

1. วิเคราะห์
 2. วิเคราะห์
 3. กำหนด
 4. ตั้งวัด
 5. กำหนด
 6. กำหนด
 7. กำหนด
- โครงสร้าง
ระดับโลกต้องเข้าใจ
ปฏิบัติได้จริง แต่
ถึงความต้องการ
นั้น คือในการกา
ล่องตามต่อค่าว

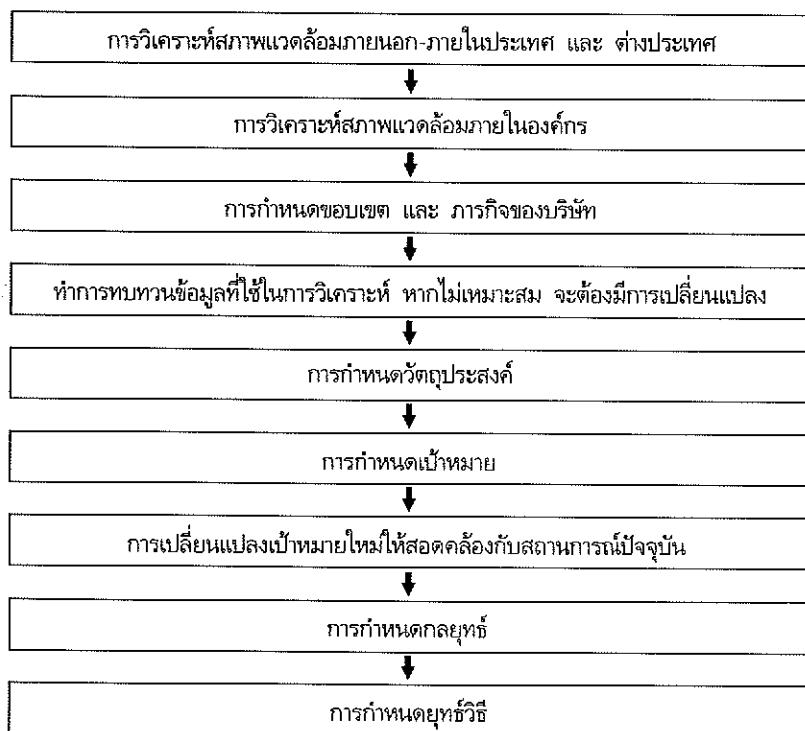
* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจนาศิริวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยคริสต์

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท
3. กำหนดขอบเขตของธุรกิจของบริษัท และภารกิจของบริษัท
4. ตั้งวัตถุประสงค์
5. กำหนดเป้าหมาย
6. กำหนดกลยุทธ์
7. กำหนดยุทธวิธี

โครงสร้างของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลกต้องเข้าใจง่ายและต้องเสนอกระบวนการที่เป็นปฏิบัติได้จริง แต่ในความเป็นจริง ต้องคำนึงถึงคำสั่ง ถึงความต้องการของลูกค้าในต่างประเทศเป็นหลัก นั้น คือในการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบันต้องสามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้

ในการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลกของบริษัท จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยผู้วางแผนสามารถออกความเห็นในกระบวนการวางแผน และอภิปรายผลกรอบใน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด ประเดิมหลักที่สำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภัยในที่บริษัทสามารถทำได้ โดยการกำหนดกระบวนการวางแผนระดับโลก และระดับประเทศจะมีลักษณะคล้ายกัน

กระบวนการวางแผนระดับโลก แสดงดังตารางที่ 1 มีรูปแบบที่คล้ายกันของกระบวนการวางแผนภายในประเทศแต่ความเคลื่อนไหวของของตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ของกระบวนการหั้ง 2 ชนิดว่าองค์กรระดับโลก มีความซับซ้อนมากกว่าองค์กรภายในประเทศโดยกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั่วโลกมีขั้นตอนดังนี้คือ



ตารางที่ 1 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั่วโลก (The Global Planning Process)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายในประเทศ และสภาพแวดล้อมภายนอกต่างประเทศ (Analyze Domestic and International Environments)

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศมีโอกาสเพียงเล็กน้อยในการควบคุม เพราะเป็นการดำเนินงานในต่างประเทศ ดังนั้น นักธุรกิจระหว่างประเทศต้องทราบกระบวนการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่พิจารณาจะประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นในประเทศ
2. สภาพแวดล้อมภายนอกในต่างประเทศที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้

เมื่อการวิเคราะห์เหตุการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการดำเนินธุรกิจ (Richard, Sormance and Parks, 1988) หากปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในทางบวกจะกำหนดปัจจัยนั้นเป็นโอกาส(Opportunity = O) และถ้ามีผลกระทบในทางลบจะกำหนดปัจจัยนั้นเป็นอุปสรรค (Threat = T) ปัจจัยภายนอกที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่

- ปัจจัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (International Economic Forces) เศรษฐกิจเป็นต้นในการชี้วัดระดับทั่วไปของธุรกิจ อิทธิพลทางเศรษฐกิจเป็นการปั่นป่วนอย่างการนำหัวพยากรณ์โดยรวมของชาติมาใช้ในการประกอบธุรกิจ (Ginter and Dancan, 1990) ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ จึงเป็นการพิจารณาถึงสภาพโดยทั่วไปของสภาพเศรษฐกิจที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ โดยพิจารณาจากลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปของเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน ดัชนีผู้บริโภค อัตราเงินเฟ้อ (โดยพิจารณาการลงทุน การจ้างงาน และระดับราคา

ประกอบ) และอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP, GNP)

