

3.2 ความแตกต่าง ของภูมิภาคโลก

แผนที่ยุทธศาสตร์และมิติทางวัฒนธรรม
สำหรับการบริหารจัดการข้ามชาติ



DIAGNOSTIC FUNNEL: CULTURAL LAYERS



ข้อควรระวังเชิงวิชาการ

พัทตร์พจน์ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2545) เตือนว่า:

การวิเคราะห์ต้องทำ
อย่างเป็นระบบ
ระวังการเหมารวม
(Stereotyping)
ภูมิภาคเดียวกันก็มีความ
หลากหลายสูงไม่แพ้ความ
แตกต่างระหว่างภูมิภาค
ข้อสรุปเชิงภูมิภาคเป็นเพียง
เริ่มต้น

ข้อสรุปเชิงภูมิภาคเป็นเพียง
จุดเริ่มต้น ไม่ใช่บทสรุป
สุดท้าย

เอเชียตะวันออก (East Asia): โครงสร้างเครือข่ายและระบบลำดับชั้น



เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และ เอเชียใต้: ความหลากหลายและนวัตกรรม

เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia)

ความหลากหลายทางศาสนาสูง (พุทธ, อิสลาม, คริสต์)
แต่บูรณาการเศรษฐกิจผ่าน ASEAN
(11 ประเทศรวมติมอร์เลสเต)



กิจการครอบครัว
(Family Business)
ผู้ก่อตั้งเป็นศูนย์กลาง



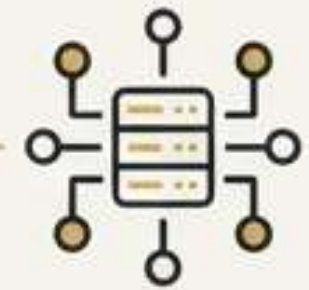
แนวคิด **'เกรงใจ'**
(Kreng Jai) – รักษาหน้าใจ,
ไม่เผชิญหน้าโดยตรง,
อ่อนน้อมถ่อมตน

เอเชียใต้ / อินเดีย (South Asia / India)

หลากหลายภาษา/ศาสนา (ฮินดู, อิสลาม, ซิกข์, คริสต์)



ร่องรอยระบบวรรณะ
(Caste system remnants)



