

# บริษัทข้ามชาติไทยรุกหนัก ลุยซื้อกิจการในต่างประเทศ วิลลิส ทาวเวอร์ วัตสัน ชี้ต้องปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลง

- แม้บริษัทข้ามชาติของไทยจะเติบโตอย่างมาก แต่ยังมีเผชิญปัญหาด้านการปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงและการคิดนอกกรอบ ด้วยความแตกต่างด้านวัฒนธรรม
- ปัจจุบัน บริษัทข้ามชาติจากเอเชียแปซิฟิก ถือเป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดในลิสต์การจัดอันดับ Fortune Global 500
- บริษัทข้ามชาติที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด เติบโตโดยอาศัยความยืดหยุ่นและนวัตกรรม แต่หลายแห่งยังต้องประสบปัญหาพื้นฐาน เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การพัฒนาระบบการจัดลำดับพนักงานที่เป็นสากล หรือการเข้าถึงข้อมูลคำตอบแทนและผลประโยชน์ที่สอดคล้องกัน

กรุงเทพฯ – จากผลสำรวจใหม่ของวิลลิส ทาวเวอร์ วัตสัน (NASDAQ: WLTW) บริษัทที่ปรึกษา โบรกเกอร์ และโซลูชันชั้นนำระดับโลก พบว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ของไทยได้เข้าซื้อกิจการในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและสหรัฐอเมริกา โดยในปี 2557 บริษัทไทยได้ลงทุนรวมเกือบ 4 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐในประเทศแถบเอเชีย ซึ่งสูงกว่าตัวเลขเมื่อหลายปีก่อนกว่าเท่าตัว

ปัจจุบัน จำนวนบริษัทที่มีสำนักงานใหญ่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก คิดเป็นร้อยละ 40 ของบริษัทที่อยู่ในทำเนียบ Fortune Global 500 ซึ่งสูงกว่าจำนวนบริษัทที่มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในทวีปอเมริกาเหนือ (ร้อยละ 30) หรือในยุโรป (ร้อยละ 28) และนับว่าเติบโตสูงมากเมื่อเทียบกับเมื่อ 10 ปีก่อนที่มีจำนวนเพียงร้อยละ 24 ในลิสต์เดียวกัน

จากรายงานการสำรวจ 2016 Asian Trailblazers Study: Masters of Multitasking and Transformation จัดทำโดย วิลลิส ทาวเวอร์ วัตสัน พบว่า ก่อนที่บริษัทข้ามชาติสัญชาติเอเชียทั้งหลายจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคมากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสำคัญอย่างเรื่องเวลา การขาดประสบการณ์ หรือการจัดการกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมากด้วย

“บริษัทข้ามชาติเหล่านี้ล้วนมีเรื่องราวการเติบโตที่น่าเหลือเชื่อ และบางครั้งก็ดูจะแหวกแนวกว่าบริษัททั่วไป” มร. สก็อต เบอร์เนท ผู้นำประจำภูมิภาคเอเชีย บริษัท วิลลิส ทาวเวอร์ วัตสัน กล่าว “บริษัทเหล่านี้ไม่ได้มีความได้เปรียบด้านเวลา ไม่ได้เติบโตตามลำดับขั้นตอนเหมือนกับบริษัทระดับโลกที่ทำธุรกิจเดียวกัน เราจึงเรียกบริษัทเหล่านี้ว่า “บริษัทเอเชียผู้บุกเบิก หรือ Asian Trailblazers” ในฐานะที่พวกเขาเป็นผู้นำธุรกิจ และกล้าที่จะเข้าไปเสี่ยงในที่ใหม่ และชดเชยเวลาที่เสียไปด้วยการเร่งผลักดันธุรกิจให้เดินหน้าด้วยการเน้นการปฏิบัติที่ใช้ได้จริง มีความคล่อง

ตัวจับไว การจัดลำดับความสำคัญ การเลือกจ้างคนภายนอก (Outsourcing) ที่เหมาะสม และการเรียนรู้กันอย่างรวดเร็ว”

