

'CQ' เทรนด์ใหม่บริษัทข้ามชาติ

ตอบโจทย์กลยุทธ์ 'Glocal' ขยายธุรกิจ

หลายคนอาจเคยชมภาพยนตร์ที่มีชื่อเข้าชิงรางวัลออสการ์ "Up In The Air" ซึ่งมีเนื้อหาเสียดสีแวดวงธุรกิจในช่วงวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ และเข้าถึงอารมณ์ที่เปราะบางของชาวอเมริกันและผู้คนทั่วโลกที่กำลังเผชิญกับความยากลำบากจากมรสุมเศรษฐกิจ

หนึ่งในตัวละครที่รับบทผู้บริหารสาวจบใหม่ในบริษัทจัดหางานให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ยื่นแผนงานใหม่ที่ใช้กลยุทธ์ "glocal" ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างคำว่า "global" และ "local" โดยบริษัทสามารถไล่คนออกแทนนายจ้าง และให้คำปรึกษาด้านอาชีพแก่คนเหล่านั้นผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และใช้สคริปต์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน แทนที่จะให้พนักงานต้องเดินทางไปทำหน้าที่นี้แบบเผชิญหน้ากับผู้ที่ถูกเลย์ออฟซึ่งผ่านมา

"คิ อีโกโนมิสต์" ระบุว่า ฮอลลีวูดไม่ได้คิดค้นคำนี้ขึ้นเป็นคนแรก เพราะคำนี้มีใช้ในเยอรมนีมาตั้งแต่ยุค 1980 ก่อนแพร่หลายไปทั่วโลกในช่วงทศวรรษ 1990 รวมทั้งถูกประยุกต์ใช้เป็นแนวคิดด้านการบริหารจัดการในญี่ปุ่น ซึ่งแปลว่าทำให้ทุก ๆ ที่ในโลกเป็นเหมือนบ้านของตัวเอง นอกจากนี้ คำว่า glocal ก็ถูกนำมาใช้ในความหมายของพนักงานที่เดินทางไปนอกบ้าน เพื่อปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของโลก

แต่บ่อยครั้งที่คอนเซ็ปต์ของ glocal ในโลกธุรกิจผิดเพี้ยนไป อย่างในหนึ่งเรื่องนี้เป็นความคิดที่ไม่ได้มีความรอบคอบ เป็นการสร้างมาตรฐานจากระดับบนสู่ล่าง ละเลยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คน และไม่เข้าใจว่าสิ่งนี้มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานระดับท้องถิ่น ทั้งที่บริษัทควรจะเปลี่ยนนิยามของคำว่า glocal ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ จากรูปแบบเดียวใช้ได้หมดทุกที่ (one-size-fits-all) มาให้ความสำคัญกับความเข้าใจและประยุกต์ให้เข้ากับแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน



หนังสือเรื่อง "Leading with Cultural Intelligence" ของ "เดวิด ลิเวอร์มอร์" ภูค้านบริหารจัดการธุรกิจ ระบุว่าองค์กรข้ามชาติสมัยใหม่ควรเข้าใจว่า ไม่มีรูปแบบใดเพียงรูปแบบเดียวที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของทั้งโลก ซึ่งแนวคิดนี้ไม่เพียงใช้ได้กับงานด้านการตลาด แต่ยังใช้กับงานบุคคลและบริหารทีมงานที่อยู่ในหลายส่วนในโลก

จากการวิจัยและประสบการณ์จากการเป็นที่ปรึกษาธุรกิจ "ลิเวอร์มอร์" ระบุว่า การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพท่ามกลางวัฒนธรรมที่หลากหลายนับเป็นภารกิจที่ยากเย็นที่สุดของบริษัทข้ามชาติ ไม่เฉพาะแต่บริษัทอเมริกันที่พึ่งพาสถาปัตยกรรมที่ปลูกฝังขึ้น เพื่อให้พนักงานได้มีงานทำ และผลักดันยอดขายให้เติบโตในอนาคต

จากการสำรวจความเห็นของผู้บริหารอาวุโสจาก 68 ประเทศ พบว่า ราว 90% มองว่าความเป็นผู้นำแบบข้ามวัฒนธรรมในฐานะความท้าทายที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการธุรกิจในศตวรรษนี้

ขณะที่ผลการศึกษานี้ พบว่า 16-40% ของผู้จัดการทั้งหมดที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในต่างประเทศมีอันต้องกลับก่อนกำหนด โดยต้นทุนของนายจ้างจากการที่ลูกน้องแต่ละคนเดินทางกลับก่อน

อยู่ราว ๆ 250,000 ดอลลาร์ ถึง 1.25 ล้านดอลลาร์ และส่วนใหญ่แล้ว คนเหล่านี้ไม่สามารถทำงานได้เนื่องจากปัญหาเรื่องวัฒนธรรมมากกว่าทักษะการทำงาน

เขากล่าวถึงการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยทฤษฎีใหม่ โดยใช้ "ความฉลาดทางวัฒนธรรม" (cultural intelligence) และประเมินด้วยแบบทดสอบความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural intelligence quotient-CQ) ซึ่งจะประเมินความสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากการเป็นบริษัทข้ามชาติ ความหลากหลายของชาติพันธุ์ และวัฒนธรรมองค์กรได้มีประสิทธิภาพ

เพราะเขาเชื่อว่าบริษัทจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นอันดับแรก เช่นเดียวกับที่ก่อนหน้านี้บางบริษัทค้นพบว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ซึ่งสามารถวัดได้จากแบบทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence quotient-EQ)

CQ เป็นสิ่งสำคัญที่จะประยุกต์ใช้ EQ เพื่อใช้แก้ปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นจากโลกาภิวัตน์ของบรรษัท (corporate globalisation) ซึ่งภาคธุรกิจและบริษัทข้ามชาติเป็นผู้กุมอำนาจในโลกยุคนี้

ประชาชาติ ธุรกิจ

Prachachart Turakij
Circulation: 120,000

Section: First Section/ธุรกิจโลก

วันที่: จันทร์ 19 - พุธ 21 เมษายน 2553

ปีที่: -

ฉบับที่: 4202

หน้า: 14 (บนขวา)

Col.Inch: 99

Ad Value: 118,800

PRValue (x3): 356,400

ศิลปิน: สีสี่

หัวข้อข่าว: 'CQ' เทรนด์ใหม่บริษัทข้ามชาติตอบโจทย์กลยุทธ์ 'Glocal' ขยาย...

ลิเวอรั่มอร์แนะนำว่า มีหลายวิธีที่จะช่วยให้
ผู้บริหารเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมมากขึ้น อาทิ
การท่องเที่ยวในต่างประเทศ การลงคอร์ส
เรียนภาษาต่างประเทศ ชมภาพยนตร์ที่
สะท้อนลักษณะสังคมของประเทศอื่น ๆ
รวมถึงทัศนคติที่มีต่อความไม่แน่นอน

ขณะนี้หลายบริษัทที่พยายามเอาชนะ
อุปสรรคดังกล่าว ซึ่งบริษัทจะต้องวาง
โครงสร้างเพื่อรับมือกับปัญหาเฉพาะทาง
วัฒนธรรมที่บริษัทต้องเผชิญ โดยเมื่อ
บริษัทต้องรับพนักงานที่จะต้องทำงาน
เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ หรือเกี่ยวข้องกับ
คนในหลากหลายวัฒนธรรม บริษัทก็ควร
คัดผู้สมัครโดยประเมินจากผู้ที่ได้คะแนน
CQ สูง รวมทั้งควรนำ CQ เข้าไปบรรจุใน
หลักสูตรฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน

ประเด็นเหล่านี้กำลังเป็นที่สนใจของ
บริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่มากขึ้น รวมถึง
บริษัทขนาดเล็กซึ่งต้องการเจาะตลาด
ต่างประเทศ ยกตัวอย่าง "ยัม แบรินคัส"
เจ้าของเซิน "เคเอฟซี" และ "พิซซา ฮัท"
ซึ่งใช้โมเดลที่เรียกว่า ABR (achieving
breakthrough result) ซึ่งพนักงานระดับ
ผู้จัดการจะต้องสอนงานผู้ได้บังคับบัญชา
ทำให้นักกรรมที่ใช้ในประเทศหนึ่งสามารถ
นำไปใช้กับประเทศอื่น ๆ ได้รวดเร็วขึ้น