

Book Review

โดย เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์¹



กลยุทธ์ในการบริหารจัดการข้ามชาติ

John B. Cullen & K. Praveen Parboteeah. 2008.
Multinational Management:
A Strategic Approach.
4th ed. USA: South Western

“เมื่อเศรษฐกิจโลกนำทางให้เกิดตลาดใหม่ อินเดีย และจีน
ซึ่งมีประชากรมากมาย ธุรกิจย่อมก้าวเข้าสู่เวทีโลก
ทำให้เกิด “การบริหารจัดการข้ามชาติ”
การบริหารที่ท้าทายเช่นนี้ ผู้บริหารจะอย่างไร ? ”

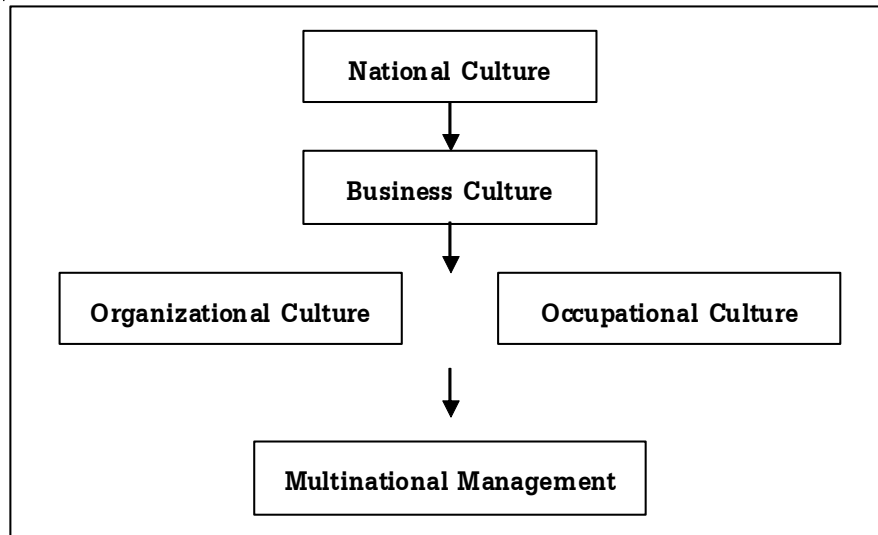
John B. Cullen ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจัดการแห่งมหาวิทยาลัยรัฐ Washington และ K. Praveen Parboteeah รองศาสตราจารย์ด้านการบริหารจัดการระหว่างประเทศแห่งมหาวิทยาลัย Wisconsin Whitewater ได้กล่าวถึง การตลาดและการบริหารจัดการธุรกิจที่เจริญเติบโตของอินเดียและจีน เป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญของโลกปัจจุบัน ทำให้เกิดความซับซ้อนในการบริหารจัดการ รวมทั้งความยุ่งยากในการตัดสินใจที่จะตามมา ผู้บริหารจัดการที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องพร้อมที่จะเผชิญวัฒนธรรมและสังคมที่แตกต่าง ด้วยความชื่นชม ผู้นำเสนอทั้งสองท่านจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจะมีวิธีการจัดการอย่างไร กับวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลต่อกลยุทธ์ การดำเนินการในระบบเศรษฐกิจและสังคมการเมือง ระบบการศึกษา รวมทั้งการปฏิบัติการในธุรกิจข้ามชาติ เป็นเรื่องที่น่าสนใจติดตาม

¹ รองประธานอนุกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย อนุกรรมการคิดสรรพนโยบายที่ราชการ (วค.พร.) ด้านสรรหาและประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และ นายกสมาคมบริหารทรัพยากรบุคคล รัฐวิสาหกิจ (สปร.)

หนังสือเล่มนี้ได้จัดพิมพ์เป็นครั้งที่ 4 การปรับเปลี่ยนและพัฒนาการในส่วนต่างๆ ได้แก่ บทที่ 3 เพิ่มสาระสำคัญเรื่องความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการข้ามชาติ บทที่ 5 เพิ่มเนื้อหาการ Outsourcing และ value chain บทที่ 6 รวมเรื่องความเสี่ยงทางการเมืองและการผ่อนปรนด้านความเสี่ยงทางการเมือง บทที่ 7 การบริหารจัดการบริษัทที่เข้าสู่เวทีข้ามชาติเผชิญกับการบริหารข้ามวัฒนธรรม บทที่ 8 เพิ่มเรื่องการจัดการความรู้อย่างข้ามชาติ นอกจากนี้ได้เน้นภาพใหม่ของตลาดเอเชีย ลาตินอเมริกา และยุโรป พร้อมทั้งมีตัวอย่างมากมายสำหรับตลาดเกิดใหม่ที่สำคัญ คือ อินเดียและจีน นอกเหนือจากที่ได้ให้หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การออกแบบองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมองค์กร