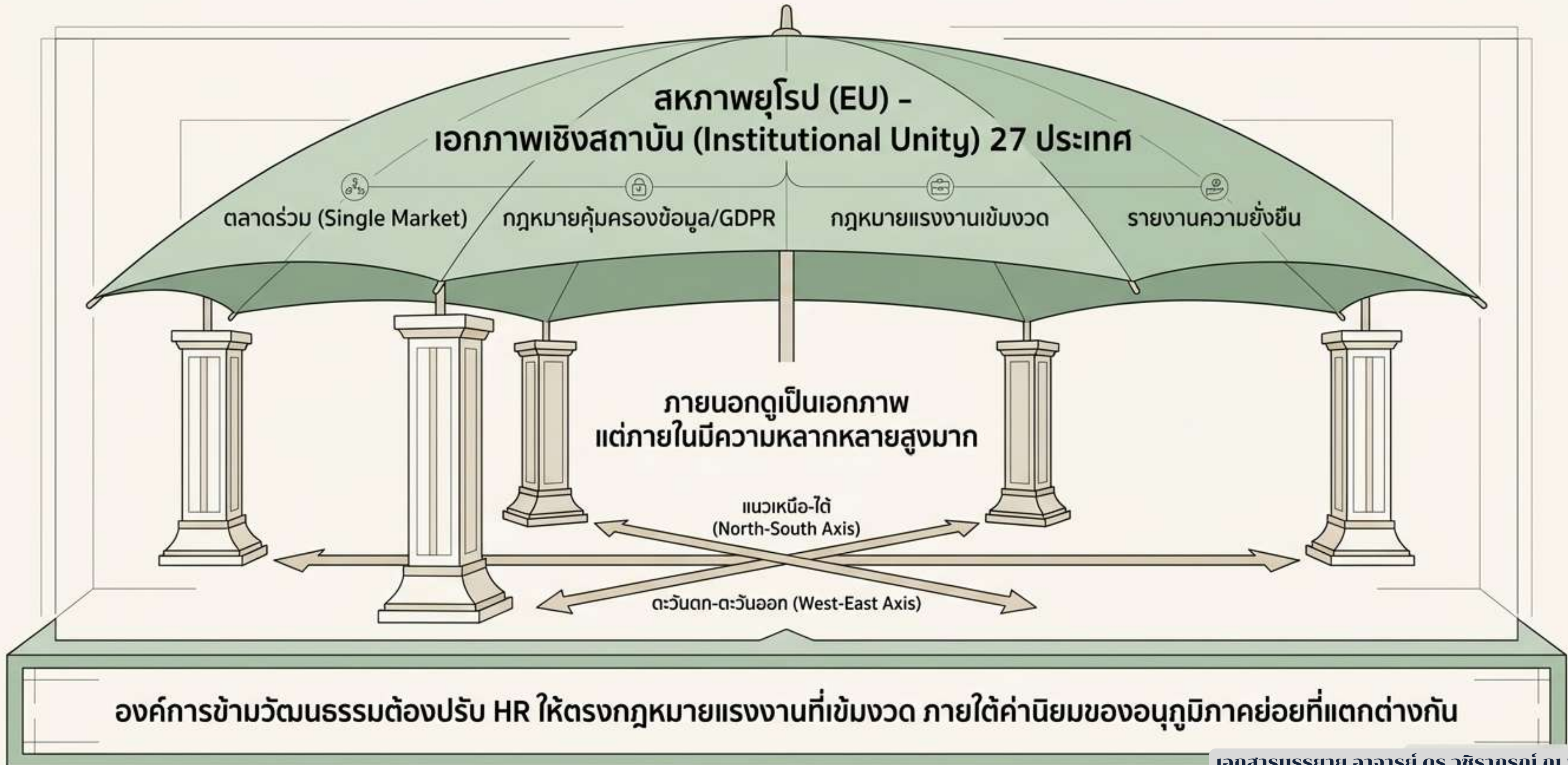
ศูนย์กลาง IT
outsourcing ระดับโลก



'จูการ์ด' (Jugaad) – นวัตกรรมแบบประหยัด
แก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ด้วยทรัพยากรจำกัด

อ้างอิงวิชาการ: ชนกะกรณ์ (2562) - ฐานการผลิตและตลาดที่มีพลวัตสูงสุด; อมรา (2547) - ตัวอย่างความสำเร็จของสังคมพหุวัฒนธรรม

ยุโรป (Europe): ร่วมเงาสถาบันกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม



ภูมิทัศน์ย่อยทางวัฒนธรรมยุโรป

(The Four Cultural Corners of Europe)

กลุ่มยุโรปเหนือ / นอร์ดิก (North/Nordics)	กลุ่มยุโรปตะวันตกและเยอรมัน (West/Germanic)
• ระยะห่างทางอำนาจต่ำ, องค์การแบนราบ • ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม, จัดตามতি • สมดุลชีวิต/ทำงาน, ความยั่งยืน, เสมอภาคทางเพศ	• หลีกเลียงความไม่แน่นอนสูง • เป็นระบบ, แม่นยำ, วางแผนระยะยาว • ระบบสภาแรงงาน (Works Council) – พนักงานมีส่วนร่วมบริหารทางการ
กลุ่มยุโรปใต้ / เมดิเตอร์เรเนียน (South/Mediterranean)	กลุ่มยุโรปตะวันออก (East)
• ระยะห่างทางอำนาจสูง • เน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและธุรกิจครอบครัว • สื่อสารผ่านอารมณ์/ภาษากาย, มุมมองเวลายืดหยุ่น	• ผ่านการเปลี่ยนผ่านจากสังคมนิยมสู่ตลาดเสรี • ยังมีร่องรอยการรวมศูนย์อำนาจ • ฐานการผลิตสำคัญ (Nearshoring hub)

[กรณีศึกษา] การปรับตัวข้ามกลุ่มวัฒนธรรม

ธุรกิจค้าปลีกสัญชาติอเมริกันในยุโรป (Walmart in Germany)



1. บริบท (Context)

องค์การจากวัฒนธรรมอเมริกัน (ระยะห่างทางอำนาจต่ำ, ปึงเจกชนนิยมสูง, การจ้างงานตามความสมัครใจ At-will) เข้าสู่ตลาดยุโรป (เยอรมนี)

2. ความท้าทาย (Challenge)

ปะทะกับวัฒนธรรม 'การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง' และโครงสร้างที่มี 'สภาแรงงาน' (Works Council) ซึ่งตัวแทนพนักงานมีสิทธิร่วมตัดสินใจ การนำรูปแบบผู้ถือหุ้นเป็นศูนย์กลางมาใช้โดยตรงเกิดความขัดแย้งรุนแรง



3. การปรับตัว (Adaptation)

ต้องปรับรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจ เคารพกฎหมายแรงงานที่เข้มงวด และเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารจากตรงไปตรงมาเป็นการสร้างฉันทามติร่วมกับสหภาพแรงงาน

4. ผลลัพธ์ (Result)

