

บริษัทข้ามชาติในยุคโลกาภิวัตน์

Multinational Enterprise in the Globalization Era

ดร.ปราณี จิตกรณกิจศิลป*

บทคัดย่อ

บริษัทข้ามชาติในยุคโลกาภิวัตน์ มีความสำคัญและมีอิทธิพลในระบบการเมืองนานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศด้อยพัฒนาซึ่งเศรษฐกิจยังไม่เข้มแข็ง รัฐบาลพยายามจะรักษาและควบคุมไว้ บริษัทต่างชาติจะนำมาซึ่งเงินทุน เทคโนโลยี บุคลากร ซึ่งเป็นตัวสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองของผู้บริโภค ทักษะ ความคิด และแม้แต่วัฒนธรรมเมืองและสังคม

กิจการข้ามชาติ Multinational Enterprise (MNE) ประกอบด้วย ศูนย์วิจัย การผลิต มีตลาดทั่วโลก มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการวิจัยตลาด การวิจัยเทคนิค โปรแกรมการผลิต โปรแกรมการตลาด ระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทสาขา และเชื่อมโยงระหว่างบริษัทสาขาด้วยกัน ธุรกิจข้ามชาติจึงต้องจัดให้มีระบบกลยุทธ์ทางข่าวสาร เพื่อรวบรวมข้อมูลจากทั้งภายนอกและภายในองค์กร การเสาะหาข้อมูลระดับสากลเพื่อหาโอกาสใหม่ ๆ จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการดำเนินกิจการของบริษัทข้ามชาติ

สิ่งโดดเด่นอย่างหนึ่งของระบบกิจการข้ามชาติคือการเติบโตในการถ่ายทอดระหว่างสาขาทั้งในระดับ

ภูมิภาคและระดับโลก โดยผู้บริหารในบริษัทแม่พยายามพัฒนาผลการดำเนินงานของทั้งระบบ ผู้จัดการเป็นผู้รู้เรื่องตลาดโลกของผลิตภัณฑ์ของบริษัทซึ่งมีตลาดคล้ายกัน ระบบกิจการข้ามชาติจึงมีการพัฒนามากขึ้น ในด้านการผลิต การตลาด เงินทุน การวิจัยและพัฒนา และการจัดการ

หลังสงครามโลกครั้งที่สองบริษัทการค้าของสหรัฐอเมริกาได้ขยายตัวไปต่างประเทศอย่างมากชนิดที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน สิ่งที่ได้จากโอกาสการตลาดคือการตั้งบริษัทผู้ผลิตในต่างประเทศ เพื่อดำเนินการบริษัทสาขาในหลายประเทศผลิตสินค้าเพื่อตลาดทั่วโลก บริษัทอุตสาหกรรมในยุโรปตะวันตกและของญี่ปุ่นก็ดำเนินการแบบกิจการข้ามชาติรวมทั้งเริ่มมีการดำเนินการในหมู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ทั้งหลาย New industrail countrys(NICS) การดำเนินงานบริษัทข้ามชาติ มีผลต่อการกำหนด รูปแบบการค้า การลงทุน และการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างประเทศ

* รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Abstract

Multinational corporations are importance and have influence on political systems in foreign country ,particularly in developing countries where the economy is not certain., the governments are trying to maintain and control their economy. Multination corporations will bring in capital, technology, and know-how that are keys to affecting people & behavior and thoughts, including the country & political system and its community.

Multinational enterprises have research centers, many production locations and marketing around the world. There is information exchange in marketing exchange in marketing-research, technical research. Production programming, and marketing programming between the headquarters and its branches and among the companies.

Therefore in multinational enterprises have to set up information strategy systems to gather information inside and outside the organization. The important activity for on MNE is to seek information in order to gain business opportunities and to operate efficiency.

The outstanding feature of MNE on system is its growth and ability to pass on information, knowledge, and knowhow among its branches at the provincial level and the world level while the management in headquarter is trying to develop the MNEs operating system, the manager is an expertise on the products in the world market. Thus the MNEs become more advanced in production. marketing financing research and developing management.

กิจการข้ามชาติ มีบทบาทในฐานะผู้ผลิต ผู้ลงทุน ผู้ค้า ผู้คิดค้นนวัตกรรมขนาดใหญ่ระดับโลก ซึ่งมีผลกระทบตอ ผลผลิตภายในประเทศ การจ้างงาน การค้า และดุลการชำระเงิน ในยุคแรก ๆ ที่อเมริกันขยายการผลิตไปยังต่างประเทศ ได้มีการใช้พื้นฐานของการผลิต โดยการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการผลิตใหม่ และวิธีการตลาดใหม่ๆ ทำให้มีข้อเด่นในตลาดต่างประเทศ นักลงทุนในยุคแรกมีการส่งออกเทคโนโลยี และการจัดการมากกว่าการส่งออกด้านทุน

1. ลักษณะของบริษัทข้ามชาติ

บริษัทข้ามชาติ คือ บริษัทประกอบกิจการเกี่ยวกับการลงทุนในต่างประเทศโดยตรง และบริษัทต่างประเทศที่เป็นเจ้าของหรือควบคุมกิจกรรมต่างๆ โดยมีการลงทุนมากกว่า 1 ประเทศ การปฏิบัติงานของสาขานั้นมีการทำงานในลักษณะที่เป็นระบบเครือข่ายติดต่อกันได้ทั่วโลกทั้งการในด้านการผลิตและการ

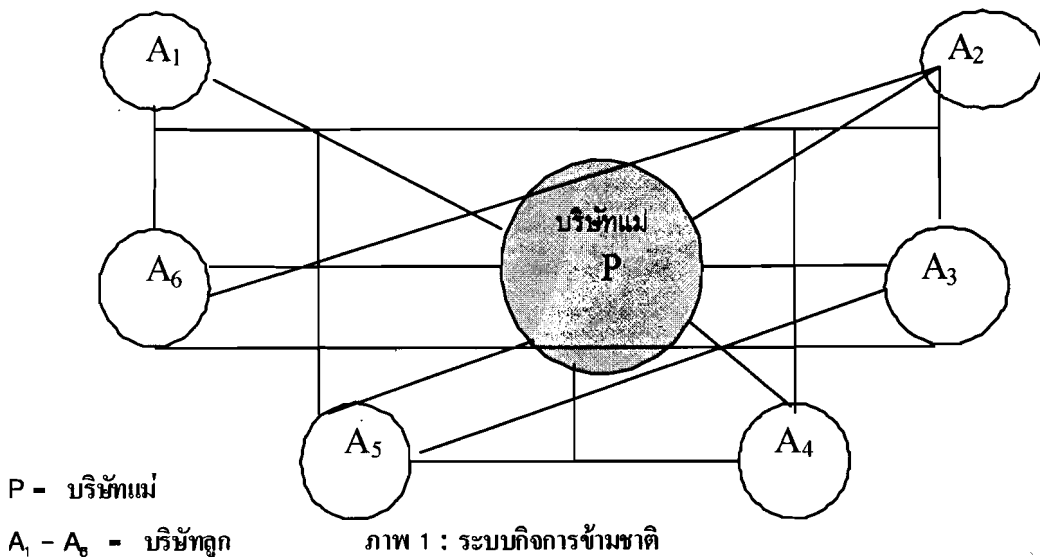
ตลาด บริษัทข้ามชาติเป็นสถาบันหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจระหว่างประเทศมีการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการข้ามเขตแดนระหว่างประเทศ บริษัทข้ามชาติจะเป็นได้ทั้งของเอกชนหรือมหาชน ซึ่งทำหน้าที่ทั้งเป็นเจ้าของและบริหาร รวมทั้งอาจจะมีการกระจายการบริหารงานและการเป็นเจ้าของที่กว้างใหญ่ไปทั่วโลก หรือจัดการในลักษณะที่เป็นเครือข่ายหรือเป็นความร่วมมือกันในการดำเนินงานในหลายประเทศ เช่น เวอร์จินแอตแลนติก (Virgin atlantic), มาร์ส (Mars), ทาตุง (Tatung) การควบคุมจะเกิดขึ้นในประเทศ แต่การจัดการและเป็นเจ้าของนั้นจะเป็นขององค์กรระหว่างประเทศ เช่น ฟอर्ड (Ford) โซนี่ (Sony) ซัมซุง (Samsung)

2.ระบบของกิจกรรมข้ามชาติ

(The Multinational enterprise system)