การบริหารจัดการแห่งโลกที่ไม่หยุดนิ่ง การคว้าโอกาสที่เหมาะสมและความกล้าเผชิญปัญหาอุปสรรคของนานาชาติ เป็นยุทธศาสตร์สำเร็จรูปในการบริหารจัดการข้ามชาติ ซึ่งหมายถึงบริษัทที่มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจในประเทศที่ขยายกว้างออกไป ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลก 20 อันดับแรกของวารสาร Fortune Global 500 ส่วนใหญ่เป็นบริษัทมหาชน อยู่ใน 7 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมนี เบลเยียม และญี่ปุ่น ในจำนวนนี้ 4 ใน 10 เป็นบริษัทผู้ผลิตรายยนต์ คือ ฟอर्डมอเตอร์ เจเนอรัลมอเตอร์ โพล์คสวาเกน และโตโยตามอเตอร์ นอกนั้นเป็นบริษัทซึ่งเป็นลูกค้าของอุตสาหกรรมน้ำมันที่ยังคงครองอันดับต้น ๆ ของตาราง ได้แก่ เอ็กซอนโมบิล หรือ ห้างสรรพสินค้าวอลมาร์ตในอเมริกา

วัฒนธรรมและการบริหารจัดการข้ามชาติ เป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ซึ่ง “วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แพร่หลายและแบ่งสรรความเชื่อ แนวคิด แนวปฏิบัติและคุณค่าที่บ่งบอกชีวิตประจำวันของกลุ่มชน” จากนิยามที่ผู้เขียนให้ไว้นี้ได้จัดวัฒนธรรมตามระดับความสำคัญและความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการข้ามชาติ ตามภาพที่แสดง



ภาพแสดงระดับวัฒนธรรมที่สัมพันธ์กับการบริหารจัดการข้ามชาติ

ทุกวัฒนธรรมที่ภาพแสดงให้เห็นทั้งวัฒนธรรมชาติ วัฒนธรรมธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมอาชีพ ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์และสำคัญต่อการบริหารจัดการข้ามชาติทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจัดการธุรกิจนั้นๆ ต้องตัดสินใจเลือกและปรับกลยุทธ์ของธุรกิจให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมแต่ละระดับ เพื่อรับผลกระทบที่ตามมา และสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจของตนเอง ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญทั้งสองท่านก็ได้ให้อาวุธหรือกลไกที่จะช่วยผู้บริหารจัดการข้ามชาติในการฟันฝ่าอุปสรรคด้านวัฒนธรรมไว้ คือ Three Diagnostic Models ประกอบด้วย Hofstede's Model สำหรับ วัฒนธรรมชาติ GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ และ 7d Culture Model สำหรับระดับบุคคล นอกจากนำเสนอกรณีศึกษา เช่น วัฒนธรรมธุรกิจของชาวเม็กซิกัน ของชาวจีนแล้วยังได้นำสุภาษิตหรือคำพังเพยของชาติหรือวัฒนธรรมชาติต่างๆ มาไว้ด้วย ตัวอย่าง เรื่องเวลาของอเมริกาที่กล่าวว่า “เวลาเป็นเงินเป็นทอง” ส่วนจีน กล่าวว่า “น้ำหยดลงหินทุกวันหินมันยังกร่อน” เม็กซิโก กล่าวอีกด้านหนึ่งว่า “มีแต่เด็กกับคนเมาเท่านั้นที่พูดความจริง” ด้านอนุรักษ์ตุรกี กล่าวถึง “กาลเวลาทำให้ความสวยผ่านไป แต่ปัญญายังคงอยู่” ส่วนไนจีเรีย กล่าวว่าทำนองเดียวกันว่า “ผู้อาวุโสในชุมชน

เป็นเสียงของพระเจ้า” และมุมมองความเลื่อมใส อาหรับเปรียบเทียบว่า “การหยั่งความลึกของน้ำด้วยเท้าสองข้างเป็นความโง่” ฯลฯ

ความหลงวัฒนธรรม (ethnocentrism) จะเกิดขึ้น “เมื่อคนเชื่อว่า วัฒนธรรมของตนเอง เป็นสิ่งที่ปฏิบัติชอบ มีคุณค่า น่าเชื่อถือ เพียงวัฒนธรรมเดียว”