- ปัจจัยทางเทคโนโลยีระหว่างประเทศ (International Technological Force) เป็นระบบที่มีการนำเอาริชาร์ดทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Fiesinger, 1992) จะรวมถึงแนวคิดใหม่ๆ นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยและสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลต่อบริษัท โดยในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ถ้าประเทศใดประเทศหนึ่งมีการใช้เทคโนโลยีแบบใหม่สามารถทำให้สินค้าและบริการอีกประเทศราคาสูงกว่าได้ เช่น การแข่งขันปั้นปูปรุงเศษในโลกลีกฟุตบอลระหว่างญี่ปุ่นกับ USA. เพื่อหาต้นทุนต่ำสุด จนสามารถพิชิตคู่แข่งขัน (Aaker, 1989) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี มีผลกระทบอย่างมากในการวางแผนแบบจัดการเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์ต่อสินค้าหรือระบบการดำเนินการที่ออกแบบมาเพื่อการผลิต การจำแนกและบริการ เทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อการวางแผนงานในแต่ละหน่วยงาน (Ketekhohn, 1995) ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งยังมีผลสัมฤทธิ์อย่างสูงต่อความต้องการของสินค้าและบริการซึ่งผลิตโดยบริษัทต้น ๆ

- ปัจจัยทางการเมืองระหว่างประเทศ (International Political and Regulating Forces) อิทธิพลด้านการเมืองและกฎหมายระหว่างประเทศ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานรวมขององค์การ (W.R. Huss, 1988) ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมือง จึงเป็นการพิจารณาถึงลักษณะการเมือง และการปกครองที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในส่วนที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและในส่วนของข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ (Riemann, 1989)

• ปัจจัยพิจารณาปัจจัยทางเศรษฐกิจและคุณคติ และค่า (Thomas, 1991)

วิธีการเปลี่ยนผลกระทบต่อคุณค่าและสภาพแวดล้อมที่สถานที่ต่างๆ

• ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Forces) เป็นการวิเคราะห์ กำลังดำเนินการ กลยุทธ์ต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ใน การวิเคราะห์คู่แข่ง

• ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ลูกค้าและห่วงโซ่อุปทาน ในการดำเนินงาน มากน้อยเพียง

ดังนั้น นี้ ข้อมูลที่สำคัญ ประเทศไทยแข่ง ความสามารถของ ศรษฐกิจ ว่า และอื่น ๆ เพื่อ อุปสรรคในภาค

การวิเคราะห์ (Analyze Variables)

สภาพ ธุรกิจสามารถ และการกำหนด

● **ปัจจัยทางสังคม (Social Force)** เป็นการพิจารณาปัจจัยทางสังคมของลูกค้าทั้งทางด้านค่านิยม ทัศนคติ และลักษณะทางสภาพภูมิศาสตร์ของลูกค้า (Thomas, 1992 : Hooper and Rocca, 1991) วิถีการเปลี่ยนแปลงของสังคมและประชากรจะมีผลกระทบต่อลูกค้าและแรงงาน เช่น การที่สังคมไทย มีการเปลี่ยนแปลงโดยผู้หญิงมีการทำงานนอกบ้านมากขึ้น เป็นผลให้สถานเลี้ยงเด็กมีจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น

● **ปัจจัยทางด้านคู่แข่งขัน (Competitor Forces)** เป็นการวิเคราะห์ว่าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมกำลังดำเนินการอย่างไร โดยการวิเคราะห์จะมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่คู่แข่งขันกำลังดำเนินอยู่เป็นสำคัญ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านคู่แข่งขันนั้น จะต้องทำการวิเคราะห์ในส่วนของโครงสร้างของอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์คู่แข่งขันเฉพาะราย

● **ปัจจัยทางด้านลูกค้า (Customer Forces)** เป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าระหว่างประเทศที่มีต่อบริษัทเป็นสำคัญว่าในการดำเนินงาน ในปัจจุบันตรงกับต้องการของลูกค้ามากน้อยเพียงใด

ดังนั้นพนักงานวางแผนผู้รับผิดชอบในหน้าท่อนี้ ข้อมูลที่สำคัญในการวิเคราะห์ ได้แก่ ข้อเกี่ยวกับประเทศคู่แข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลทางด้านความเสี่ยงของประเทศ เช่น ความเสี่ยงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ภาษาพูด方言 กฎหมาย และอื่น ๆ เพื่อทำให้บริษัทสามารถทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Analyze Corporate Controllable Variables)

สภาพแวดล้อมภายในองค์การเป็นตัวแปรที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ และการดำเนินสถานการณ์ ผู้บริหารในประเทศต่างๆ

จะพิจารณาจากผลของรายงานที่เสนอออกมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากประเทศนั้น ๆ หรือจะดูจากข้อมูลของพนักงานวางแผน จะเตรียมการรายงานแก่คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์

หลังจากนั้น นักธุรกิจระหว่างประเทศจะวิเคราะห์กิจกรรมขององค์กร เริ่มต้นแต่การนำเอาวัตถุประสงค์ให้เจาะจงขึ้นตอนสุดท้ายคือผลิตภัณฑ์ ถึงมือผู้บริโภค จุดมุ่งหมายหลักจะอยู่หรือเลี้ยวค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่งขันและปัจจัยภายในที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่

● **สถานะทางการเงิน(Financial Position)** เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพราะทำให้ธุรกิจสามารถประเมินสถานการณ์ได้ดี ควรจะทำอะไรในอนาคต โดยที่นำไปสู่ที่ต้องพิจารณาในส่วนของสถานะทางการเงิน (Aaker, 1989 : Hergert and Morris, 1989) ได้แก่ แนวโน้มทางด้านการเงินของธุรกิจ ในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากผลของการวิเคราะห์งบการเงินไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์งบดุลงบกำไรขาดทุน แนวโน้มสถานการณ์เดิมของธุรกิจกับคู่แข่งขันกำไรของบริษัทมาจากการกลุ่มธุรกิจ (Business Unit) ได้บ้าง (ในกรณีที่บริษัทมีธุรกิจหลายชนิด)