กิจการข้ามชาติ จะถ่ายเทผลิตภัณฑ์และองค์ประกอบบริการ (ทุน, เทคโนโลยีและการจัดการ) ในระบบเศรษฐกิจระหว่างชาติ ทำให้เกิดระบบ ระหว่าง

บริษัทแม่และบริษัทสาขาในประเทศต่าง ๆ ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 : ระบบกิจการข้ามชาติ

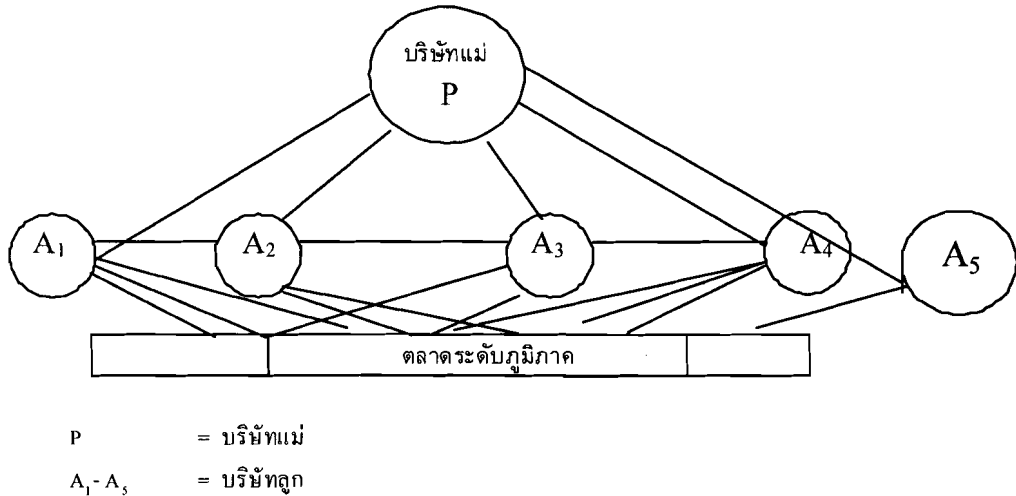
บริษัทแม่จะเป็นศูนย์กลางในการกำหนดเป้าหมาย และควบคุมการปฏิบัติการของทั้งระบบ การตัดสินใจของบริษัทแม่ขึ้นอยู่กับที่ตั้ง ขนาดผลิตภัณฑ์ของบริษัท สาขา ทิศทาง องค์ประกอบของการถ่ายโอนของบริษัทสาขา และตลาดที่รองรับของบริษัทสาขา การตัดสินใจระบบนี้ทำให้เกิดรูปแบบของการเคลื่อนย้ายของผลิตภัณฑ์ (Product flow) ในหมู่สมาชิกในระบบ บริษัทแม่และบริษัทสาขาจะตั้งอยู่คนละประเทศ บริษัทสาขาสวนมากจะทำการผลิตและขาย แต่บางแห่งอาจทำหน้าที่ทางการตลาดหรือด้านการเงินด้วยบริษัทสาขาจะเกี่ยวข้องกับบริษัทแม่และบริษัทสาขาอื่น ๆ ในเรื่องการถ่ายโอนผลิตภัณฑ์ เงินทุน เทคโนโลยี และการจัดการ การถ่ายโอนอาจทำให้เกิดการเชื่อมโยงแบบคู่สาขา เช่น (จากภาพ 1) A₁ อาจส่งชิ้นส่วนให้ A₆ นำไปประกอบเป็นผลิตภัณฑ์อื่น A₄ อาจส่งผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปให้ A₅ นำไปจำหน่ายในประเทศนั้น เงินทุนที่สะสมอยู่ใน A₂ อาจโอนไป

เพิ่มทุนใน A₃ A₅ อาจพัฒนาเทคโนโลยีใหม่แล้วส่งไป A₃ ผู้บริหารบางคนใน A₆ อาจโอนไปรับตำแหน่งใหม่ใน A₂ ผลิตภัณฑ์และองค์ประกอบบริการบางอย่างจากสาขาอาจมีการส่งกลับไปยังบริษัทแม่ เช่น จาก A₅ ไปยัง P ก็ได้

3. การถ่ายโอนผลิตภัณฑ์ในระบบของกิจการข้ามชาติ (Transfers of product in MNE system)

บริษัทแม่จะเป็นผู้กำหนดการถ่ายโอนสินค้าภายในกิจการข้ามชาติ โดยพิจารณาว่าตลาด ของสินค้าอยู่ที่ไหน จะหาวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ จากไหน (Inputs) จะตั้งฝ่ายผลิตสำหรับตลาดนั้นที่ไหน บริษัทแม่จะตัดสินใจว่า ตลาดแต่ละแห่งจะตั้งโรงงานผลิตในประเทศนั้นหรือสั่งสินค้าเข้าจากฐานการผลิตที่อื่น บริษัทแม่จะกำหนดว่าแต่ละฐานการผลิตจะผลิตหรือซื้อปัจจัยการผลิต ในประเทศนั้นหรือจากฐานการผลิตที่อื่น

3.1 ระบบรวมแบบแนวนอน (Horizontal integration)



ภาพ 2 ระบบรวมแบบแนวนอน

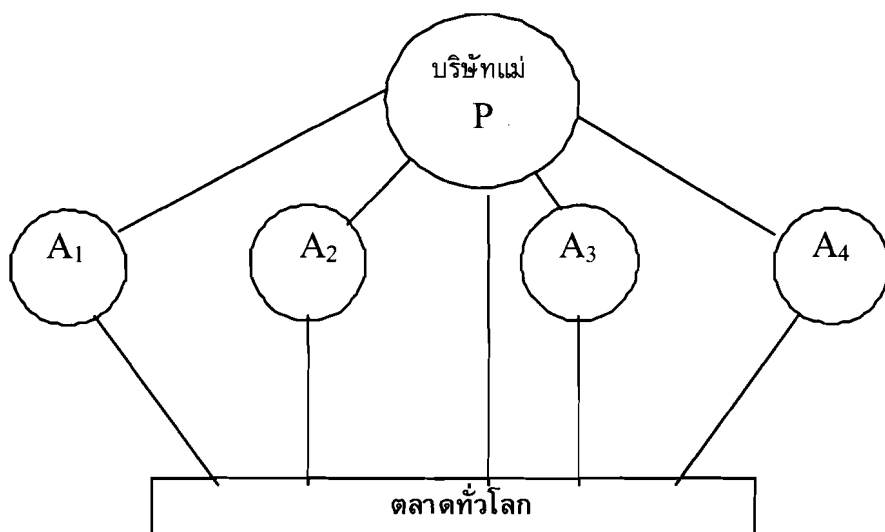
ภาพ 2 แสดงรูปแบบการถ่ายโอนสินค้าอันมีผลจากนวัตกรรมการผลิตสินค้า แทนที่จะให้บริษัทแม่และบริษัทผู้ผลิตในแต่ละประเทศทำการผลิตครบวงจร บริษัทแม่จะสร้างรูปแบบพิเศษ โดยให้บริษัทในเครือทำการผลิตแบบส่งเสริมซึ่งกันและกันในแต่ละประเทศ การถ่ายโอนสินค้าระหว่างบริษัทในเครือและบริษัทแม่ทำให้ระบบกิจการข้ามชาติ สร้างสาขาการผลิตในแต่ละประเทศให้ส่งสินค้าได้ในราคาต่ำ โดยจะได้สินค้าคุณภาพสูงกว่าที่แต่ละสาขาส่งเองทั้งหมด

บริษัทแต่ละสาขายังได้รับมอบหมายให้ผลิตสินค้าสำหรับตลาดแต่ละท้องถิ่น เช่น บริษัทสาขาในฝรั่งเศสผลิตสินค้าส่งตลาดร่วมยุโรป สาขาในเม็กซิโกผลิตสินค้าส่งให้ละตินอเมริกา นอกจากบริษัทแม่กับบริษัทสาขาจะส่งสินค้าให้ตลาดต่างๆ แล้วยังมีการค้าภายในเครือช่วยกันเองด้วย การตลาดวิธีนี้ช่วยเรื่องประหยัดด้านการกำหนดรูปแบบหรือคุณลักษณะของสินค้า ช่วยลด ต้นทุนในการผลิตสินค้ามาตรฐาน เช่น

การออกแบบสื่อโฆษณาซึ่งอาจใช้ได้กับการตลาดต่างประเทศนับร้อยแห่ง การกำหนดมาตรฐานสินค้าทำให้ภาพของสินค้าเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ซึ่งกิจการข้ามชาติ จะมีความได้เปรียบด้านการสื่อสารในหมู่ผู้บริโภคในประเทศต่างๆ ด้วย