บทเรียนสำคัญว่าบรรษัทภิบาลแบบอเมริกันไม่สามารถคัดลอก/วางในกลุ่มวัฒนธรรมเยอรมันที่เน้นความมั่นคงและโครงสร้างร่วม (Co-determination) ได้

ทวีปอเมริกา (The Americas): ขั้วตรงข้ามทางวัฒนธรรม

อเมริกาเหนือ (US/Canada)



- ปัจเจกชนนิยมสูงที่สุดในโลก
- ระยะห่างทางอำนาจต่ำ
- สื่อสารตรงไปตรงมา, บริบทต่ำ
- ผลงาน > ความอาวุโส
- ตัดสินใจรวดเร็ว, เน้นผู้ถือหุ้น

ลาตินอเมริกา (Latin America)



- กลุ่มนิยม และ ระยะห่างทางอำนาจสูง
- 'Personalismo' - ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลสำคัญที่สุดในการธุรกิจ
- 'Grupos económicos' - กลุ่มบริษัทควบคุมโดยครอบครัว, ตัดสินใจรวมศูนย์
- อิทธิพลคาทอลิก และความหลากหลายทางภาษา (เช่น บราซิล/โปรตุเกส)

บูรณาการทางเศรษฐกิจและความท้าทายของผู้นำ



ข้อควรระวังสำหรับผู้นำ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, นิสดาร์ก เวชยานนท์)

บทเรียนสำคัญคือ ทวีปเดียวกันมีทั้งปัจเจกชนนิยมสุดขั้วและกลุ่มนิยมครอบครัวยู่ร่วมกัน
การบริหาร HR ข้ามวัฒนธรรมต้อง “ปรับรูปแบบภาวะผู้นำและการสื่อสารอย่างชัดเจน”
ระหว่างความรวดเร็วตรงไปตรงมาในอเมริกาเหนือ กับความสัมพันธ์และความไว้วางใจในลาตินอเมริกา

ตะวันออกกลาง (The Middle East): รากฐานประเพณีสู่การเปลี่ยนผ่าน

การเปลี่ยนผ่าน (Transition)

- นโยบายกระจายความเสี่ยงจากน้ำมัน
- วิสัยทัศน์ชาติอาระเบีย 2030 (Saudi Vision 2030)
- UAE ก่อตั้งและเทคโนโลยี

รากฐานประเพณี (Tradition)

- ศาสนาอิสลามเป็นศูนย์กลางธุรกิจ
- เดือนรอมฎอน และ วันหยุดสุกฺ-เสาร์
- 'วัสตะ' (Wasta) - เครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อเข้าถึงโอกาส
- กิจกรรมครอบครัว/ความเชื่อมโยงราชวงศ์, ระยะห่างทางอำนาจสูง

Managerial Note

ความท้าทายของผู้บริหารต่างชาติ: การลงทุนเปิดกว้างขึ้น แต่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อนสูงในเรื่องบทบาททางเพศ และบรรทัดฐานทางสังคมที่ต่างกัน

แอฟริกา (Africa): ปรัชญาชุมชนนิยมและนวัตกรรมก้าวกระโดด

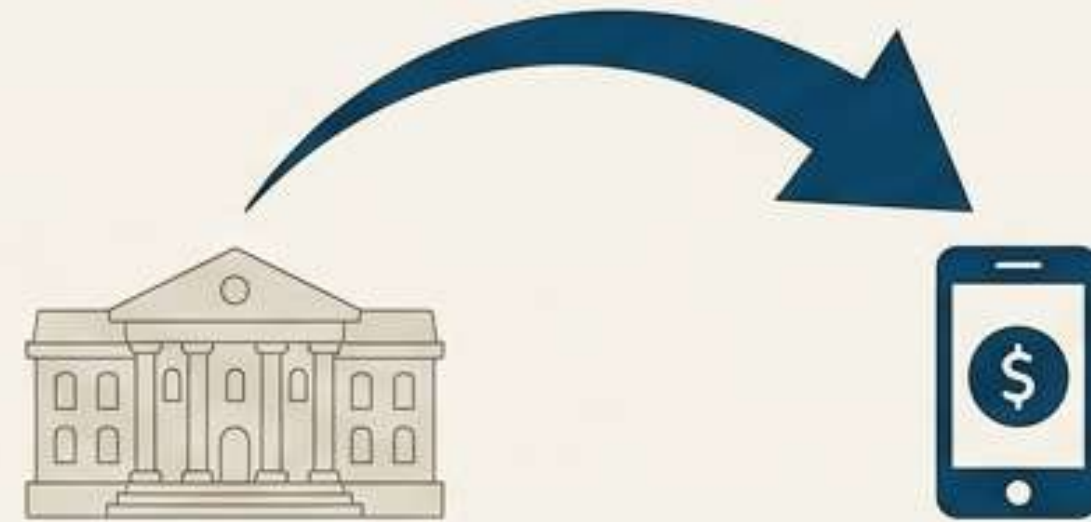
ทวีปที่มีความหลากหลายสูงสุด: 54 ประเทศ, ชาติพันธุ์นับพัน, แบ่งหลักๆ คือ แอฟริกาเหนือ (อาหรับ-อิสลาม) และ ซาฮาราตอนใต้