● **ตำแหน่งผลิตภัณฑ์(Product Position)** ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ บริษัทจะต้องพิจารณาว่าสินค้าของบริษัทอยู่ในตำแหน่งใดในตลาด เพื่อศึกษาลู่ทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อชนะคู่แข่งขันในตลาด (Robert, 1962 : Gale and Buzzel, 1989) ผู้บริหารจะต้องพิจารณาตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในองค์กร

● **ความสามารถทางการตลาด(Marketing Capability)** ความสามารถทางการตลาดจะมีโครงสร้างในการพิจารณาคล้ายกับตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Steiner and Solem, 1988) แต่ความสามารถทางการตลาดระหว่างประเทศ จะมุ่งเน้นความสามารถทางการตลาดที่บริษัทมีต่อลูกค้าทางด้านการส่งมอบ สถานที่ส่งมอบ

เวลาในการส่งมอบ และราคาในการส่งมอบสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (Deliver the right product at the right place at the right time and at the right price)

● ความสามารถของการวิจัย และพัฒนา (Research and Development Capability)

สินค้าของบริษัทอยู่ในตำแหน่งใดของวงจรผลิตภัณฑ์สินค้า (Product Life Cycle) จะพิจารณาประเด็นต่าง ๆ (Potts, 1988) โดยพิจารณาว่าบริษัทมีการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดหรือไม่ ซึ่งการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดระหว่างประเทศ นั้นเกิดขึ้นจาก R&D หรือไม่ ภายใน 2-3 ปีที่ผ่านมา และเมื่อบริษัทมีการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดซึ่งเกิดจากการทำ R&D คุณจะเข้ามีปฏิริยาตอบสนองอย่างไร

● การจัดโครงสร้างขององค์กรระหว่างประเทศ (International Organizational Structure)

โครงสร้างขององค์การที่ดีมีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบกับความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Morrisey, 1990) เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของโครงสร้างองค์กรผู้บริหาร ได้แก่ ชนิดของโครงสร้างขององค์การ ในปัจจุบันเป็นอย่างไร โครงสร้างขององค์กรมีการจัดโครงสร้างแบบใด (Organizational Chart) จำนวนความรับผิดชอบ และสายบังคับบัญชา มีความชัดเจนหรือไม่ ขั้นตอนในการตัดสินใจขององค์กรชั้นบนยุ่งยากหลายขั้นตอนหรือไม่ ระดับการจัดต่องค์การเป็นแบบศูนย์กลาง/รวมอำนาจ (Centralization) หรือกระจายอำนาจ (Decentralization) และการจัดการในองค์กรผู้บริหารมีลักษณะการบริหารงาน (Management Styles) แบบใด

● การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International Human Resources Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่สำคัญในองค์การ โดยที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะ

พิจารณา (Fann and Smittzer, 1989) ได้แก่ ผู้บริหารขององค์การ เมื่อนำเสนอภาระในองค์กรหรือภายนอกองค์การ (Out-Side) ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติหน้าที่ในองค์การเป็นระยะเวลาเท่าใด พื้นฐานของผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างไร และคาดว่าผู้บริหารระดับสูงจะอยู่ในธุรกิจนานเท่าใด ผู้บริหารระดับ Business Level และ Functional Level ขององค์กรมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ ว่ามีความสามารถในการสูงใจพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่มากน้อยเพียงใด

● การผลิตและการดำเนินงานระหว่างประเทศ (Global Production and Operation)

การดำเนินการของธุรกิจในประเทศ ที่ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงการผลิตและการดำเนินการระหว่างประเทศ โดยปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ การลดต้นทุน การลดความเสี่ยง การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดหาสินค้าและบริการ การสร้างตลาดใหม่ และการเรียนรู้ การปฏิบัติการ โดยการผลิตและการดำเนินงานระหว่างประเทศจะทำหน้าที่ดังนี้คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ระดับโลก การออกแบบกระบวนการผลิตระดับโลก และการวิเคราะห์ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมทั่วโลก

หลังจากวิเคราะห์ตัวแปรที่ควบคุมได้ทางต้นแล้วการวางแผนกลยุทธ์ทั่วโลกต้องตอบคำถามดังนี้คือ

- จุดแข็งและจุดอ่อนมีอะไรบ้าง
- แหล่งที่มาที่เกี่ยวกับพนักงานและการเงินมีอะไรบ้าง

- วัตถุประสงค์ของธุรกิจคืออะไร
- ต้องการเปลี่ยนแปลงเบ้าหมายของบริษัทหรือไม่ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงต้องเพิ่มเบ้าหมายใหม่หรือไม่

หลังจากตอบคำถามเสร็จสมบูรณ์ผู้วางแผนจะกำหนดแผนด้านวิสัยทัศน์และกำหนดการกิจกรรมของบริษัทต่อไป

กำหนดขอบเขต ภารกิจของบี Business, Statements.

● วิสัย

วิสัย

ของผู้บริหารระดับ
แก้ไขปัญหาและ
โดยทั่วไปการก
และในประเทศ
Falbe, Krieger
สูงจะนำอาชีวพ
วิสัยทัศน์ การ
ความต้องการที่ม
ขอบเขตของก
และลูกค้า (Need
(Organizational

● ภาร

ภาร

ที่จะทำให้ทราบถึง
ว่าในขณะนี้บริ
ประเทศใด ก
ใช้เป็นแนวทาง
ในทุกระดับของ
Ireland and J
เพื่อการกำหนด

1.
ness?)