3.2 ระบบรวมแบบแนวตั้ง (Vertical integration)

การบริหารการผลิตแบบแนวตั้ง ก็มีส่วนในการถ่ายโอนสินค้าภายในเครือของบริษัทเอง การบริหารแนวตั้งมีขึ้นเมื่อผู้ผลิตตัดสินใจผลิตปัจจัยการผลิตที่เร่งด่วนอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่จะนำมาผลิตสินค้าสำเร็จรูป ส่วนมากการผลิตแนวตั้งจะเป็นการผลิตชิ้นส่วนหรืออะไหล่ที่จะนำไปประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ การบริหารแนวตั้งเป็นนานาชาติในแง่ของระบบกิจการข้ามชาติ โดยเน้นการผลิตวัตถุดิบ ชิ้นส่วน หรือปัจจัยการผลิตอื่นให้บริษัทเครือช่ายนำไปประกอบเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปในบริษัทสาขาในประเทศอื่น



$A_1 - A_4$ = บริษัทลูก , P = บริษัทแม่

ภาพ 3 ระบบรวมแบบแนวดิ่ง

ภาพ 3 แสดงรูปแบบหนึ่งของการถ่ายโอนสินค้าแบบแนวดิ่ง ซึ่งบริษัทแม่ส่งผลิตภัณฑ์ไปยังบริษัทสาขาเพื่อนำไปผลิตสินค้า เวลาเดียวกันบริษัทสาขาอีกแห่งหนึ่งหรือมากกว่าก็ผลิตชิ้นส่วนส่งไปโรงงานผลิตอีกแห่งหนึ่ง ซึ่งใช้ชิ้นส่วนจากทั้งบริษัทแม่และบริษัทในเครือ

การรวมแบบแนวดิ่ง ระบบกิจการข้ามชาติได้ประโยชน์ในด้านการกำหนดคุณลักษณะสินค้าให้เป็นนานาชาติ ซึ่งให้ผลตอบแทนเพิ่มเติมเช่นเดียวกับแนวนอน การบริหารแบบแนวดิ่งที่เด่นชัด คือ บริษัทกลุ่มปิโตรเลียมทั้งหลาย ซึ่งบริษัทสาขามักตั้งอยู่ในประเทศกำลังพัฒนา ส่งน้ำมันดิบไปกลั่นซึ่งมักตั้งอยู่ในประเทศอุตสาหกรรม และจะส่งผลิตภัณฑ์ที่ได้ไปยังบริษัทตัวแทนจำหน่ายทั่วโลก

4. การถ่ายโอนเงินทุนในระบบกิจการข้ามชาติ (Transfers of capital in MNE system)

กิจการข้ามชาติ เป็นสื่อกลางนำการลงทุนไปยังต่างประเทศ ผู้บริหารในบริษัทแม่เป็นผู้ตัดสินใจเรื่อง

การลงทุน การลงทุนในต่างประเทศจะเป็นตัวกำหนดทิศทางทุกอย่างของ กิจการข้ามชาติ ในการบริหารจัดการบริษัทตัวแทนในต่างประเทศ

กิจกรรมการลงทุนของกิจการข้ามชาติ ก่อให้เกิดการถ่ายเทผลิตภัณฑ์และองค์ประกอบการจัดการ ซึ่งจะดำเนินต่อไปอย่างไม่รู้จบในอนาคต โดยพิจารณาอย่างเป็นระบบในด้านการลงทุน รวมทั้งการไหลเวียนถ่ายเทสินค้าตัวใดตัวหนึ่ง มีการถ่ายโอนของทุนที่แท้จริง เช่น โรงงาน เครื่องจักร และสินค้าคงเหลือ โดยบริษัทแม่จะพิจารณาถึงแหล่งเงินทุนที่จำเป็นก่อน

4.1 การจัดหาแหล่งเงินทุน (Sources of capital financing) (ดูตารางที่ 1)

บริษัทแม่จะดำเนินการลงทุนในต่างประเทศ โดยคำนึงถึงแหล่งเงินทุนดังนี้ ทุนจากในประเทศ (ของบริษัทแม่) หรือจากต่างประเทศ และทุนจากในระบบของกิจการข้ามชาติ

ตารางที่ 1 : การจัดหาแหล่งเงินทุนของบริษัทข้ามชาติ

แหล่งเงินทุน ประเทศ	(บริษัท) แหล่งทุนรายได้	แหล่งทุนภายนอก
ประเทศแม่	1	2
ประเทศสาขา	3	4

1,2,3,4 คือ ทางเลือกในการจัดหาเงินทุน

บริษัทมี 4 ทางเลือก คือ

ทางเลือก 1 หรือ 2 จะมีการถ่ายโอนทุนจากประเทศแม่ไปยังต่างประเทศ โดยทุนอาจเป็นด้านเงิน เครื่องจักรหรือสินค้าคงเหลือ

ทางเลือก 1 การเงินจะมาจากรายได้ของบริษัทแม่

ทางเลือก 2 บริษัทแม่รวบรวมเงินทุนจากสถาบันการเงินในประเทศ

ทางเลือก 3 และ 4 ไม่มีการถ่ายโอนเงินทุนระหว่างประเทศของบริษัทแม่กับต่างประเทศ เพราะรวบรวมเงินทุนจากต่างประเทศและลงทุนในต่างประเทศ

ทางเลือก 3 ใช้ได้กับบริษัทสาขาที่มีรายได้ เมื่อจะมีการขยายเงินทุนของบริษัทสาขาก็จะใช้เงินทุนของสาขา จะไม่มีการถ่ายโอนเงินระหว่างประเทศ ถ้าสาขาได้รับเงินทุนจากสาขาอื่นในเครือเดียวกันจากประเทศอื่น จึงจะถือว่ามีการถ่ายโอนเงินทุนระหว่างประเทศ เช่น บริษัทแม่ให้โอนเงินทุนจากบริษัทในโคลอมเบียไปบริษัทในปารีสเงินทุนจะย้ายจากเยอรมันไปฝรั่งเศส

ทางเลือก 4 บริษัทสาขาอาจได้เงินทุนจากสถาบันการเงินในท้องถิ่น โดยไม่ได้รับการรับรองจากบริษัทแม่ หรือบริษัทแม่อาจเพิ่มเงินทุนในชื่อเดิมจากแหล่งเงินทุนอื่นในประเทศของบริษัทสาขา แต่ไม่ว่าจะเป็นแบบใดการไหลของเงินทุนก็ยังอยู่ในประเทศ เมื่อบริษัทแม่ได้ เงินทุนจากประเทศที่สาม หรือตลาดนานาชาติ การไหลของเงินทุนก็จะมาจากประเทศที่สาม

การตัดสินใจเลือกวิธีใดขึ้นอยู่กับวิธีการของบริษัทแม่ รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ ระหว่างบริษัทแม่กับต่างประเทศ สหรัฐอเมริกานิยมการใช้เงินทุนจากต่างประเทศที่ดำเนินการโดยบริษัทสาขา แม้บริษัทสาขาแห่งใหม่จะพึ่งทุนจากบริษัทแม่มาก แต่การตั้งบริษัทในเครือก็มักใช้ทุนจากแหล่งเงินท้องถิ่น

4.2 ข้อจำกัดของเงินทุน : นโยบายด้านแหล่งเงินทุน (Constraints on capital-sourcing policies)

มีอุปสรรคมากมายทั้งในและต่างประเทศที่จำกัดทางเลือกด้านทุนของบริษัทแม่ เช่น ข้อจำกัดด้านการแลกเปลี่ยนเงินตรา (Exchange restrictions) แต่ละประเทศอาจจำกัดเงินทุนที่บริษัทแม่จะไปลงทุนในประเทศ โดยทั่วไปการควบคุมในประเทศท้องถิ่นจะบังคับให้บริษัทแม่ใช้แหล่งเงินทุนต่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศที่ตั้งสาขาอาจทำให้บริษัทแม่มุ่งพึ่งการเงินในประเทศของบริษัทเครือข่าย เพราะไม่ต้องการทุ่มเงินไปในสกุลเงินที่ไม่แข็งพอ การที่อัตราเงินเฟ้อสูง อัตราการแลกเปลี่ยนมีความเสี่ยง รวมทั้งความเสี่ยงทางการเมือง (ความผันผวนทางการเมือง) ก็เป็นสาเหตุที่บริษัทแม่ไม่ทุ่มเงินในประเทศแม่ออกไป แต่บริษัทแม่ก็มักพบปัญหาในประเทศกำลังพัฒนาที่ไม่สามารถหาทุนในประเทศนั้นได้พอเพียง จึงต้องส่งทุนเข้าไปในประเทศนั้น บางประเทศจำกัดบริษัทต่างชาติที่จะเข้าไปใช้ทรัพยากรในประเทศ ในขณะเดียวกันก็จำกัดในเรื่องการถือหุ้น ซึ่งปกติมักกำหนดให้บริษัทต่างชาติถือหุ้นได้ร้อยละ 49