หนังสือเล่มนี้ได้นิยามระบบต่าง ๆ ด้านเศรษฐกิจไว้อย่างน่าสนใจ อาทิ ระบบเศรษฐกิจระบบความเชื่อ ในเรื่องงาน ทรัพย์สินและความมั่งคั่งเป็นระบบกิจกรรม การปฏิบัติ การผลิต และการแจกจ่าย เป็นระบบองค์การ หน่วยธุรกิจ องค์การแรงงาน เป็นระบบความสัมพันธ์ของความเป็นเจ้าของกิจการและการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมสินค้าและบริการให้ผู้บริโภค โดยสมาชิกของสังคมหนึ่ง ๆ

ระบบสังคมนิยมหรือเศรษฐกิจแบบสั่งการทรัพยากรการผลิตเป็นของรัฐ การตัดสินใจการผลิตมาจากส่วนกลาง ระบบเศรษฐกิจผสม (mixed economy) เป็นระบบรวมของเศรษฐกิจทุนนิยมและสังคมนิยม

กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ ประเภทลอกเลียน กลยุทธ์จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรง (mimetic isomorphism) ประเภทต่อยอด/ลอกเลียนทางอ้อม ทั้งการออกแบบวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กรที่สำเร็จ โดยปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการและวิชาการ (normative isomorphism)

นอกจากนี้ยังนำเสนอดัชนีแสดงความอิสระด้านเศรษฐกิจ (Index of Economic Freedom) จากข้อมูลปี 2003 ระดับโลก 10 อันดับสูงสุด (นับจากสูงสุด) ลักเซมเบิร์ก นิวซีแลนด์ ไอร์แลนด์ เดนมาร์ก เอสโตเนีย อเมริกาและออสเตรเลีย ในขณะที่ 10 อันดับต่ำสุด (นับจากต่ำสุด) เกาหลีเหนือ คิวบา ซิมบับเว ลาว ลิเบีย เบลารุส เซอร์เบีย มอนเตเนโกร อุซเบกิสถาน พม่า และเติร์กเมนิสถาน

ด้านปรัชญาคุณธรรม ซึ่งมี 2 แนวทาง แนวทางแรกมาจาก ปรัชญาคุณธรรมด้านประเพณีนิยม (Teleological ethical theory) อีกแนวทางหนึ่งเป็นปรัชญาร่วมสมัย มีมุมมองว่าเราคิดอย่างไรเกี่ยวกับคุณธรรม (Deontological ethical theory) ประเทศสหรัฐอเมริกา มีกฎหมายเกี่ยวกับการให้สินบนเจ้าหน้าที่ FCPA: Foreign Corrupt Practices Act มีสาระสำคัญห้ามบริษัทของสหรัฐฯ จ่ายสินบนหรือของขวัญที่ผิดกฎหมายแก่หน่วยงานภาครัฐของประเทศอื่น เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจ

ในส่วนที่ 1 (Part one) นี้ได้เสนอ Case ใ้ว่าติดตามอาทิ McDonald ในอินเดีย ซึ่งเปิดดำเนินการถึง 58 สาขา ในปี 2004 ก่อนหน้านั้นตั้งแต่ปี 2001 เป็นต้นมาได้เปิดแล้วถึง 34 สาขา เป็นต้น กรณีนี้ก่อให้เกิด Supply Chain Management อาจเรียกได้ว่าการบริหารจัดการห่วงโซ่สนับสนุน นั้นใน India ยังผลสำเร็จให้กับวัตถุประสงค์ 3 ประการ

1. แนวปฏิบัติที่มีลักษณะเข้าสู่โลกาภิวัตน์ QSCV คือ คุณภาพ บริการ ความสะอาด และคุณค่า (แบบใหม่)
2. ความยืดหยุ่นในระบบราคา และ
3. ทางเลือกใหม่สำหรับมือกลางวันเมื่อจำเป็น เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจบริการทันใจ (Quick Service Restaurant: QSR) ข้อมูลการบริโภคของคนอินเดีย 20% มังสวิรัติ 80% ไม่มังสวิรัติ และ 17% กินเนื้อสัตว์

ส่วนมุมมองด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการข้ามชาติ กลยุทธ์การมีส่วนร่วมสำหรับธุรกิจขนาดเล็กและธุรกิจระหว่างประเทศ การมุ่งชนะ ผ่านอุปสรรค และการแสวงหาโอกาสนั้น กลยุทธ์คือ สิ่งที่มีงม่นจากภายในที่เป็นศูนย์กลางของความเข้าใจร่วมกัน เพื่อความสำเร็จแห่งจุดประสงค์ของบริษัท กลยุทธ์ทั่วไปเป็นแนวทางพื้นฐานของการบริหารจัดการธุรกิจทั้งในประเทศและข้ามชาติ ให้สามารถรักษาลูกค้าทั้งเก่าใหม่ไว้ให้สำเร็จและเหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้กลยุทธ์ในการลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งจะทำให้สามารถยืนหยัดบนเวทีข้ามชาติได้ยั่งยืน ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดของบริษัทที่นำมาใช้เพื่อการออกแบบการผลิต การตลาด การส่งมอบ และกระบวนการส่งเสริม สนับสนุน ผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้า การผลิตจากภายนอก (outsourcing) เป็นการตัดสินใจอย่างรอบคอบในการให้บริษัทหุ้นส่วนเข้าร่วมในกิจกรรมใน Value Chain หมายถึง ผลิตภัณฑ์จากบริษัทคู่ค้าเขามมีส่วนร่วมในสินค้าและบริการของธุรกิจเราได้แก่ กรณี บริษัทโตโยตามอเตอร์ ใช้ชิ้นส่วน อุปกรณ์ จากบริษัทที่เป็นคู่ค้าในการผลิตรถยนต์ ทำให้ผลิตได้เร็วขึ้น ลดต้นทุนการผลิตได้ ฯลฯ