2.
it be?)

3.
should it be?)

4.
customer?)

กำหนดขอบเขตของธุรกิจ วิสัยทัศน์ และ ภารกิจของบริษัท (Define the Corporate Business, Vision, and Mission Statements.)

• วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นความต้องการของผู้บริหารระดับสูงในองค์การที่มีความต้องการในการแก้ไขปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปการกำหนดวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นทุกระดับและในแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์กัน (Lawood, Falbe, Krieger and Paul, 1995) โดยผู้บริหารระดับสูงจะนำเอาระบบการในองค์การที่ได้มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดความต้องการที่เป็นไปได้ในอนาคต รวมถึงการกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการขององค์กรและลูกค้า (Need) และวัฒนธรรมเบื้องต้นขององค์การ (Organizational Culture) : (You, 1990)

• ภารกิจ (Mission)

ภารกิจขององค์การ เป็นโครงร่างที่สำคัญที่จะทำให้ทราบว่าธุรกิจดำเนินงานในปัจจุบันของธุรกิจว่าในขณะนี้บริษัทมีลักษณะในการประกอบธุรกิจประเภทใด การกำหนดภารกิจที่ดีจะต้องสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์การได้ (Pearce, 1982, 1983 : Ireland and Hitt, 1992) หลักการในการพิจารณาเพื่อการกำหนดภารกิจมีดังนี้

- บริษัททำอะไร (What is our business?)
- บริษัทจะทำอะไรในอนาคต (What will it be?)
- บริษัทควรจะทำอะไรในอนาคต (What should it be?)
- ใครคือลูกค้าของบริษัท (Who is our customer?)

5. บริษัทต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยอะไร (What is being satisfied?)

ดังนั้นการกำหนดภารกิจจึงเป็นการพิจารณาถึงการดำเนินการของธุรกิจระหว่างประเทศในปัจจุบัน เพื่อเป็นแนวทางให้ทราบถึงวิธีการในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้นเอง (What is the business doing?)

กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Corporate Objectives)

องค์กรจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางตรง ซึ่งจะยึดภารกิจของบริษัทเป็นหลัก เช่น Goodyear Tire และ Rubber Co. มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ “การรวมจุดแข็งของบริษัท ซึ่งมีความสามารถทำให้บริษัทดีเด่นและช่วยให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ” โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์จะคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- การขยายตัวไปทั่วโลกต้องคำนึงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกในต่างประเทศ
- หนี้สินของบริษัทลดน้อยลง
- ผู้ผลิตของมีจำนวนเพิ่มขึ้น
- การใช้จ่ายต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น และความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น
- การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่

การกำหนดเป้าหมาย (Quantification of Goals)

เป้าหมายทางธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องได้รับในช่วงระยะเวลาของแผน ซึ่งโดยทั่วไปเป้าหมายทางธุรกิจอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการและเป้าหมายเฉพาะด้านในแต่ละแผนก หรือสังกัดหน่วยงาน เช่น เป้าหมายทางการตลาดระหว่างประเทศ เป้าหมายทางการจัดการระหว่างประเทศ และเป้าหมายทางการเงินระหว่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้

เป้าหมายทางธุรกิจระหว่างประเทศอาจແປ່ງເປັນ
ເປົ້າມາຍຮະຍະສັ່ນ ຄືອ ກາຍໃນ 1 ປີ ເປົ້າມາຍຮະຍະ
ບານກາລາງປະມານ 3-5 ປີ ແລະເປົ້າມາຍຮະຍະຍາ
ທີ່ແນກກວ່າ 5 ປີ

ລັກຂະນະຂອງເປົ້າມາຍธູກິຈທີ່ດີມີ 3 ປະເທດທີ່ອ

1. **ມີຄວາມເປັນໄປໄດ້** ໝາຍຄວາມວ່າ ກິຈການ
ມີອາກາສທີ່ຈະບຣລຸເປົ້າມາຍໄດ້ ທາກໄດ້ມີການດຳເນີນານ
ອຍ່າງເຕີມທີ່ຕາມແຜນທູກິຈທີ່ວ່າງໄວ້ ການກຳຫັນເປົ້າມາຍ
ທາງທູກິຈຄວາມປະເມີນຈາກສພາວແວດລ້ອມ ໃນການດຳເນີນ
ທູກິຈ ທັກພ້າຍໃນແລະກາຍນອກກິຈການ ກລ່າວຄື່ອ ໄມ່ຄວາມ
ຕັ້ງເປົ້າມາຍທີ່ເລືອນລອຍເກີນຄວາມຈິງຈານໄມ້ໄດ້ແລະ
ກ່ອນໄທ້ເກີດຄວາມຫ້ອເຫັ້ນ ແຕກີ່ໄມ່ຄວາມຕັ້ງເປົ້າມາຍທີ່່ຢ່າຍ
ຈາກກິນໄປຈຳນວດຕ້ອງທຸກຄວາມພຍາຍານໃດ ທີ່ສາມາດ
ທີ່ຈະບຣລຸເປົ້າມາຍໄດ້ໂດຍນ່າຍ ເປົ້າມາຍທີ່ດີຈຶ່ງການເປັນ
ພລັພົກທີ່ທຳໄດ້ຢາກແຕ່ມີຄວາມເປັນໄປໄດ້