มูลค่าของทุน (Cost of capital) ในประเทศต่าง ๆ ก็มีผลต่อการเลือกแหล่งทุนจากภายนอก เนื่องจากกิจการข้ามชาติ ขยายเครือข่ายไปทั่วโลกทำให้มีการสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงินในท้องถิ่นและศูนย์การเงินนานาชาติ ทำให้มีการเพิ่มทุนในประเทศที่มีค่าใช้จ่ายต่ำ แล้วถ่ายโอนไปยังที่มีมูลค่าการใช้จ่ายสูง

5.การถ่ายโอนเทคโนโลยีในระบบของกิจการข้ามชาติ (Transfer of technology in MNE system)

กิจการข้ามชาติมีระบบนวัตกรรมระหว่างประเทศ (International innovation system) เพื่อการผลิตที่เหนือกว่า ข้อได้เปรียบของกิจการข้ามชาติในตลาดโลกอยู่ที่การเป็นเจ้าของกระบวนการนวัตกรรมมากกว่าขนาดหรือกำลังทางการเงิน กิจการข้ามชาติ มีการวิจัยอย่างจริงจัง จึงเกิดจากความสามารถในการผลิตสินค้าใหม่สู่ตลาดระดับโลก เทคโนโลยีเป็นตัวความรู้ที่สามารถดัดแปลงการผลิตสินค้า หรือสร้างสินค้าตัวใหม่ได้

5.1 การถ่ายโอนนวัตกรรมเทคโนโลยีระหว่างชาติ (International transfer of technology innovation)

นวัตกรรมทางเทคโนโลยีอาจแพร่หลายจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่งโดย

5.1.1.การถ่ายโอนความรู้ทางเทคโนโลยี โดยการออกสิทธิบัตร การค้า สิ่งพิมพ์ การช่วยเหลือ หรือด้วยการสื่อสารอื่น ๆ ซึ่งนำมาใช้ในปัจจัยการผลิตสินค้าใหม่โดยบริษัทในท้องถิ่น การถ่ายโอนนวัตกรรมแบบแรก ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นและศักยภาพของแต่ละประเทศที่จะใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศ ซึ่งแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกันมาก บริษัทผู้ผลิตของญี่ปุ่นมีความสามารถในการเปลี่ยนเทคโนโลยีให้เป็นสินค้าใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และอาจส่งสินค้านี้ไปยังประเทศเจ้าของเทคโนโลยีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การใช้เทคโนโลยีทรานซิสเตอร์ไปผลิตวิทยุทรานซิสเตอร์ ซึ่งตลาดที่ใหญ่ที่สุด คือ สหรัฐอเมริกา ผู้เป็นเจ้าของเทคโนโลยี สหรัฐเองก็ใช้เทคโนโลยีของยุโรปมาผลิต

สินค้าใหม่ได้ก่อนแหล่งกำเนิด ยุโรปทำได้ช้ากว่าในญี่ปุ่นและสหรัฐ ในประเทศกำลังพัฒนาการผลิตตามแบบทำได้ช้าหรือทำไม่ได้เลย เพราะการขาดทักษะทางอุตสาหกรรมและการจัดการระดับสูง ขณะที่นวัตกรรมก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ช่องว่างระหว่าง นวัตกรรมก็ทำให้ประเทศที่ขาดความเชี่ยวชาญเสียเปรียบมากขึ้น ในการแข่งขันระหว่างชาติ

5.1.2 การถ่ายโอนนวัตกรรมโดยกิจการข้ามชาติ ซึ่งเป็นผู้ลงทุนโดยตรง กิจการข้ามชาติ สร้างโรงงานผลิตสินค้าในต่างประเทศก็เพื่อสร้างตลาดหรือรักษาตลาด แต่เดิมเป็นเพียงตลาดส่งออก ยุทธศาสตร์การลงทุนระหว่างชาติจะเน้นที่ตลาดเป็นหลัก สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ ศักยภาพทางการตลาดในต่างประเทศของสินค้าตัวที่บริษัทเชื่อมั่นว่ามีข้อเด่น ถ้าภูมิภาคที่ลงทุนนั้นพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว เช่น ในยุโรปตะวันตกและอเมริกาเหนือ โอกาสทางการตลาดของสินค้าใหม่ จะมีได้ก็ต้องเป็นสินค้าที่ไม่ได้ผลิตตามต้นแบบจากผู้ผลิตหรือท้องถิ่น

5.2 การถ่ายโอนนวัตกรรมสู่ประเทศกำลังพัฒนา (The Transfer of innovation to developing countries)

บริษัทของประเทศกำลังพัฒนา จะมีความจำกัดในการรับเทคโนโลยี แม้การถ่ายโอนเทคโนโลยีไปสู่ประเทศเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็น แต่จากสภาพการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย ก็เป็นอุปสรรคนอกจากนี้ยังมีความเข้มงวดของรัฐบาล ลักษณะของตลาดที่แคบ และการขาดโครงสร้างภายในด้านอุตสาหกรรมซึ่งมีบุคลากรที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีและการจัดการ การขนส่ง พลังงาน การสื่อสาร และการบริการอื่นๆ ทำให้มีต้นทุนการผลิตสูง การขาดผู้ป้อนชิ้นส่วนปัจจัยการผลิตทำให้บริษัทสาขาดึงสร้างปัจจัยการผลิตเอง หรือซื้อจากต่างประเทศ หรือพัฒนาแหล่งวัตถุดิบเอง โดยต้องอาศัยการช่วยเหลือด้านเทคนิคและการเงินจากบริษัทแม่

การที่กิจการข้ามชาติ จะทำการผลิตในประเทศกำลังพัฒนา จำเป็นต้อง จัดบุคลากรด้านต่างๆ

เข้ารับตำแหน่งในสาขาอื่น ๆ ทั้งด้านเทคนิคและการจัดการ โดยใช้บุคลากรจากบริษัทหรือจากสาขาในประเทศอื่น ซึ่งทำให้ต้นทุนสูงมากและอาจขัดกับนโยบายด้านชาตินิยมของรัฐบาลในประเทศนั้นๆ จึงต้องพยายามให้มีคณะทำงานซึ่งเป็นบุคลากรในประเทศโดยเร็ว ทั้งระดับคนงาน ระดับเทคนิคและระดับบริหาร การผลิตในต่างประเทศมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ประเทศที่ตั้งสาขา นอกจากนี้ยังมีการใช้ชิ้นส่วนของผู้ผลิตรายย่อยมีการส่งวัตถุดิบรวมทั้งการฝึกอบรมการบริหารขั้นสูง ช่วยให้เทคโนโลยีแพร่หลาย มีการถ่ายโอนสินค้าระหว่างกิจการข้ามชาติ รวมทั้งการให้สิทธิกับบริษัทอิสระในต่างประเทศ ทำให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างประเทศ กิจการข้ามชาติ ยังส่งเสริมทางอ้อมให้มีการพัฒนานวัตกรรมในประเทศที่ตั้งสาขา

5.3 การถ่ายโอนทักษะการดำเนินกิจการของกิจการข้ามชาติ (Transfer of entrepreneurial skills in MNE)

ผู้จัดการด้านการดำเนินการของบริษัทแม้จะเป็นผู้ดำเนินงานสำคัญ ๆ ในการจัดการด้านทรัพยากรที่ดิน เงินทุน และเทคโนโลยีให้บริษัทสาขาผลิตออกมาเป็นสินค้าและบริการ เพื่อจำหน่าย ทั้งในและต่างประเทศ โดยปกติเงินทุนและเทคโนโลยีส่วนใหญ่จะนำมาจากสาขา

5.4 การรับรู้ด้านโอกาสทางเศรษฐกิจ (The Perception of economic opportunity)