ความท้าทายหลักของบริษัทข้ามชาติไทยและอาเซียน

“ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ บริษัทข้ามชาติไทยค่อนข้างมีมุมมองที่จำกัด และประสบความสำเร็จยากลำบากในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการคิดนอกกรอบ” คุณพิชญ์พีชี สายเชื้อ กรรมการผู้จัดการ บริษัท วิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน ประเทศไทย กล่าว “ในขณะที่บริษัทข้ามชาติไทยประสบความสำเร็จในการขยายธุรกิจในด้านประเทศ ก็ยังมีโอกาสอีกมากที่จะพัฒนาธุรกิจด้วยการมีผู้นำที่มีความหลากหลาย เมื่อเทียบกับบริษัทข้ามชาติของฟิลิปปินส์ ซึ่งเป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม พวกเขาจะจ้างพนักงานที่มีความสามารถชั้นยอดจากที่ใดก็ตามในโลก และให้ความสำคัญเรื่องคุณสมบัติในการทำงานมากกว่าเชื้อชาติ ทำให้พวกเขาได้ประโยชน์จากการมีวัฒนธรรมหลากหลาย”

ประเทศส่วนใหญ่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ไทย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และเวียดนาม จะมีบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่อย่างน้อย 2 บริษัท ที่ได้พลิกโฉมองค์กรของตนแบบ 360 องศาเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นสากลระดับโลก ผู้บริหารระดับสูงสุดบางท่านของบริษัทเหล่านี้ยังเปิดเผยด้วยว่า การจะเป็นบริษัทระดับโลกได้อย่างแท้จริง จะต้องเอาชนะความท้าทายบางอย่างที่ฝังมากับพันธุกรรมทางวัฒนธรรมด้วย

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมสำหรับบริษัทข้ามชาติจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น มีมากกว่าแค่อุปสรรคในการสื่อสารภาษาอังกฤษ ปัญหาที่ใหญ่ที่สุดคือเรื่องความเป็นผู้นำและรูปแบบการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรในบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ สัมพันธ์กับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศเป็นอย่างมาก และหลายบริษัทก็ตระหนักแล้วว่า ปัญหานี้กำลังส่งผลกระทบต่อศักยภาพขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลก

นอกเหนือจากประเด็นเรื่องวัฒนธรรม ผลการวิจัยยังเผยด้วยว่า บริษัทข้ามชาติของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หลายแห่ง มักเริ่มต้นด้วยรูปแบบธุรกิจครอบครัว และกำลังเผชิญกับการบริหารดูแลโดยผู้นำที่เป็นทายาทรุ่นที่สองและสาม ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานและเป้าหมายทางธุรกิจที่แตกต่างจากคนรุ่นพ่อแม่

ก้าวกระโดดข้ามความเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัยยังพบว่า หนึ่งในวิธีการที่บริษัทข้ามชาติเอเชียใช้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเช่นนี้ได้ นั่นคือ “การเติบโตแบบก้าวกระโดด” ที่ข้ามบางขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานที่บริษัทคู่แข่งที่เติบโตกว่ามักทำกัน พร้อมชิงเดินหมากผลักดันธุรกิจอย่างเต็มสูบตั้งแต่ช่วงต้น

ตัวอย่างเช่น ในแง่รูปแบบบริการร่วม (Shared service models) สำหรับฝ่ายงานสนับสนุน บริษัทข้ามชาติเอเชียผู้บุกเบิก หรือ Asian Trailblazers ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว จะไม่ตั้งศูนย์คอลเซ็นเตอร์แบบเดิม ๆ แต่เลือกที่จะข้ามขั้นตอนเริ่มต้นของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล พร้อมหลีกเลี่ยงระบบอันล้าสมัย และเปลี่ยนไปใช้ระบบที่ใช้เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่โดยตรงแทน

ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทเอเชียผู้บุกเบิกหลายแห่งจะข้ามบทบาทหน้าที่ดั้งเดิมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และมุ่งไปใช้วิธีการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เช่น ใช้ระบบการวิเคราะห์แรงงาน เน้นเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือการพัฒนาแผนสุขภาพแบบองค์รวม