2. **ສາມາດວັດຜາໄດ້ຢ່າງເປົ້ານຽມປະຮົມ** ໝາຍດີ່ງ
ມີຄວາມຂັດເຈນທີ່ສາມາດປະເມີນໄດ້ວ່າ ກິຈການບຣລຸ
ທາມເປົ້າມາຍນັ້ນທີ່ໄໝເປົ້າມາຍທີ່ໄໝທ່ານີ້ໄດ້ທ່ານີ້ໄປ ດຽວຈະຕ້ອງ
ກຳຫັນຕະຍະເວລາໃຫ້ຂັດເຈນວ່າຈະຕ້ອງບຣລຸເປົ້າມາຍ
ນັ້ນພ້າຍໃນຮະຍະເວລາເທົ່າໄດ້

3. **ເປັນໄປໄດ້ໃນທີ່ກາງເດືອກັນ** ໝາຍດີ່ງ
ເປົ້າມາຍຍ່ອຍ ຈີ່ໃນແຕ່ລະຝາຍຄວາມມີຄວາມສອດຄລ້ອງ
ແລະເປັນໄປໃນທີ່ກາງເດືອກັນ ພ້ອມທັງແນ່ໃຈວ່າ
ເປົ້າມາຍຮະຍະສັ່ນເປັນໄປເພື່ອສັນສົນແລະສ່າງເສີມ
ເປົ້າມາຍໃນຮະຍະບານກາລາງແລະຮະຍະຍາ ກລ່າວຄື່ອ
ໄມ່ມຸ່ງວ່າງເພີ່ມກໍໄວ້ທີ່ກ່ອນໄດ້ພລັພົກທີ່ໃນຮະຍະສັ່ນມາກຈົນ
ເກີນໄປ ໂດຍເລີ່ມຕົ້ນກາກພລໃນຮະຍະສັ່ນນັ້ນຈະກ່ອນໄທ້ເກີດ
ພລເລີ່ມໄດ້ໃນຮະຍະບານກາລາງແລະຮະຍະຍາ

ການກຳຫັນຕະລູກິຈຮ່າງປະເທດ (Formulate the International Business Strategies)

ໂດຍທ່ານໄປກະບວນກາງວາງແຜນກລູກິຈທີ່ຈະ
ພັດທະນາແລະປັບປຸງເປົ້າມາຍໃນ ທີ່ກິຈການທີ່ສາມາດເປັນ

ໄປໄດ້ ໂດຍພິຈາລະນາຈາກກາງວິເຄາະທີ່ສພາວແວດລ້ອມ
ກາຍນອກ ເພື່ອຕຶກົາໂອກາສແລະອຸປະສົງຄອງບຣີ້ຫ້
ກາງວິເຄາະທີ່ສພາວແວດລ້ອມກາຍໃນ ເພື່ອຕຶກົາຈຸດເຊິ້ງ
ແລະຈຸດອ່ອນຂອງບຣີ້ຫ້ ແລະກາງວິເຄາະທີ່ຄູ່ແຂ່ງຂັນຂອງ
ບຣີ້ຫ້ ໂດຍກລູກິຈທີ່ໃນການດຳເນີນທູກິຈຮ່າງປະເທດ
ໄດ້ແກ່

1. **ການເປັນຜູ້ນໍາທາງດ້ານຕົ້ນຫຼຸນ (Overall Cost Leadership)**

2. **ການທຳໄໝເປົ້າມາຍແຕກຕ່າງ (Differentiation)**

3. **ກາຈຳກັດຂອບເຂດທີ່ສຳໃຈ (Focus)**

ອົງຄົງກວະຈະເລືອກກລູກິຈທີ່ມີຄ່າໃຊ້ຈ່າຍທີ່
ຕໍ່ຫ້ອກການເຂົ້າໄປດັ່ງສາາໃນປະເທດເຈົ້າບ້ານນັ້ນ ແລະ
ຜູ້ບໍລິຫານຈະຕ້ອງເປັນຜູ້ນໍາທາງດ້ານກລູກິຈທີ່ ເພື່ອເລືອກກລູກິຈທີ່
ແລ້ວ ຜູ້ບໍລິຫານທີ່ຕ້ອງພິຈາລະນາວ່າຜົນຮ່ານຂອງປະເທດ
ເກົ່ານັ້ນແລະໃຫ້ພັນກາງມີສ່ວນຮ່ວມໃນການຕັດສິນໃຈ
ທີ່ກລູກິຈຈະປະກອບດ້ວຍ ຮາຄາແລະເວລາໃນການກຳຫັນ
ກລູກິຈທີ່ກວມມີການກຳຫັນດ້ານການກົດປົງເປົ້າມາຍ
ຂອງແຜນຕອດເວລາເພວະການເປົ້າມາຍແປ່ງແປ່ງຂອງຕ້ວແປ
ທີ່ຄົບຄຸມໄມ້ໄດ້ມີຄວາມຮວດເຮົາ ຜູ້ບໍລິຫານຈຳນານມາກໄນ່
ພວຍໃຈ ກັບກາງວາງແຜນທີ່ຕັ້ງກິຈການໄວ້ເພື່ອຍ່າງເດືອກ
ແລະມີການເປົ້າມາຍແປ່ງແປ່ງ ໂດຍປົກຕິເພັນການກຳຫັນ
ຈາກສຕານກາຮົນທີ່ເລວ້າຍທີ່ສຸດ ທີ່ນ່າງເປັນໄປໄດ້ມາກທີ່ສຸດ
ແລະຈາກສຕານກາຮົນທີ່ດີທີ່ສຸດ