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการข้ามชาตินั้น มีปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (KSFs: Key Success factors) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท ประกอบด้วยนวัตกรรมสำหรับเทคนิควิชาการหรือผลิตภัณฑ์ สายการผลิตที่กว้างขึ้น ช่องทางการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ ความได้เปรียบด้านราคา การส่งเสริมการขายที่เหนือกว่า ความชำนาญของช่างฝีมือและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ (ท่าเล ฯลฯ) เหนือกว่า

ประสบการณ์ของบริษัท ต้นทุนการผลิตหรือวัตถุดิบที่ได้เปรียบ ต้นทุนของสินค้า ประสิทธิภาพของการวิจัยและพัฒนา การจัดการทรัพยากร/การเงิน คุณภาพสินค้า และที่สำคัญ คุณภาพของบุคลากร

ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ผู้เขียนยังแนะนำให้ใช้เครื่องมือธรรมดาๆ คือ SWOT วิเคราะห์สถานภาพบริษัททั้งในประเทศและข้ามชาติ เพื่อหาโอกาสและความได้เปรียบ รวมทั้งการปรับปรุงองค์กรภายใน ทางเลือกกระหว่างในประเทศและนานาประเทศ เป็นความรับผิดชอบหรือแนวทางสู่กลยุทธ์ข้ามชาติ ซึ่งมีแนวทางมาจาก กลยุทธ์ระดับในประเทศหลายกลยุทธ์ที่แตกต่างกันมารวมกัน (multidomestic strategy) ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปในระดับนานาชาติ (transnational strategy) ซึ่งช่วยให้ธุรกิจในระดับประเทศได้เปรียบและได้ประโยชน์ด้านเศรษฐกิจจากการดำเนินธุรกิจในระดับโลก นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ในระดับภูมิภาคที่มีแหล่งวัตถุดิบ การผลิต การตลาด สนับสนุนกิจกรรมธุรกิจ รวมทั้งการเล็งหาภูมิภาคอีกด้วย การขยายตลาดออกไปในระดับนานาชาตินั้น นำไปสู่การลงทุนในต่างแดน ซึ่งอาจจะเพียงบางส่วนหรือทั้งหมด ในการดำเนินการข้ามชาติ (FDI: Foreign Direct Investment)

กลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในระดับนานาชาติต้องเผชิญกับคู่แข่งขั้นทั่วโลก ซึ่งธุรกิจข้ามชาติต้องการความช่วยเหลือจากประเทศที่ไปลงทุน โดยเฉพาะการวิจัยและพัฒนา วัตถุดิบ เครื่องจักรกลเพื่อการผลิต รวมทั้งการขาย จึงจำเป็นต้องมีความร่วมมือกันเป็นการก่อดำเนินการของกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ความเหมาะสมสำหรับผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่แตกต่างกัน

ในการดำเนินธุรกิจข้ามชาติย่อมเกิดความเสี่ยง และความเสี่ยงที่มีความสำคัญยิ่ง คือ ความเสี่ยงจากการเมือง ซึ่งมีผลกระทบต่อตลาดสินใจ แม้ว่าจะมีบรรยากาศทางธุรกิจ ผลตอบแทนและความคุ้มค่าเหมาะสม ก็อาจเกิดผลในทางตรงกันข้ามที่น่าสลดใจก็ได้ บรรดาความเสี่ยงทางการเมือง ได้แก่ ความมั่นคงของรัฐบาล ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ความเสี่ยงด้านสาธารณูปโภค เป็นต้น ประเทศที่มีความเสี่ยงดังกล่าว ได้แก่ เกาหลี ไนจีเรีย ซึ่งความเสี่ยงสูงกว่าฟิลิปปินส์ โปแลนด์และรัสเซีย ที่เสี่ยงน้อยกว่า คือ ญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเช็ก ทั้งนี้ได้ขอแนะนำว่า ธุรกิจขนาดเล็ก จะได้เปรียบกว่า (small business advantage) โดยเฉพาะความเร็ว (speed) ในการเข้าเป็นเจ้าแรกในตลาดได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่กว่า