“บริษัทข้ามชาติของเอเชียหลายราย ประสบความสำเร็จในการรักษาการเติบโตของพวกเขาไว้ได้อย่างน่าอัศจรรย์ แม้ว่าจะมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่เล็กกว่าและมีทรัพยากรที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่อยู่ในตลาดที่พัฒนาแล้ว” มร. สก็อต เบอร์เน็ต กล่าว “ในประเทศตะวันตก กลุ่มองค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากจะมีแผนกผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขา เช่น ฝ่ายดูแลสวัสดิการและผลประโยชน์ ฝ่ายบริหารจัดการคนเก่ง ฝ่ายดูแลผลรางวัลตอบแทน ฯลฯ”

“ในขณะที่บริษัทข้ามชาติของเอเชียเหล่านี้ จะมีทีมงานหลักเพียงหนึ่งหรือสองคนทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งหมด และเมื่อพวกเขาคุ้นชินกับการดูแลงานหลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กัน เจ้าหน้าที่ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลเหล่านี้จึงมีข้อได้เปรียบตรงที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับความท้าทายที่ไม่คาดคิดได้เป็นอย่างดี”

## 6 ประเด็นสำคัญ

รายงานฉบับนี้กล่าวถึงประเด็นสำคัญ 6 ด้านสำหรับบริษัทเอเชียผู้บุกเบิก ดังนี้

- กลยุทธ์เพื่อก้าวสู่ระดับโลก: การยิงคำถามให้ถูกต้อง (ทำไม ที่ไหน และอย่างไร) จะช่วยกำหนดกรอบการทำงานให้กับบริษัทเหล่านี้ในการมองหาโอกาสขยายธุรกิจในตลาดที่พัฒนาแล้วและตลาดเกิดใหม่ไปพร้อมกันได้
- การบริหารจัดการระดับโลก: บริษัทเอเชียผู้บุกเบิกทั้งหลายมักจะจัดการประเด็นปัญหาระดับโลกที่ซับซ้อน ตั้งแต่การสร้างความปลอดภัยกันทั่วโลก ไปจนถึงการกำหนดยุทธศาสตร์และบริหารจัดการระดับโลก บริษัทหลายรายยังคงดำเนินธุรกิจโดยใช้กรอบการบริหารจัดการระดับโลก ซึ่งยิ่งทำให้เป็นปัญหาที่ท้าทายมากขึ้นไปอีก บริษัทข้ามชาติของเอเชียมีแนวโน้มที่จะควบคุมการทำงานในระดับท้องถิ่นมากกว่าบริษัทข้ามชาติจากภูมิภาคอื่น ๆ
- การควมรวมกิจการ: ในแง่การเข้าซื้อกิจการในต่างประเทศ ปัจจุบันดูเหมือนว่าบริษัทข้ามชาติจากทุกภูมิภาคมีจำนวนการควมรวมกิจการพอ ๆ กัน และคาดหวังที่จะได้เห็นการควมรวมกิจการมากขึ้นอีกใน 3 ปีข้างหน้า โดยผู้บริหารระดับอาวุโสได้อธิบายเกี่ยวกับแนวโน้มการเติบโตทางธุรกิจผ่านการควมรวมกิจการว่า จะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจและความสำเร็จในการทำตลาด บริษัทเอเชียผู้บุกเบิกต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะและความเชี่ยวชาญในการเข้าซื้อกิจการ รวมถึงการบริหารจัดการภายหลังควมรวมกิจการที่ดีขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น
- การปรับทัศนคติด้านวัฒนธรรม: อุปสรรคทางวัฒนธรรมที่สำคัญ ได้แก่ ภาษา ลักษณะความเป็นผู้นำ และรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน ในบางครั้ง ความแตกต่างเหล่านี้ก็รุนแรงมากเสียจนทำให้อันตรายอันดับหนึ่งของการเข้าซื้อกิจการในต่างประเทศก็คือการที่พนักงานที่มีความสามารถยอดเยี่ยมในสายงานที่ต้องการจะลาออกจากองค์กร บริษัทเอเชียผู้บุกเบิกมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นในการจัดการกับความแตกต่างเหล่านี้ แต่หนทางในการปรับเปลี่ยนยัง