ผู้จัดการกิจการข้ามชาติ มักมองหาโอกาสใหม่ๆ ทางเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา วิสัยทัศน์ของผู้จัดการข้ามชาติย่อมกว้างไกลกว่าผู้จัดการสาขา เพราะเขาได้ขยายกิจการไปยังประเทศและภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก ผู้จัดการข้ามชาติอาจมองเห็นโอกาสที่ดีมากในขณะที่ผู้จัดการระดับท้องถิ่นมองไม่เห็น เพราะโอกาสเหล่านี้อาจเกิดจากความแตกต่างทางเศรษฐกิจในประเทศต่างๆ เช่น สินค้าตัวหนึ่งอาจล้นตลาดในสหรัฐ แต่กำลังเป็นที่ต้องการในยุโรปตะวันตก และอาจไม่เป็นที่ต้องการในประเทศกำลังพัฒนาบางประเทศ หรืออีก

อย่างหนึ่งการแข่งขันในระดับท้องถิ่นในบางเรื่อง บางประเทศเข้มข้นมาก แต่ในอีกประเทศหนึ่งกลับตรงข้าม นอกเหนือจากความแตกต่างด้านการตลาดแล้ว ผู้จัดการข้ามชาติยังสามารถใช้ข้อได้เปรียบทางด้านความแตกต่างของต้นทุนสินค้าเปลี่ยน รูปแบบสินค้า แลกเปลี่ยนสินค้ากับบริษัทสาขา และในระยะยาวอาจสามารถย้ายแหล่งผลิต แหล่งวิจัยและพัฒนา และกิจกรรมอื่นๆ ไปยังอีกประเทศหนึ่งก็ได้

การมองโอกาสทางการตลาดมิใช่น้อยอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้จัดการเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับ การเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด การแข่งขัน เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมือง

5.5 การคาดการณ์ความเสี่ยงอย่างรอบคอบ (The Deliberate assumption of risk)

การมองโอกาสทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวไม่ทำให้เกิดการดำเนินการได้ แต่ต้องขึ้นอยู่กับ การนำโอกาสไปใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งต้องมีการคาดคะเนความเสี่ยงที่มาพร้อมกับนวัตกรรมนั้นด้วย แต่ความเสี่ยงที่เข้ามาเกี่ยวข้องอาจมีมากตามมาด้วย เช่น ปัญหาเศรษฐกิจและการเมือง ความไม่แน่นอนทางด้านการต้องการของผู้บริโภค การแข่งขัน ราคา และสภาวะทางการตลาดอื่นๆ ซึ่งบริษัทระดับนานาชาติและระดับประเทศจะประสบกับความเสี่ยงประเภทเดียวกัน แต่มีระดับความเสี่ยงมากน้อยต่างกัน ความเสี่ยงด้านการเมืองนั้น เกิดจากความไม่แน่นอนทางการเมืองต่างๆ เช่น สงคราม การปฏิวัติรัฐประหาร การบริบทर्थ การเก็บภาษี การลดหรือเพิ่มค่าเงิน การควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตรา ข้อจำกัดการส่งสินค้าเข้า เหตุการณ์เหล่านี้เป็นการกระทำโดยรัฐบาลหรือผู้มีอำนาจ และอาจมีสาเหตุมาจากสภาวะทางเศรษฐกิจด้วย

5.6 การมีส่วนร่วมของกิจการข้ามชาติต่อเศรษฐกิจโลก (The Contribution of the MNE to the world economy)

มีข้อสงสัยว่ากิจการข้ามชาติ ให้อะไรแก่เศรษฐกิจโลกบ้างหรือไม่ จากมุมมองของทฤษฎีเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม คำตอบคือ ให้ เพราะการเคลื่อนไหว

ทางการค้าและปัจจัยการผลิต ทำให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรในหมู่ประเทศต่างๆ มากขึ้น การค้าช่วยให้ประเทศหนึ่งได้ประโยชน์ จากการมีความชำนาญการด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะด้านการผลิตในระดับนานาชาติ โดยการส่งสินค้าที่จัดว่ามีราคาถูกในประเทศหนึ่งไปยังที่มีราคาสูงในอีกประเทศหนึ่ง การเคลื่อนไหวของปัจจัยการผลิต ทำให้เกิดการแบ่งปันปัจจัยที่มีมากในประเทศหนึ่ง (เทคโนโลยีและทักษะการดำเนินกิจการ) ไปยังประเทศที่มีทรัพยากรและแรงงานมาก เป็นที่เด่นชัดว่ากิจการข้ามชาติ ได้เอื้อประโยชน์อย่างมากในการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของเศรษฐกิจโลก คุณประโยชน์ของธุรกิจข้ามชาติ เปรียบเทียบได้กับบทบาทแรก ๆ ของบริษัทระดับชาติที่ช่วยสร้างเศรษฐกิจของประเทศด้วยการหมุนเวียนเงินทุน เทคโนโลยี และทักษะการดำเนินการจากแหล่งที่มีปัจจัยเหล่านี้มากไปยังแหล่งที่ขาดแคลน เช่นเดียวกับกิจการข้ามชาติ ช่วยให้มีการเผยแพร่ความคิด ผลิตภัณฑ์ ฐานการผลิต วิธีการบริหารและการจัดการ และนวัตกรรมในระดับโลก

6. ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมของบริษัทข้ามชาติ (Social responsibility and ethical issues facing MNCS)

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทข้ามชาติสำหรับในสหรัฐอเมริกา นั้น คำจำกัดความของความรับผิดชอบต่อสังคม มีการพัฒนาใน 3 ระยะที่แตกต่างกันดังนี้ คือ

- 1.การบริหารงานเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด
 - 2.การบริหารงานเพื่อให้ได้ความไว้วางใจ
 - 3.การบริหารงานเพื่อคุณภาพชีวิต
- ซึ่งในแต่ละระยะจะแยกอธิบายได้ดังนี้ คือ

ระยะที่ 1 : การบริหารงานเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด (Profit maximizing management)

ผู้บริหารทางด้านธุรกิจมีแค่เพียงวัตถุประสงค์เดียวเท่านั้นในการบริหารงานคือ การทำกำไรสูงสุดให้กับองค์กร ผู้บริหารได้สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการคิดในการทำกำไรสูงสุดขององค์กร และกำหนดแนวทางการคิดที่ว่า อะไรที่เป็นสิ่งที่ดีสำหรับเราก็ย่อมเป็นสิ่งที่ดี

สำหรับสังคม ("What is good for me is good for my society") ความมีประสิทธิภาพและกำไรสูงสุดเป็นเป้าหมายแรกของระยะนี้

ระยะที่ 2 : การบริหารงานเพื่อให้ได้ความไว้วางใจ (Trusteeship management)

ระหว่างปี ค.ศ. 1920 - 1930 ความน่าเชื่อถือเป็นแนวความคิดที่ปรากฏออกมาในมุมมองหนึ่งของความสัมพันธ์ระหว่างภาคธุรกิจกับสังคม ผู้บริหารรับผิดชอบต่อความมั่งคั่งสูงสุดของผู้ถือหุ้น และยังคงต้องดูแลรักษาในเรื่องของความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร รวมไปถึงลูกค้า พนักงาน ผู้ให้เครดิต ผู้ขายและสังคมทั่วไป มีปัจจัย 2 ประการที่ทำให้ไว้เพื่อการพัฒนาในหลักปรัชญาการบริหารความน่าเชื่อถือ คือ การมีตำแหน่งหลายตำแหน่งทางสังคมและจำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้ถือหุ้น

ในระยะที่ 2 นี้ ผู้จัดการรับรู้ในประโยชน์ส่วนตน และยอมรับในผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท คุณค่าของบริษัทขึ้นอยู่กับการทำกำไรให้กับบริษัท และการสร้างความพอใจให้กับประชาชน ผู้บริหารยินดีที่จะป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับสังคม เช่น การป้องกันมลภาวะทางอากาศและน้ำ ภาคธุรกิจไม่ควรที่จะสร้างปัญหาให้กับสังคม เช่น การจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น การผลิตสินค้าที่ไม่ปลอดภัยหรือการแบ่งแยกชนชั้นทางสังคม

ระยะที่ 3 : การบริหารงานเพื่อคุณภาพชีวิต (Quality of life management)

ปัจจุบันแนวความคิดใหม่ของความรับผิดชอบต่อสังคมถูกเรียกว่า คุณภาพของชีวิต แนวความคิดนี้ได้สานต่อจากระยะที่สอง ในเรื่องความน่าเชื่อถือ บริษัทข้ามชาติอาจจะพยายามอย่างที่สุดในการที่จะทำ