การวิจัยของ GEM: Global Entrepreneurship Monitor. ได้แสดงผลการวิจัย TEA: Total Entrepreneurial Activity จากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีผลแสดงถึงบรรยากาศ

ที่เอื้อต่อการลงทุน โดยการเริ่มต้นลงทุนธุรกิจขนาดเล็ก โดยเทียบกับจำนวนประชากร ปรากฏผลเป็นที่น่ายินดีว่า ประเทศไทย มี rating สูงสุด เกินกว่า 18 ใน 20 อันดับรองลงมา ได้แก่ อินเดีย ชิลี เกาหลี อาร์เจนตินา นิวซีแลนด์ บราซิล เม็กซิโก จีน ไอร์แลนด์ และสหรัฐอเมริกา เป็นอันดับ 11 Rating เกินกว่า 10 เล็กน้อย ประเทศ 5 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ฮองกง ฝรั่งเศส เบลเยียม รัสเซีย และท้ายที่สุด คือ ญี่ปุ่น

การออกแบบองค์กรสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจข้ามชาติ ก็เป็นอีกข้อเสนอแนะที่น่าสนใจมาก เพราะเป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กรธุรกิจในทุกลำดับชั้น เพื่อให้เกิดการประสานงานและความเหมาะสมในการควบคุมกลไกการบริหาร เพื่อได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ได้อธิบายในโครงสร้างองค์กรรูปแบบต่าง ๆ เช่น โครงสร้างแบบลูกผสม (Hybrid structures) ธุรกิจที่มีการส่งออก ธุรกิจที่มีสาขาต่างประเทศ แผนกบริการต่างประเทศ รับผิดชอบการส่งออก การตลาดและสาขาต่างประเทศ ฯลฯ

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบ Matrix ที่บริหารจัดการธุรกิจโดยมีศูนย์กลางในต่างประเทศ ที่มีเครือข่ายกลุ่มประเทศในแต่ละทวีป เช่น อังกฤษ มีเครือข่ายบริการ ยุโรปกลาง สหราชอาณาจักร ยุโรปเหนือ เยอรมนี ยุโรปตะวันออก สหรัฐอเมริกา ควบคุมทวีปอเมริกาเหนือ กลาง และใต้ ญี่ปุ่นมีเครือข่ายเอเชียทั้งหมด รวมทั้งนิวซีแลนด์และออสเตรเลีย เป็นต้น ในการออกแบบโครงสร้างองค์กรดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดผลเป็นทางเลือกในระบบการควบคุม ได้แก่ ระบบควบคุมผลผลิต (output control systems) ระบบควบคุมสายการบังคับบัญชา (bureaucratic control systems) เป็นการควบคุมงบประมาณ สถิติรายงาน มาตรฐานกระบวนการผลิต และศูนย์รวมการตัดสินใจ (decision-making control) มีการจัดลำดับชั้นของอำนาจการตัดสินใจไว้ด้วยระบบสุดท้าย ได้แก่ ระบบการควบคุมวัฒนธรรม (culture control systems) โดยการใช้วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) ควบคุมพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้าง

ระบบการสื่อสารองค์การเป็นกระบวนการบริหารจัดการ อยู่ในกลยุทธขั้นปฏิบัติการ ลักษณะรวมกลุ่มคนจากภูมิภาคต่างๆ ของโลก สร้างเป็นทีม หรือคณะทำงานร่วมกัน โดยอาศัยข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี การสื่อสาร ผ่าน Web, Intranet, WIKI's, e-mails รวมทั้ง message ต่าง ๆ เรียกว่า Global Virtual team เพื่อแก้ไขปัญหา ความแตกต่างด้านภาษา พื้นฐานวัฒนธรรม มุมมองและประสบการณ์ การสร้างความร่วมมือ หรือ เพื่อกำหนดตารางการทำงาน นอกจากนี้ยังทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่น วางแผนและติดตามความก้าวหน้าของโครงการ