“what if” ເປັນຄໍາຄາມທີ່ແສດງດຶງ ຈຸດອ່ອນໃນ
ການເສັນອກກລູກິຈທີ່ ແຜນກາງດູກກຳຫັນດັ່ງນີ້ເມື່ອ ທັນທີ່ທີ່
ຍອດຍາມມີການເປົ້າມາຍແປ່ງແປ່ງ (ຫັ້ນເຮືອລົງ) ທັນທີ່ທີ່ຮາຄາ
ວັດຖຸຕົນເພີ່ມເຂົ້າ ທັນທີ່ທີ່ກາເຊີ່ມເພີ່ມເຂົ້າ ແລະການເປົ້າມາຍ
ຜູ້ນໍາທາງການເມື່ອ ບ່ອຍຄັ້ງທີ່ແຜນການໃຊ້ກາງເຮົາຍນັ້ນ
ເປັນເຄື່ອງມືອ ອົງໄສ້ແຜນທີ່ມີຄວາມເປັນໄປໄດ້

ໃນການກຳຫັນຕະລູກິຈທີ່ກວມມີການກຳຫັນແຜນ
ຈຸກເລີນໄວ້ຕ້ວຍ

ນັກທູກິຈຮ່າງປະເທດສ່ວນມາກເຕີຍມແຜນ
ທີ່ມີຄວາມເປັນໄປໄດ້ຈາກແຜນການທີ່ເລວ້າຍທີ່ສຸດ ແລະ

ທີ່ຕີ່ສຸດແລະໃນ
ເກີຍກັບປະມາ
ໃນການຄວນຄຸມ
ການເສີ່ງອັນຕຽ
ນິເວັນວິທີຍາທີ່
ອາຈາກທຳໄໝເກີດ
ທ່ານວ່າທາກເກີ
ທີ່ເກີດຂຶ້ນຕາມມ

ການກຳຫັນຕະ Plans)

ຜູ້ນໍາມີກ
(tactical) ກີ່ນີ້
ເພື່ອໃຫ້ບຣລຸ້າ
ມີຄັກສະແພາ
ທັງນັ້ນດີ້ອື່
(tactical)

ເຄື່ອງມືອທ (Management Business)

ໂດຍທ່ານ
ຈັດການ ຕື່ອ ໃນ
ກາງວາງແຜນທີ່
ມີການພັດທະນ
ຈະໃຫ້ບຣີ້ຫ້ມີ
ຜູ້ນໍາເມີນທູກິຈ
ກາງຈຳນານມາກໄນ່
ຈະກັບປັບປຸງ
ພວຍໃຈ 90% ຂອງ
ກາງກິຈທັກຂອງ
ຕອບສ່ອງຄວາມ
ທັງໝາດ (TQM)
ເຫັນແມ່ນປັດ
ສຳຄັນ

ที่ดีที่สุดและในระยะวิกฤต เช่น พนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับปรมาณภัยมีการวางแผนที่มีความเป็นไปได้ในการควบคุมการผลิตในส่วนของปัจจัยภายนอก และการเลี่ยงอันตรายทางเชื้อตั้งแต่ความเสียหายเกี่ยวกับนิเวศน์ไทยที่เกิดจากน้ำมันหก และก้าชร์วีเซล อาจทำให้เกิดโศกนาฏกรรมขึ้นจะทำให้ผู้วางแผนทราบว่าหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาได้อย่างไร

การกำหนดยุทธวิธี (Prepare Tactical Plans)

เมื่อมีการกำหนดแผนกลยุทธ์แล้วแผนยุทธวิธี (tactical) ก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ จะมีรายละเอียดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ลักษณะคือ มีลักษณะเฉพาะ ใช้ในระยะสั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมดนี้คือ วัตถุประสงค์ของการวางแผนยุทธวิธี (tactical)

เครื่องมือทางการจัดการระหว่างประเทศ (Management Tools for International Business)

โดยทั่วไป การยอมรับและใช้เครื่องมือการจัดการ คือ ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ คือ การวางแผนที่ดีนั้นเองโดยการวางแผนจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในทางที่ดี โดยเครื่องมือในการวางแผนนี้ จะให้บริษัทมีอัตราการเติบโตที่ดีและทำการสำรวจผู้ค้าเนินธุรกิจระหว่างประเทศ 9,000 คนการใช้เครื่องมือการจัดการ จะนำมาซึ่งความเจริญเติบโตแก่ธุรกิจ และการปรับปรุงผลงานให้มีความมั่นคงในระยะวิกฤต พบว่า 90% ของผู้ตอบได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดภารกิจหลักของธุรกิจ ตามด้วยการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การจัดการคุณภาพทั้งหมด (TQM) และลักษณะในการแข่งขันซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่นักธุรกิจระหว่างประเทศให้ความสำคัญ

คาดคะเนยอดขายและงบประมาณ (Sales Forecasts and Budgets)

เป็นลักษณะและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แผนกลยุทธ์ที่จะทำให้ห้างส่องมีลักษณะเด่น คือ การคาดคะเนยอดขาย และงบประมาณการคาดคะเนยอดขายไม่ได้เป็นการเตรียมการจัดการเท่านั้น ยังเป็นการประมาณรายได้ที่จะได้รับ และยอดขายอีก แต่ในการวางแผนขั้นพื้นฐานในหน้าที่อื่นๆ ถ้าปราศจากข้อมูลผู้จัดการจะไม่สามารถพัฒนาการผลิต การเงินและแผนที่เป็นระบบได้ งบประมาณคล้ายกับการคาดคะเนยอดขายตรง ซึ่งห้างส่องมีการวางแผนและการควบคุมเทคโนโลยี ระหว่างที่มีการวางแผนผู้บริหารจะเตรียมรายละเอียดเกี่ยวกับรายการค่าใช้จ่ายที่จะนำมารองรับผลลัพธ์ในอนาคต