- การผลิตและจำหน่ายของสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอและมีการจัดหาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้กับลูกค้า

- สามารถที่จะชี้แจงและให้เหตุผลกับเจ้าของและภาคธุรกิจ

- การรับรู้ในเกียรติยศและศักดิ์ศรีของลูกจ้าง
ความรับผิดชอบของสังคมคือหน้าที่หลักทาง
ศีลธรรมของภาคธุรกิจ ภาคธุรกิจ ได้รับการอนุมัติและ
ส่งเสริมโดยสังคมดังนั้นจึงเป็นหลักศีลธรรมโดยตรงที่
ภาคธุรกิจควรจะรับผิดชอบ ในความต้องการทางสังคม
ในการบรรลุความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น พิจารณาได้
ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน

สภาพแรงงานของบริษัทโดยธรรมชาติแล้ว
เป็นปฏิปักษ์กับการบริหาร และด้วยเหตุผลนี้เอง ทำให้
สภาพมีผลต่อความอยู่รอดและเติบโตของบริษัท อาจ
จะขยายขนาดของธุรกิจ หรือตั้งโรงงานขนาดใหญ่
ใหม่ ๆ แต่ไม่สร้างสภาพการทำงานที่ดี ซึ่งมีความจำเป็น
เพื่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจในระยะยาว เมื่อ
ผู้บริหารเน้นประสิทธิภาพการผลิตมากเกินไป สภาพ
แรงงานจะคัดค้านโดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงของบริษัท
ญี่ปุ่นมักกลัวสภาพ ในช่วงเวลาที่ธุรกิจถดถอย เช่น
ช่วงปี 1970 มาตรการที่ใช้ในการเผชิญกับปัญหา
ค่าแรงงานซึ่งเพิ่มสูงขึ้นก็คือ การลดค่าล่วงเวลา (O.T.)
การหยุดจ้างคนงานพิเศษหรือพวกคนงานชั่วคราว การ
ลดเงินเดือนของผู้บริหารระดับกลาง

3.2 ความสัมพันธ์ของธุรกิจกับชุมชน

พื้นฐานลัทธิใหม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ
ธุรกิจกับชุมชน กล่าวว่า บริษัทดำรงอยู่ได้โดยพิจารณา
จากจุดยืนในชุมชน ในอดีตเมื่อบริษัทคิดเกี่ยวกับทำเล
ที่ตั้งโรงงานมักจะวางแผนจากจุดยืนของบริษัท
จะพิจารณาเกี่ยวกับมลภาวะและสวัสดิการก็ต่อเมื่อเกิด
ปัญหาขึ้น และอาจก่อความเสียหายร้ายแรงแก่บริษัท
อย่างไรก็ตาม จากนั้นไปถ้าปราศจากการมีส่วนร่วมช่วยเหลือ
สนับสนุนแก่ชุมชน ความสัมพันธ์ของธุรกิจกับชุมชน
ท้องถิ่นจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย

การมีส่วนร่วมช่วยเหลือชุมชน ขึ้นแรกบริษัทต้อง
พิจารณาผลบวกทางตรง เช่น การเพิ่มขึ้นของโอกาส
การจ้างแรงงาน การจ่ายภาษีท้องถิ่น การรักษาและ
การพัฒนาของผู้รับสัญญาจ้าง ยิ่งกว่านั้นผลแง่ลบทาง
ตรงและทางอ้อม เช่น การเกิดมลภาวะ สถานภาพ

การจ้างงานที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และการลดลงของ
อุตสาหกรรมพื้นบ้าน ยกตัวอย่างเช่น เมื่อธุรกิจยักษ์
ใหญ่ได้สร้างโรงงานในภูมิภาคขึ้น ก็อาจจะก่อให้เกิด
โอกาสการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น และค่าแรงที่จะจ่ายให้
คนงานก็สูงขึ้น ส่วนนี้อาจปรับปรุงระดับเศรษฐกิจของ
คนที่ได้รับการว่าจ้าง แต่ในอีกแง่หนึ่งก่อให้เกิดการ
เคลื่อนย้ายของแรงงานจากบริษัทท้องถิ่นเล็ก ๆ ซึ่งอาจ
ทำให้บริษัทท้องถิ่นตกต่ำ

3.3 ความสัมพันธ์ของธุรกิจกับผู้บริโภค

ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจในส่วน
เกี่ยวกับผู้บริโภค หมายถึง ธุรกิจควรจะเสนอผลิตภัณฑ์
และหรือบริการที่คุณภาพดี ราคาต่ำ จำนวนมากมาย
หลากหลาย トラบเท่าที่ไม่มีผลกระทบแง่ลบต่อ
เศรษฐกิจและสังคมโดยรวม ซึ่งรวมถึงผู้บริโภคด้วย
การเสนอสินค้าผลิตภัณฑ์จำนวนมากอาจมีผลต่อการ
บริโภค หรือการใช้ทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากมหาศาล
และทำลายระบบหมุนเวียนตามธรรมชาติของ
ทรัพยากร กล่าวโดยทั่วไป ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีจะ
สนองความต้องการของผู้บริโภค แต่ความจริงที่เกิดขึ้น
เสมอคือความต้องการของผู้บริโภคมักถูกสร้างขึ้นโดย
ธุรกิจ ราคาต่ำมักเป็นนโยบายที่ใช้กันในการกำจัดคู่แข่ง
จึงมีการพยายามลดต้นทุนขั้นต้น โดยการไป
กดราคาที่ได้รับสัญญาช่วงหรือลูกจ้างพนักงานจนเกิน
ขนาด

3.4 ระดับความเหมาะสมของการบรรลุความ รับผิดชอบต่อสังคม

ในระยะยาว ความต้องการต่อกิจกรรมของ
ธุรกิจขึ้นพื้นฐานแบ่งได้ 3 ส่วน

1) ส่วนสีขาว เป็นความต้องการเสนอที่โดย
สื่อมวลชนหนังสือพิมพ์ แต่ยังไม่เป็นที่ยอมรับโดย
ทั่วไปของสาธารณะชน ตัวอย่างเช่น การเปิดเผยข้อมูล
ของขยะอุตสาหกรรมต่อสังคมการศึกษาผลกระทบแง่
ลบของการโฆษณาต่อสังคม และการปฏิบัติต่อคนงาน
ทำงานบางเวลา (Part-time) เหมือนคนงานทั่วไป

2) ส่วนสีเทา เป็นความต้องการที่มาจาก
การสำรวจคร่าว ๆ จากสาธารณะชน แต่ยังไม่เป็นกฎหมาย

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน) ๒๕๕๓

บังคับ ตัวอย่างเช่น การเพิ่มการเกษียณอายุในญี่ปุ่นสูงกว่า 55 ปี การตกลงกับคนท้องถิ่นในการป้องกันขยะอุตสาหกรรม การตรวจสอบความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ใหม่ การจำกัดการรุกรานธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก และการควบคุมในการบวกกำไรในการตั้งราคา

3) ส่วนลีด้า เป็นความต้องการซึ่งกฎหมายได้บังคับไว้แล้ว ถ้าไม่ปฏิบัติตามจะถูกปรับหรือลงโทษ เช่น มีประเทศห้ามการกำจัดขยะมูลฝอยที่ไม่มีการควบคุมความปลอดภัยในการทำงานในโรงงาน และการห้ามการรวมตัวกันของบริษัทที่ผลิตสินค้าคล้ายกัน (Cartel)

จริยธรรม (Ethics) พิจารณา ได้ดังนี้

จริยธรรมคือ มาตรฐานของความถูกต้องด้วยศีลธรรมที่เป็นแนวทางให้กับบุคคลและองค์กรในแต่ละด้านตามการกระทำ ส่วนจริยธรรมของธุรกิจระหว่างประเทศคือการกำหนดการปฏิบัติตนทางธุรกิจหรือศีลธรรมของบริษัทข้ามชาติ ในความสัมพันธ์ของพวกเขาเหล่านั้นต่อทุกๆ คนที่มีการติดต่อกัน