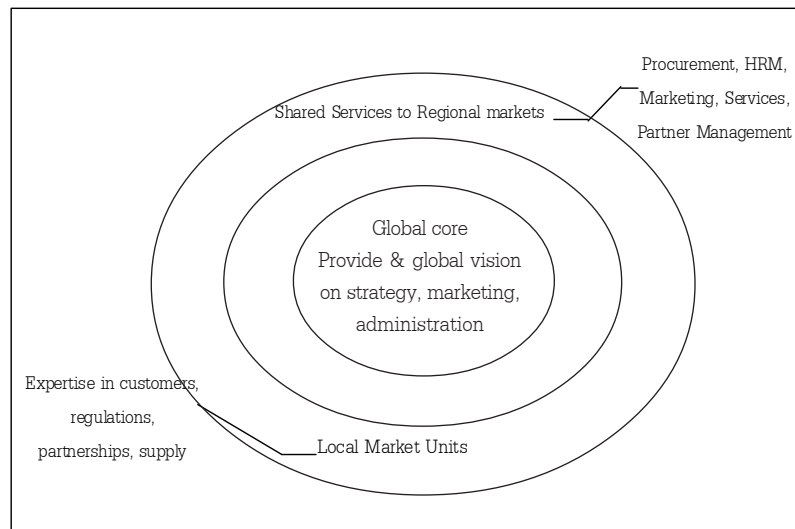
194 การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

ฝึกฝนให้เรียนรู้วัฒนธรรม ภาษา และทักษะการฟัง แม้กระทั่งพัฒนาศักยภาพทีม กระบวนการจัดการความรู้ก็เป็นสาระสำคัญในกลยุทธ์ขั้นปฏิบัติการ

การประสานกลยุทธ์ความร่วมมือธุรกิจระหว่างประเทศระดับต่าง ๆ ได้แก่ เริ่มจากความร่วมมือ ที่ไม่เป็นทางการ (informal international cooperative alliance) เป็นข้อตกลงที่ไม่เป็นสัญญาตามกฎหมายระหว่างบริษัท เพื่อดำเนินกิจกรรมในกระบวนการผลิต ต่อมาเป็นความร่วมมือที่เป็นทางการ (formal international cooperative alliance) เป็นสัญญาระหว่างบริษัทที่มีความผูกพันที่จะแลกเปลี่ยนกันและสนับสนุนกัน และระดับสุดท้ายเป็นสัญญาทำธุรกิจร่วมกันระหว่างสองบริษัทที่ต่างสัญชาติ และต่างมีสิทธิ์ในความเป็นเจ้าของของตัวเอง เรียกว่า IJV: International Joint Venture) ซึ่งทั้ง 3 ระดับ ก็มีขั้นตอนในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแตกต่างกันไป

สิ่งอำนวยความสะดวกในการประสานกลยุทธ์ธุรกิจข้ามชาติ คือ E-Commerce หมายถึงการขายผลิตภัณฑ์ผ่าน Internet ซึ่งได้เสนอแนะถึงลักษณะของการดำเนินการ (transactions) ไว้ดังต่อไปนี้ B&C: การดำเนินการของธุรกิจต่อลูกค้า B&B: ธุรกิจต่อธุรกิจ C&C: ลูกค้าต่อลูกค้า C&B: ลูกค้าต่อธุรกิจ ซึ่งเป็นการประสานงานในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก อย่างไรก็ตาม

ภาพแสดง Organization Structure of Multinational E-corporation



การบริหารทรัพยากรบุคคลระดับนานาชาติ (IHRM: International Human Resource Management) เมื่อบริษัทก้าวเข้าสู่เวทีนานาชาติ กิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลยังคงเหมือนเดิม แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ใน 2 ประการ ประการแรก องค์กรข้ามชาติจะมีพนักงานลูกจ้างต่างเชื้อชาติอยู่ร่วมกัน ประการที่สอง ผู้บริหารจัดการบริษัทข้ามชาติต้องตัดสินใจว่าจะปรับเปลี่ยนนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลไปในทิศทางใด ระหว่างวัฒนธรรมชาติ วัฒนธรรมธุรกิจ และระเบียบแบบแผนของสังคม เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไป ส่วนผู้บริหารที่ไปอยู่ต่างแดน (expatriate) หรือผู้บริหารที่เป็นเจ้าบ้าน สำหรับเจ้าบ้านนั้นต้องบอกกล่าวกลยุทธ์ของตนเองและต้องให้เกียรติผู้มาเยือน ส่วนผู้บริหารพลัดถิ่น ต้องมีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกคนจากบริษัทแม่และคนของประเทศเจ้าบ้านมาทดแทนตำแหน่งที่ว่าง การนำบุคคลในครอบครัวมาในฐานะพนักงานลูกจ้าง นั้นไม่ควรทำ และต้องศึกษากฎหมายของประเทศเจ้าบ้านว่าเคร่งครัดเพียงใด บางประเทศไม่อนุญาตให้ผู้ถือวีซ่าชั่วคราวเข้ามาทำงานในประเทศ ในขณะเดียวกันผู้บริหารในฐานะเจ้าของบ้านก็อาจจะไม่มีผู้ที่เหมาะสมมาทำงานในบริษัทข้ามชาติ และบริษัทข้ามชาติก็อาจไม่ดึงดูดใจให้มีคนต่างถิ่นเข้ามาทำงาน เช่น ชาวญี่ปุ่นไม่นิยมทำงานในบริษัทของต่างประเทศ เพราะไม่มั่นคงเท่าบริษัทญี่ปุ่น