การเตรียมแผนต้องใช้เครื่องมือ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการให้แผนผ่านขั้นที่ผู้บริหารใช้คือ นโยบายและวิปญิบัติ โดยสามารถอธิบายในรายละเอียดดังนี้

ประเภทของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Kinds of Strategic Plan)

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามระยะเวลา แบ่งออกเป็น

- 1.1 แผนระยะสั้น คือ ภายใน 1 ปี
- 1.2 แผนระยะกลาง ประมาณ 3.5 ปี
- 1.3 แผนระยะยาว มากกว่า 5 ปี

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามระดับขององค์กรโดยในแต่ละองค์กรจะมี 3 ระดับและแต่ละระดับจะมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไปโดย

- 2.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับบริษัท
- 2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ

2.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

วิธีการในการวางแผนเพื่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ (Method of Planning for International Business)

1. การวางแผนจากบนลงล่าง (Top-Down Planning) ใน การวางแผนจากบนลงล่าง เป็นการดำเนินการในการกำหนดโครงสร้างของเขตในการดำเนินธุรกิจ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเงื่อนไขในการใช้เงินจากสำนักงานใหญ่ โดยบริหารแบบนี้จะเป็นกระบวนการในการวางแผนที่เกิดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและกระจายคำสั่งลงมาตามลำดับบัญชาลงมาจนถึงผู้ปฏิบัติงาน

ข้อดีของวิธีนี้คือ เป็นการวางแผนที่เกิดขึ้นในประเทศไทยเจ้าบ้าน ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้จะต้องมีความมองที่ดีต่อการค้าเป็นธุรกิจระหว่างประเทศอยู่แล้วจึงให้เกิดการประทับตราพยากรณ์แน่

ข้อเสียของวิธีนี้คือ จะมีข้อจำกัดในการดำเนินงานมากเกินไป และอาจไม่สอดคล้องกับผู้ءื่นในต่างที่เกิดขึ้นในห้องถีนแต่ละประเทศ

2. การวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Planning) เป็นการวางแผนที่เริ่มจากการระดับล่างสุดขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติการจะแนะนำหรือเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานให้แก่ผู้บริหารระดับสูง ว่า พนักงานเหล่านี้ต้องการทำอะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ข้อดีของวิธีนี้คือ พนักงานผู้ปฏิบัติเป็นผู้กำหนดแนวทางและวิธีการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเอง ดังนั้นพนักงานจะรู้สึกที่ดีในการทำงาน เพราะเขากำหนดเป้าหมายเองและไม่ได้ถูกบังคับจากผู้บริหารระดับสูงให้ปฏิบัติ

ข้อเสียของวิธีนี้คือ หากในการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคนแยกกันมากเกินไป บริษัทอาจ

ไม่มีหลักประกันว่าเป้าหมายในภาพรวมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ดังนั้นบริษัทแม่ควรหาวิธีการและขั้นตอนในการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคนในทุกระยะเพื่อว่าเมื่อเกิดปัญหาจะได้แก้ไขได้ทัน

บทวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับโลกของบริษัทญี่ปุ่น

บริษัทญี่ปุ่นหลาย ๆ บริษัท กำลังต่อสู้ฝ่าฟันเพื่อที่จะกลับมาเป็นบริษัทระดับโลก ถึงแม้ว่าพวกเจ้าจะมีโรงงานและสำนักงานอยู่ในต่างประเทศมาเป็นสิบปีแล้วก็ตาม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด การเงิน และการวางแผนในการลงทุนจะถูกกำหนดโดยตรงจากประเทศญี่ปุ่น เช่น โตโยต้า ซึ่งใช้การดำเนินงานตามแบบแผนของญี่ปุ่น ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน ยังผลให้กำไรงอกบิชัทเพิ่มขึ้นถึงแม้สถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลง

เหตุผลสำคัญประการหนึ่งคือ การดำเนินงานและการผลิตในต่างประเทศ มีแนวโน้มที่จะขยายตัวและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จากการคุ้นเคยกับบริษัทแม่ไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลของประเทศกลุ่มสมาชิก EU ได้ออกกฎหมายควบคุมที่เข้มงวดขึ้น NEC เป็นตัวอย่างหนึ่งของบริษัทที่มีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ให้มีความเหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ ทำให้แต่ละบริษัทย้ายอเป็นเครือข่ายที่มีความอิสระต่อ กัน โดยปราศจากการสนับสนุนของสาขา NEC ในประเทศญี่ปุ่น มักซูชิตะ ได้จัดการกับ ๖๙ สาขาในต่างประเทศใหม่ ในแบบ “global localization” ตั้งใน 4 ภูมิภาค คือ ทวีปอเมริกาเหนือ ยุโรป ญี่ปุ่น และในทวีปเอเชีย ซึ่งในปัจจุบันในแต่ละพื้นที่มีสำนักงานใหญ่คอยควบคุมดูแล เพื่อที่จะได้รับเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดเพื่อคงสภาพการแข่งขันในตลาดโลก บริษัทของญี่ปุ่นได้จัดตั้งหน่วยวิจัยในศูนย์กลางวิจัยและพัฒนาที่เป็นการยกทั้งประเทศที่จะมีการจัดการจากทางประเทศญี่ปุ่น

บริษัทต่างๆ ควรควบคุมจากที่จะให้ความรับด้วยการดำเนินงานในประเทศที่นั้น ๆ สำหรับตลาดในส่วนของบริษัทเหล่านี้ กับสถานการณ์ใน