ถ้าเหตุผลหลักของการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติคือ การขยายตลาด อะไรคือวัฒนธรรมและสังคมที่ตามมาของการแนะนำให้รู้จักถึงตัวสินค้าหรือบริการของบริษัทข้ามชาติในประเทศอื่นๆ มีอุทาหรณ์ที่เคยเกิดขึ้นคือ บริษัทเนสเล่ร์ ได้มีการขยายตลาดในผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปสำหรับเด็ก โดยใช้ชื่อว่า ซิมิลแลค (Similac) ซึ่งก็คือนมมันเอง การขยายตลาดของบริษัทกระทำโดยแจกตัวอย่างให้ฟรีกับแม่บ้านทั่วๆ ไป แต่ทว่าไม่มีการแนะนำทางด้านการใช้สินค้า จึงส่งผลให้เกิดการตายเกิดขึ้น โดยมีสาเหตุดังนี้คือ

1. การขายสินค้าที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
2. ไม่มีการแจ้งให้แม่บ้านได้ทราบว่าภาชนะที่ใช้บรรจุผลิตภัณฑ์ และน้ำที่ใช้เป็นส่วนผสมนั้นจะต้องผ่านกระบวนการฆ่าเชื้อโรค (Sterilizing) เพื่อปลอดโรคเชื้อโรค

3. มีการเจือจางด้วยน้ำที่มากเกินไป ซึ่งเป็นผลมาจากความไม่สามารถในการที่จะซื้อสินค้าได้

4. ขาดการแนะนำที่ถูกต้องสำหรับการเตรียมสูตรผสม

5. เกิดจากแม่บ้านที่มีความขัดสน ไม่สามารถที่จะซื้อสินค้าต่อไปได้หลังจากที่มีการใช้ตัวอย่างหมดไปแล้ว และหลังจากที่การให้นมของมารดาต้องยุติไปตามสรีระ

ผลิตภัณฑ์สินค้าสำหรับของบริษัทเนสเล่ร์ จึงถูกต่อต้านไปเป็นเวลา 7 ปี บริษัทได้มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ในปี 1981 โดยทำการปรับปรุงครั้งยิ่งใหญ่ในด้านการส่งเสริมการปรับปรุงในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้ระยะเวลาถึง 2 ปี

แหล่งที่มาของจริยธรรมทางธุรกิจนั้น องค์กรร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (The Organization for economic cooperation and development) มีการก่อตั้งมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับบริษัทข้ามชาติ คือ

1. หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ต่อต้านการเข้ามาของคู่แข่ง และพฤติกรรมการผูกขาด
2. หลีกเลี่ยงการเมืองที่รวมถึงการติดสินบน
3. มีการเปิดเผยระบบข่าวสารข้อมูลอย่างชัดเจน
4. เคารพในสิทธิของพนักงาน
5. มีการจ่ายภาษีอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม

7. ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ของบริษัทข้ามชาติ (Broad environmental factors facing anMNC)

ปัจจัยภายนอก (External factors) มีอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจตลอดจนถึงเงื่อนไขภายใน (Internal condition) ของบริษัท ฉะนั้นการอยู่รอดและความสำเร็จของบริษัทจึงขึ้นอยู่กับว่าบริษัทจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เหล่านี้ได้อย่างไร ปัจจัยภายนอกอาจส่งผลต่อบริษัททั้งในเชิงบวกหรือที่เรียกว่า โอกาส (Opportunities) หรืออาจเป็นข้อจำกัดในเชิงลบที่เรียกว่า อุปสรรค (Threats) และแม้ว่าข้อเท็จจริงนี้จะเป็นจริง ทั้งในบริษัทท้องถิ่นและบริษัทข้ามชาติ แต่การปรับ

บริษัทให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมสำหรับบริษัท ข้ามชาติ
จะเป็นไปได้ยากกว่า

โดยทั่ว ๆ ไปแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อมแบ่ง
ออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่เป็นปัจจัยแวดล้อมระยะ
ไกล (Remote environments) และกลุ่มที่เป็นปัจจัย
แวดล้อมด้านการดำเนินงาน (Task environments)

7.1. ปัจจัยแวดล้อมระยะไกล (Remote
environment)

ปัจจัยแวดล้อมระยะไกลประกอบด้วยปัจจัย
ต่างๆ ที่อยู่ภายนอกของบริษัทได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ
การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และ
ภูมิศาสตร์ ปัจจัยเหล่านี้อาจจะเป็นทั้งโอกาสและ
อุปสรรคหรือข้อจำกัดสำหรับบริษัท

7.1.1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic
factors)

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ตัวแปร
ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อรัฐ และทิศทางของบริษัทใน
ด้านที่เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ บริษัทข้ามชาติจะต้อง
เข้าใจแนวโน้มของเศรษฐกิจของสังคมที่ตนดำเนิน
กิจการอยู่หรือปรารถนาจะเข้าไปดำเนินการ ต่อไป
นี่เป็นปัจจัยหลักทางด้านเศรษฐกิจที่บริษัทข้ามชาติ
จะต้องพิจารณา

-พิจารณาช่วงของวงจรธุรกิจในประเทศ
ที่กำลังสนใจว่าเป็นช่วงตกต่ำ ช่วงถดถอย ช่วงฟื้นตัว
หรือช่วงเจริญเติบโต

-ศึกษาถึงแนวโน้มของการเฟื่องของค่าเงิน
ในกรณีที่มีสถานะเงินเฟ้ออย่างรุนแรง

อาจจะทำให้เกิดการควบคุมอัตราค่าแรง
และราคา

-ควรศึกษาในเรื่องดุลการชำระเงินว่าเป็น
การขาดดุลหรือเกินดุล

-วิเคราะห์ถึงนโยบายทางการใช้จ่าย
ของภาครัฐและด้านภาษี

-ศึกษาอัตราดอกเบี้ย ระดับของการว่าง

งาน

-พยากรณ์อัตราเติบโตของเศรษฐกิจและ
อัตราแลกเปลี่ยนของปริมาณผลิตภัณฑ์รวมประชาชาติ
(GDP)

-พยากรณ์การขึ้นลงของค่าเงิน

7.1.2 ปัจจัยทางด้านการเมืองและ
กฎหมาย (Political & legal factors)

รัฐบาลหรือผู้ปกครองในระดับต่างๆ ไม่
ว่าจะเป็นระดับชาติ ระดับรัฐหรือระดับท้องถิ่น ล้วนมี
ผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินการของธุรกิจ
รัฐบาลคอยควบคุมหรือออกกฎหมายที่เกี่ยวกับเรื่องของ
การลงทุนจากต่างชาติโดยตรง การครอบครองสิทธิของ
ต่างชาติ การทำสัญญา โควต้าและศุลกากร อัตรา
ค่าแรงและระดับราคา การให้สิทธิการจ้างงานโดยเสมอ
ภาค การจ้างแรงงานท้องถิ่น ความปลอดภัยในการ
ทำงานและมาตรฐานในด้านสุขภาพ การควบคุม
มลภาวะ เป็นต้น โดยกฎหมายเหล่านี้มีผลกระทบต่อ
การดำเนินงานของธุรกิจได้ตลอดเวลา แต่ละประเทศ
ต่างมีสภาพการเมืองและกฎหมายที่แตกต่างกัน รัฐบาล
จึงเข้ามามีบทบาทต่อธุรกิจข้ามชาติได้ บริษัทข้ามชาติ
ต้องติดต่อกับรัฐบาลในหลายระดับ บริษัทจะต้องเผชิญ
กับความหลากหลายของกฎหมายประจำชาติ และการ
ควบคุมที่เกี่ยวกับการค้าและการลงทุนของต่างชาติ

7.1.3 ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมสังคม
(Sociocultural factors)

ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทางสังคม
หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ และวิถีการดำเนิน
ชีวิตในสังคมที่บริษัทข้ามชาติเข้าไปประกอบกิจการอยู่
ปัจจัยเหล่านี้เกิดจากสภาพทางด้านวัฒนธรรม
ประชากรศาสตร์ (Demographic) การศึกษา มนุษย
วิทยา และศาสนาของสมาชิก ภายในสังคมนั้นๆ
แรงผลักดันทางด้านวัฒนธรรมสังคมจะไม่อยู่นิ่ง
(Dynamic) ผู้จัดการบริษัทต่างชาติจำเป็นต้องเข้าใจ
ถึงวัฒนธรรมของท้องถิ่น รู้จักว่าอะไรควรกระทำและ
อะไรไม่ควรกระทำ

7.1.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี
(Technological factors)