ในเรื่องนี้ได้นำเอาดัชนีค่าครองชีพของประเทศต่างๆ มาแสดงให้เห็น ซึ่งพบว่าในปี 2005 เวียดนาม ดัชนีค่าครองชีพต่ำที่สุด แฮมบูร์ก เยอรมนี รองลงมาต่ำกว่า โครเอเชีย สเปน อิสราเอล และไต้หวัน ส่วนโตเกียว ค่าครองชีพสูงที่สุด ลอนดอน โซล ฮ็องกง มิลาน (อิตาลี) นิวยอร์ก และจีน ลดหลั่นลงมาตามลำดับ คาเมรูนและไอวอรีโคสต์ อยู่ในระดับกลางของทั้ง 15 ประเทศ

หากจะมองดูคอนอเมริกันว่าปัญหาอะไรในการไปทำงานต่างประเทศ ปัญหาส่วนตัว ปัญหาด้านบุคลิกภาพ ขาดความชำนาญด้านเทคนิควิชาการ และไม่ชอบทำงานนอกประเทศ ปัญหาครอบครัว คนในครอบครัวปรับตัวเข้าไม่ได้กับสิ่งแวดล้อมต่างประเทศและไม่ต้องการอยู่นอกประเทศ ปัญหาด้านวัฒนธรรม คอนอเมริกันปรับตัววัฒนธรรมตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมยาก การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญของประเทศอื่นไม่ได้ เพราะคอนอเมริกันไม่เปิดกว้างให้บุคคลอื่น สิ่งที่ผู้บริหารไปปฏิบัติงานในต่างแดนคำนึงถึง คือ ค่าครองชีพ ที่อยู่อาศัย ภาษี และสวัสดิการ มุมมองของผู้หญิงที่ต้องรอนแรมไปแดนไกล ผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จต้องไม่แสดงสีหน้า อ่างว้าง เปล่าเปลี่ยว ต้องเลือกกระหว่างงานและครอบครัว

กลยุทธ์สำคัญในการใช้ E.HR: Electronic Human Resource System คือ ระบบข้อมูลบุคคลอัตโนมัติของบริษัท มีประโยชน์มากมาย ดังต่อไปนี้ ลดต้นทุนในการบริหารจัดการ พัฒนาการให้บริการข้อมูลบุคคล พนักงาน ลูกจ้าง สามารถจัดการข้อมูลส่วนตัวได้ พัฒนาความรู้ และทักษะของผู้เดินทางมาไกล พนักงาน ลูกจ้าง เข้าถึงเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพและระบบการบริหารบุคคลที่ควรรู้

การสมัครงานหรือกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ผู้สมัครงานนิยมหาข่าวจากหนังสือพิมพ์มากที่สุด รองลงมาจาก Internet นอกนั้นจากวิธีเดินเข้าไปสมัคร การแนะนำจากพนักงานภายใน หรือแหล่งข่าวของรัฐ และสถานการศึกษาก็ยังไม่เป็นที่นิยม ในยุโรปและอเมริกา ได้แก่ แคนาดา อเมริกา นิวซีแลนด์ อังกฤษ ฝรั่งเศส และเนเธอร์แลนด์ นิยมติดตามข่าวรับสมัครงานจากตัวแทนเอกชน (private agency) ส่วนสวีเดน สโลวีเนีย ฮังการี นอร์เวย์ สเปน นิยมตัวแทนภาครัฐ (public agency) นำแปลกที่บุคคลในประเทศสาธารณรัฐเช็ก สวีเดน แคนาดา ฮังการี โปแลนด์และอิตาลี ชอบหาข่าวจากบุคคลที่ใกล้ชิด เช่น เพื่อนหรือญาติมากกว่าการสมัครโดยตรง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน กฎหมายอเมริกากำหนดให้มีการควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติเป็นไปอย่างยุติธรรม โดยการประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและผลงานอย่างชัดเจน มาตรฐานการประเมินผลต้องประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถวัดผลงานได้อย่างเที่ยงตรง ต้องมีการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาให้ใช้การวัดผลเป็น ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีสิทธิโต้แย้งกันอย่างเปิดเผย กระบวนการประเมินผลต้องทำเป็นทางการ