## คงอีกยาวไกล

- การพัฒนาภาวะผู้นำ: บริษัทข้ามชาติเอเชียบางแห่งมีโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการ ต่างจากบริษัทคู่แข่งในฝั่งตะวันตก ซึ่งลักษณะดังกล่าวยังมีความเกี่ยวเนื่องอย่างมากกับแนวคิดของการเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลกของบริษัท (Global mobility) ผู้นำที่ขาดประสบการณ์บริหารงานในต่างประเทศอาจมีความพร้อมน้อยกว่าในการบริหารบริษัทระดับโลก การสร้างทีมผู้บริหารที่มีความหลากหลายและมีเส้นทางอาชีพที่โดดเด่น กลายเป็นเรื่องยากและซับซ้อนมากขึ้นในธุรกิจภาครัฐหรือธุรกิจรอบครัวที่บทบาทความเป็นผู้นำอาจมีเรื่องการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย
- ความหลากหลายและการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร: แม้จะมีความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาหลาย ๆ ด้าน แต่ก็ยังมีบางอุปสรรคที่ซ่อนอยู่สำหรับพนักงานหนุ่มสาว พนักงานต่างชาติ และพนักงานหญิง ผลการวิจัยพบว่า ครึ่งหนึ่งของบริษัทข้ามชาติในเอเชียมีแผนการจัดการเรื่องความหลากหลายและการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบด้วยว่า แผนการเหล่านี้ครอบคลุมเฉพาะเรื่องพื้นฐาน เช่น เพศและอายุ และยังขาดโครงการริเริ่มที่จะช่วยสะท้อนความหลากหลายของพนักงานที่มากกว่าปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้

## เกี่ยวกับผลสำรวจ

ผลสำรวจหัวข้อเรื่อง 2016 Asian Trailblazers Study: Masters of Multitasking and Transformation โดยวิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน ได้รวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคมและกันยายนปี 2558 จาก 4 แหล่งข้อมูลที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ (1) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาระดับอาวุโสและผู้อำนวยการมากกว่า 50 คน คนละ 1 ชั่วโมง ซึ่งล้วนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำ โซลูชันส์และเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจให้กับบริษัทข้ามชาติของเอเชีย (2) ข้อมูลทางการเงิน กลยุทธ์ระดับโลก และโครงสร้างองค์กรที่รวบรวมจากฐานข้อมูลภาครัฐและเอกชน รวมถึงข่าวประชาสัมพันธ์และรายงานประจำปีของบริษัทข้ามชาติต่าง ๆ (3) การสัมภาษณ์บริษัทข้ามชาติของเอเชียที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อนำเสนอเป็นกรณีศึกษา (4) บทวิเคราะห์ข้อมูลและผลสำรวจระดับโลกโดยวิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน ด้วยการใช้อย่างเฉพาะที่เหมาะสมกับบริษัทข้ามชาติของเอเชีย

## เกี่ยวกับวิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน

วิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน (NASDAQ: WLTW) เป็นบริษัทที่ปรึกษา โบรกเกอร์ และโซลูชันส์ชั้นนำระดับโลก ที่ช่วยบริหารความเสี่ยงของลูกค้าทั่วโลกให้กลายเป็นโอกาสในการเติบโต ด้วยรากฐานอันมั่นคงตั้งแต่ปีพ.ศ. 2371 บริษัทวิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน มีพนักงานรวม 39,000 คนในกว่า 120 ประเทศทั่วโลก ให้บริการออกแบบและส่งมอบโซลูชันส์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โครงสร้างผลตอบแทนและสวัสดิการสำหรับลูกค้า การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการบริหารการลงทุน เพื่อปกป้องและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรและพนักงาน ด้วยมุมมองที่มีความเฉพาะตัวทำให้วิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน มองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถ สินทรัพย์ และความคิดสร้างสรรค์ อันเป็นสูตรอันทรงพลังที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ก้าวไปข้างหน้า ภายใต้สโลแกน Together, we unlock potential ดูข้อมูลเพิ่มเติมของบริษัทได้ที่ <https://www.willistowerswatson.com/en-TH>