ปรัชญาอูบุนตู (Ubuntu Philosophy)



‘ฉันเป็นเพราะเราเป็น’ (I am because we are).
ความเป็นชุมชน > ปัจเจกชน, ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม,
พันธะเครือญาติมีอิทธิพลสูงต่อที่ทำงาน

นวัตกรรมก้าวกระโดด (Technology Leapfrogging)



โครงสร้างธนาคารดั้งเดิม

การเงินผ่านมือถือ

วัยรุ่น/ประชากรอายุน้อยเติบโตเร็ว
เศรษฐกิจนอกกระบบสูง

AfCFTA (เขตการค้าเสรีทวีปแอฟริกา) – ความตกลงการค้าที่มีจำนวนประเทศสมาชิกมากที่สุดแห่งหนึ่ง

อภิธานศัพท์เชิงกลยุทธข้ามวัฒนธรรม (The Cross-Cultural Lexicon)

Guanxi (กวนซี) China / East Asia เครือข่ายความไว้วางใจและการตอบแทนบุญคุณ	Kreng Jai (เกรงใจ) Thailand / SE Asia การรักษาหน้าใจและการไม่เผชิญหน้าในองค์การ	Personalismo / Grupos Latin America ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลก่อนธุรกิจ และธุรกิจครอบครัวเป็นใหญ่	Wasta (วัสตะ) Middle East เครือข่ายเส้นสายเพื่อเข้าถึงโอกาส
--	---	---	---

Master Insight

นอกเหนือจากอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันตก ‘เครือข่ายความไว้วางใจส่วนบุคคล’ คือบรรทัดฐานหลักของโลกธุรกิจ

สร้างความไว้วางใจก่อนเจรจาทางการเสมอ (อ้างอิง นิสดาร์ก (2554), พยัต (2563))

ตารางวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระดับโลก (The Global Diagnostic Matrix)

	เอเชีย (Asia)	ยุโรป (Europe)	อเมริกา (Americas)	ตะวันออกกลาง/แอฟริกา (ME/Africa)
ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance)	สูง (Confucian roots)	ต่ำในเหนือ, สูงในใต้/ตะวันออก	ต่ำในเหนือ, สูงในลาติน	สูง (Respect for elders/royalty)
โครงสร้างธุรกิจหลัก (Primary Business Structure)	เครือข่ายองค์กรใหญ่ / ธุรกิจครอบครัว	บรรษัทภิบาลแบบ ทางการ / สภาแรงงาน	เน้นผู้ถือหุ้น (เหนือ) / ธุรกิจครอบครัว (ลาติน)	รัฐและราชวงศ์ / เศรษฐกิจนอกระบบ
บริบทการสื่อสาร (Communication Context)	บริบทสูง (High-context, Nemawashi)	บริบทต่ำ-ปานกลาง	บริบทต่ำมาก (ในเหนือ)	บริบทสูง (High-context)

บทสรุปผู้บริหาร: กฎเหล็ก 3 ประการ

(Executive Conclusion: 3 Strategic Imperatives)

บริบทสำคัญกว่ารูปแบบมาตรฐาน (Context Over Copy-Paste) ห้ามใช้เครื่องมือ HR หรือรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ต้องปรับมิติแนวคิดให้เข้ากับข้อจำกัดเฉพาะพื้นที่ (อ้างอิง: นิสตาร์ค์, พยัต)	ความไว้วางใจมาก่อนธุรกรรม (Trust Before Transaction) ในภูมิภาคส่วนใหญ่ของโลก (เอเชีย, ลาตินอเมริกา, ตะวันออกกลาง, แอฟริกา) การสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลต้องมาก่อนการเซ็นสัญญา	วิเคราะห์ทะลุภูมิภาค (Analyze Beyond the Region) ใช้ข้อมูลภูมิภาคเป็นเพียง ‘จุดเริ่มต้น’ แต่ต้องเจาะลึกความหลากหลายในระดับประเทศและระดับองค์กรเสมอ เพื่อป้องกันการเหมารวม (อ้างอิง: พักตร์พอง และพสุ)
--	---	--