ที่สำคัญหนังสือเล่มนี้ กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในประเทศไทยว่า “ผู้สังเกตการณ์ มีข้อสังเกตว่า ผู้ประเมินจะต้องหาโอกาสรู้จักผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นธรรมเนียมไทยที่ต้องถามถึงครอบครัว งานอดิเรก แม้กระทั่งกีฬาที่ชอบ มีการพูดคุยเรื่องการประเมินผลงานคล้ายตะวันตก เริ่มต้นโดยการพูดคุย เหมือนการประชุม มีการแสดงทัศนคติกัน คนไทยชอบรู้อะไรของลูกน้องว่าทำอะไรบ้าง หัวหนาเชื่อว่า สามารถสร้างความสมดุลระหว่างจุดเด่นและด้อย โดยการพูดถึงปมด้อยและความผิดพลาดของลูกน้องในระหว่างปี ในการประเมินผล ผู้บังคับบัญชาใช้เวลามาก เพื่อให้คำแนะนำจนแน่ใจว่าลูกน้องเข้าใจ โดยยิ้มแล้วพูดว่า ‘ครับผม’”

การเจรจาต่อรองระดับนานาชาติ มี 7 ขั้นตอน ขั้นเตรียมการ ขั้นสร้างสัมพันธไมตรีขั้นแลกเปลี่ยนข้อมูล ขั้นโน้มน้าว ขั้นโอนอ่อนผ่อนตาม ขั้นความตกลง และขั้นสุดท้ายหลังการตกลงกัน โดยทั่วไปมักใช้กลยุทธ์ win-win

คุณค่าของงานกับความสำคัญของชีวิต (work centrality) คนญี่ปุ่นให้งานมีคุณค่าสูงสุดในชีวิต รองลงมา อิสราเอล อเมริกา เบลเยียม เนเธอร์แลนด์ เยอรมัน

คนตุรกีมีความผูกพันกับงานมากที่สุด อินเดีย บัลแกเรีย อาร์เจนตินาและโปแลนด์ ในลำดับต่อมา ในขณะที่คนเกาหลี ตุรกี ญี่ปุ่น ฮังการีและอินเดีย งานเป็นเรื่องความมั่นคงและรายได้ (Extrinsic work values)

ส่วนทฤษฎีจูงใจในการทำงาน หนังสือเล่มนี้ยังคงกล่าวถึง Hierarchy of Needs Theory ของ Maslow, Alderfer's ERG Theory Motivator - Hygiene Theory ของ Herzberg, Achievement - Motivation Theory ของ McClelland, Expectancy Theory ของ Vroom ฯลฯ นอกจากนี้ยังได้เปรียบเทียบศักยภาพในการทำงานเป็นทีมและการทำงานคนเดียว ระหว่างผู้บริหารชาวจีน อเมริกัน และชาวอิสราเอล ซึ่งสรุปได้ว่า คนอิสราเอลและคนจีน ทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าทำงานเดี่ยว ขณะที่อเมริกันทำงานคนเดียวได้ดีกว่าทำงานเป็นทีม

ผู้นำระดับโลก หมายถึง ผู้ที่มีความชำนาญ มีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์และ จัดสรรคนจากหลากหลายวัฒนธรรมให้ทำงานร่วมกันได้สำเร็จ โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ ผู้นำโลก (cosmopolitan) เชี่ยวชาญในการสื่อสารกับคนหลากหลายวัฒนธรรม ประสานสัมพันธ์ กับคนต่างภูมิภาค เชื้อชาติ ศาสนา และต่างวัฒนธรรมองค์การ สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและกฎเกณฑ์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ แนะนำฝึกสอน ความชำนาญ ให้ประสบการณ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งชีวิตประจำวันและชีวิตในงาน เพื่อเตรียมตัวสู่ความสำเร็จในต่างแดน สร้างพลังร่วมจากหลากหลายวัฒนธรรม สนับสนุน Globalization ของธุรกิจนานาชาติ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาโดยการทดสอบและสร้างสรรค์ตนเอง

ผู้นำ 3 รูปแบบที่ Classic ตลอดกาล หมายถึง ผู้นำที่ถือตัวเองเป็นศูนย์กลาง (person-centered leader) คือ ผู้นำเผด็จการ “ข้าพเจ้ารับผิดชอบแต่ผู้เดียว” (autocratic leadership) ผู้นำประชาธิปไตย ให้โอกาสผู้ตามได้มีส่วนร่วมตัดสินใจด้วย (democratic leadership) และผู้นำที่มี Style พบกันครึ่งทางระหว่างผู้นำ 2 แบบแรก (consultative or participative leadership) นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะถึง ผู้นำที่เป็นหญิงในระดับโลกและได้รูปแบบผู้นำสำหรับวัฒนธรรมชาติต่าง ๆ ไว้อย่างน่าสนใจและน่าติดตามอย่างยิ่ง