สรุป

ประโยชน์ คือการที่บริษัทต่างประเทศ โดยทั่วไป

บริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทยมีปัจจุบันมีความคุ้นเคยกับการควบคุมจากทางสำนักงานใหญ่ ซึ่งจะเป็นการยกที่จะให้ความรับผิดชอบและการควบคุมดูแล จากการดำเนินงานในระยะทางที่ไกล และทิ้งให้ผู้จัดการในพื้นที่นั้น ๆ ปรับปรุงรูปแบบ และฝึกฝนธุรกิจสำหรับตลาดในส่วนนั้น ๆ นั้นถือการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทเหล่านั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละท้องถิ่นแห่งเอง

กำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการระหว่างประเทศ และกำหนดเมื่อนำข้อเรียกร้องทางการเงิน หรือกลยุทธ์ทางการเงิน โดยขั้นตอนการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลก ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท กำหนดขอบเขตของธุรกิจของบริษัท และภารกิจของบริษัท การกำหนดเดรัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์และกำหนดยุทธวิธี (tactical) □

สรุป

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลก คือการที่บริษัทระดับโลกมีการวางแผนกลยุทธ์ระดับโลก โดยทั่วไปเพื่อทำให้เกิดโอกาสและมีอุปสรรค

เอกสารอ้างอิง

- Adler, P.S. McDonald and F.McDonald. 1992. **Strategic Management of Technical Function.** Sloan Management Review (Winter), p.19-38.
- Allen, M.G. 1985. **Strategic Management Hits Its Stride.** Planning Review. (September), p. 6-9.
- Auperle, K. ; A. Carroll ; and J. Hatfield. 1985. **An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability.** Academy of Management Journal. v28, p. 446-63.
- Baron, David P. 1995. **Integretny Strategy : Market and Non-market Components.** California Management Review 37, no. 2 (winter).p.47.
- Bartlett, Christopher A., and Sumantha Ghoshal. 1995. **Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People.** Harvard Business Review 73, no. 3 (May-June), p. 132.
- Bertodo,R. 1990. **Implementing a Strategic Vision.** Long Range Planning (October), p. 22-30.
- Blair, J.D., and K.B. Boal. 1991. **Strategy Formation Processes in Health Care Organizations: A Context – Specific Examination of Context-Free Strategy Issues.** Journal of Management (June), p. 305-44
- Bowie, N. 1991. **New Directions in Corporate Social Responsibility.** Business Horizons (July-August), p. 56-65.
- C.B. Shrader, L. Taylor, and D.R. Dalton. 1984. **Strategic Planning and Organizational Performance : A Critical Appraisal.** Journal of Management, (Summer), p 149-179.
- Campbell, A.; M. Gorld' and M, Alexander, 1995. **Corporate Strategy-The Quest for Parenting Advantage.** Harvard Business Review. v73, no. 2 (March-April), p.12
- David Herold. 1972. **Long Range Planning and Organization Performance : A Cross Validation Study.** Academy of Management Review, (March), p. 91-102.
- Frank T. Cary. 1981. **The Remaking of American Business Leadership.** Think, v47n6 (November-December) : p. 24.
- Fred R. David, Don Robin, and Mike Giallourakis. 1989. **The Nature of Codes of Business : A Strategic Perspective.** Journal of Business Strategies, (Spring), p.7.
- Hahn,D. 1991. **Strategic Management-Tasks and Challenges in the 1990s.** Long Range Planning (February), p.26-39.
- Ireland,R. D., and M. A. Hitt. 1992. **Mission Statements: Importance, Challenge,Recommendation for Development.** Business Horizons. (May-June), p.34-42.

- Kerr, J., and R. A. Bettis. 1987. **Boards of Directors, Top Management Compensation, and Shareholder Returns.** Academy of Management Journal. p. 645-64.
- Lawood, Laurie : Cecilia M. Falbe : Mark P.Krieger : and Paul Mieaing. 1995. **Structure and Meaning of Organizational Vision.** The Academy of Management Journal 38, no 3. (June). p. 470.
- Lee..C. Rhyne. 1986. **The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance.** Strategic Management Journal, (September-October). p. 423-436.
- Pear, J.A. LL, and F. R. David. 1987. **Corporate Mission Statements' The Bottom Line.** Academy of Management Executive (May), p. 109-16.
- Pearce, J A.II. 1983. **The Relationship of Internal versus External Orientations to Financial Measures of Strategic Performance.** Strategic Management Journal. v4, p. 297-306.
- Pearce, J.A., II. 1982. **An Executive-Level Perspective on the Strategic Management Process.** California Management Review (Spring), p. 39-48.
- Peter F. Drucker. 1954. **The Practice of Management** New York : Harper & Row, p. 50-57.
- Pound, John. 1995. **The Promise of the Governed Corporation.** Harvard Business Review v73, no2 (March - April), p. 89
- Rogers, J. E. Jr. 1992. **Adopting and Implementing a Corporate Environmental Charter.** Business Horizons (March - April) , p. 29-33
- Rosenstein, J. 1987. **Why Don't U. S. Boards Get More Involved in Strategy?** Long Range Planning (June) , p. 20-34
- Savege, G. T. W. Nix, C. J. Whitehead; and J. D. Blair. 1991. **Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders.** Academy of Management Executive (May), p. 61-75.
- Stanley Thune and Robert House. 1970. **Where Long Range Planning Pays Off.** Business Horizons, (August), p. 81-87.
- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman.1982. **In Search of Excellence.** New York : Harper & Row, p. 285.
- Thomas J. Watson, 1963. **Business and Its Beliefs.** New York : McGraw-Hill.
- Wood, D. J. 1991. **Social Issues in Management : Theory and Research in Corporate Social Performance.** Journal of Management (June), p. 383-406.
- You, E. T. 1990. **Corporate Strategy and the New Europe.** Academy of Management Executive (August), p. 61-65.