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน) ๒๕๕๓

บริษัทข้ามชาติจะต้องสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะนำมาซึ่งนวัตกรรม (Innovations) สำหรับอุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ การเปลี่ยนแปลงนี้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพัฒนาของวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และกำลังการผลิต เทคโนโลยี พื้นฐาน (Basic technology) หมายถึง เทคโนโลยีใหม่ที่มีผลกระทบต่อหลายๆ อุตสาหกรรม ได้แก่ การพัฒนาของเลเซอร์ (Lasers) วงจรคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมพันธุศาสตร์ และกระบวนการเพาะปลูก เครือข่ายการสื่อสาร ไยสังเคราะห์ น้ำมัน เครื่องสังเคราะห์ และหุ่นยนต์ เป็นต้น

ระยะเวลาการพัฒนาเทคโนโลยีอาจจะสั้นและรวดเร็ว เช่นเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร หรืออาจจะช้าหรือทรงตัว เช่น เทคโนโลยีทางด้านการผลิตสินค้าบริโภค การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีถือเป็นเรื่องสำคัญในการรักษาความได้เปรียบทางธุรกิจ หน่วยงานทางด้านการศึกษาและพัฒนา (Research and development department : R&D) จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับบริษัทในการเปลี่ยนเทคโนโลยีพื้นฐานไปเป็นเทคโนโลยีประยุกต์ (Applied technology) เพื่อสามารถนำเอาเทคโนโลยีไปใช้งานได้จริง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอาจมีอิทธิพลต่อวงจรชีวิตของสินค้า กระบวนการผลิต และกลยุทธ์ทางการตลาดสินค้าหรือเทคโนโลยีการผลิต สามารถได้รับการคุ้มครองได้ โดยสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ ซึ่งการคุ้มครองเหล่านี้ทำให้บริษัทข้ามชาติมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังเช่น สิทธิบัตรยา ทำให้บริษัทขายยาสามารถทำกำไรได้จากการจำหน่ายยาดังกล่าวเพียงผู้เดียวเป็นเวลานาน เมื่อการคุ้มครองนี้ครบกำหนด การแข่งขันจากบริษัทอื่น ๆ จะทำให้กำไรของบริษัทที่ถือสิทธิอยู่เดิมลดลงตามไปด้วย

7.2 ปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินงาน หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบริษัทข้ามชาติ ในฐานะที่บริษัทจะต้องพยายามที่จะจัดหาและใช้ทรัพยากรที่จำเป็น หรือพยายามทำการตลาดให้กับสินค้าหรือบริการของตน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของสิ่งแวดล้อมที่อยู่

ในงาน ได้แก่ การแข่งขันในธุรกิจและตำแหน่งในอุตสาหกรรม ลูกค้า และสภาพตลาด รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายปัจจัยในการผลิต (Suppliers) ผู้ให้เครดิต (Creditors) และตลาดแรงงานของคน

สรุป

ธุรกิจทั่วโลกพยายามที่จะสร้างมูลค่าใหม่ในการดำเนินงาน โดยประสานกับการดำเนินงานระหว่างประเทศ เช่น สามารถที่จะรวมการผลิตสำหรับประเทศต่างๆ ในยุโรป และลดต้นทุนในการขนส่ง เพื่อใช้ประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาดและต้นทุนการขนส่งที่ลดลง ตลอดจนภาษีศุลกากร รวมทั้งสามารถที่จะทดแทนผู้จำหน่ายวัตถุดิบจากต่างประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่าและการลดต้นทุนการขนส่ง เพื่อจะได้รับประโยชน์จากความแตกต่างในด้านต้นทุน สิ่งที่น่าประหลาดใจที่สุดก็คือ สามารถที่จะได้รับประโยชน์จากการมีเครือข่ายระหว่างประเทศในการดำเนินงาน เช่น สามารถขายสินค้าอย่างเดียวกันในหลายๆ ประเทศ

การพัฒนาสาขาของผู้จำหน่ายวัตถุดิบทั่วโลกสามารถทำความเข้าใจได้โดยผ่านการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาถึงคุณภาพ ความสามารถ ต้นทุน การบริการ และความไวของสิ่งเหล่านี้ต่ออิทธิพลในระยะยาว แต่การเปลี่ยนแปลงในสาขาของผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะส่งผลกระทบต่อลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และคู่แข่ง ผลกระทบของสาขาของผู้จำหน่ายวัตถุดิบต่อกลยุทธ์ของธุรกิจมีค่อนข้างมาก

กิจการข้ามชาติ เป็นบริษัทขนาดใหญ่จึงมีการปฏิบัติการที่ทำให้เกิดรูปแบบการค้า การลงทุน การถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างชาติต่างๆ รวมทั้งมีการจัดการด้านการผลิตในต่างประเทศ โดยบริษัทสาขา มีการควบคุมนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าระดับโลก กิจการข้ามชาติ เป็นตัวการให้เกิดการค้าโอนปัจจัยการผลิตและผลผลิตในระบบเศรษฐกิจระหว่างชาติ เป็นตัวการถ่ายโอนโดยผ่านสถาบันหรือการจัดองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดระบบกิจการข้ามชาติ ประกอบด้วยบริษัทแม่ บริษัทสาขาที่อยู่ในต่างประเทศ และระบบความ

สัมพันธ์ระหว่างกัน การกำหนดและตัดสินใจของบริษัทแม่ทำให้เกิดระบบการถ่ายเทปัจจัยและผลิตภัณฑ์ในหมู่บริษัทสมาชิกในระบบ การถ่ายเทเงินทุนระหว่างชาติโดยกิจการข้ามชาติ มักเป็นการถ่ายเทในรูปเงินทุน โดยบริษัทแม่เป็นผู้กำหนดว่าจะใช้ทุนจากในหรือต่างประเทศ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของบริษัทแม่โดยคำนึงถึงข้อจำกัดต่าง ๆ อันมีข้อกำหนดหรือระเบียบเรื่องเงินตราในประเทศนั้น ๆ ความเสี่ยงทางการเมือง การเข้าถึงแหล่งทุนในท้องถิ่น ระบบภาษีและมูลค่าของทุน กิจการข้ามชาติ มีการวิจัยทางเทคนิค การพัฒนา การเริ่มการผลิต การสร้างตลาด และการวิจัยตลาด

ระดับโลก การถ่ายทอดทักษะการจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญของกิจการข้ามชาติ ผู้จัดการในบริษัทแม่เป็นผู้ริเริ่มในการจัดการเรื่องทรัพยากร ที่ดิน ทุน แรงงาน และเทคโนโลยีในประเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าและบริการสำหรับการจำหน่ายในตลาดภายในและต่างประเทศ กิจการข้ามชาติ เป็นตัวการสำคัญในการส่งเสริมเศรษฐกิจโลก และให้ผลดีต่อนานาประเทศ คือ การถ่ายทอดและคิดค้นนวัตกรรมในด้าน การผลิต การจัดการ การวิจัย และอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพขึ้น

บรรณานุกรม

- Ball, Donald A., Wendell H McCulloch, Jr. (1996). **International business : the challenge of global competition**. Chicago : Irwin.
- Caves, Richard . (1996). **Multinational enterprise and economic analysis**. New York : Cambridge University Press.
- Czinkota, Micheal R., Ilkka A Ronkainen, Micheal H Moffett. (1994). **Intenational business, forth worth**. Tex : Dryden Press.
- Daniels, John D., Lee H. Radebaugh. (1995). **International business : environment and operation**. Reading Mass : Addison-Wesley.
- Deresky, Helen. (1997). **International management : managing across borders and culture**. Reading Mass : Addison-Wesley.
- Fatehi, Kamal. (1996). **International management : across culture and functional perspective**. Upper Saddle River, N.J. : Prentice-Hall.
- Grimwade, Nigel. (1996). **International trade policy : a contemporary analysis**. London ; New York : Routledge.
- Grosse Robert and Duane Kujawa. (1995). **International business : theory and managerial applications**. Boston Mass : Irwin.
- John D. Daniels and Lee H. Radebaugh. (1995). **International business**. 7 th ed Addison-Wesley Publishing Company.
- John H. Dunning. (1993). **Multinational enterprises and the global economy**. Addison-Wesley Publishing Company Inc.

- Mead, Richard. (1995). "Cross- culture management" in **International management cross-culture dimensions**. massachusetts : Blackwell Publishing Inc.
- Money, Sylvester. (1997). **The international business blueprint**. Oxford : Malden, Mass : Blackwell.
- Palmer, Howard, Reymand Rubin. (1995). **International trade finance : a practitioner's guide**. England : Euromoney Publications Pl.C.
- Pranee Chitakornkijsil. (1991). **ASEN and Trade wars in the current word**. Singapore-Institute of Southeast Asian Studies.

