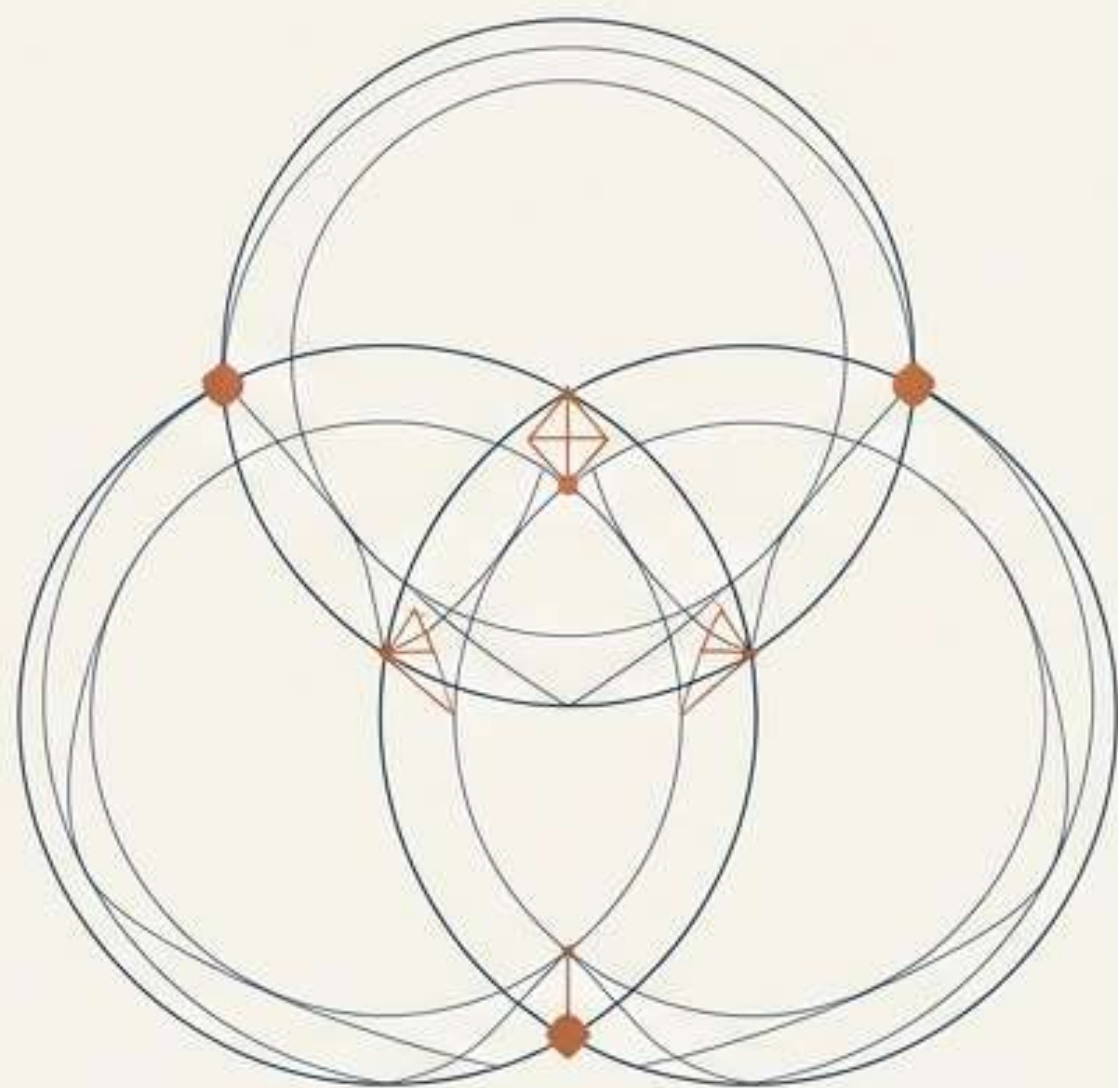
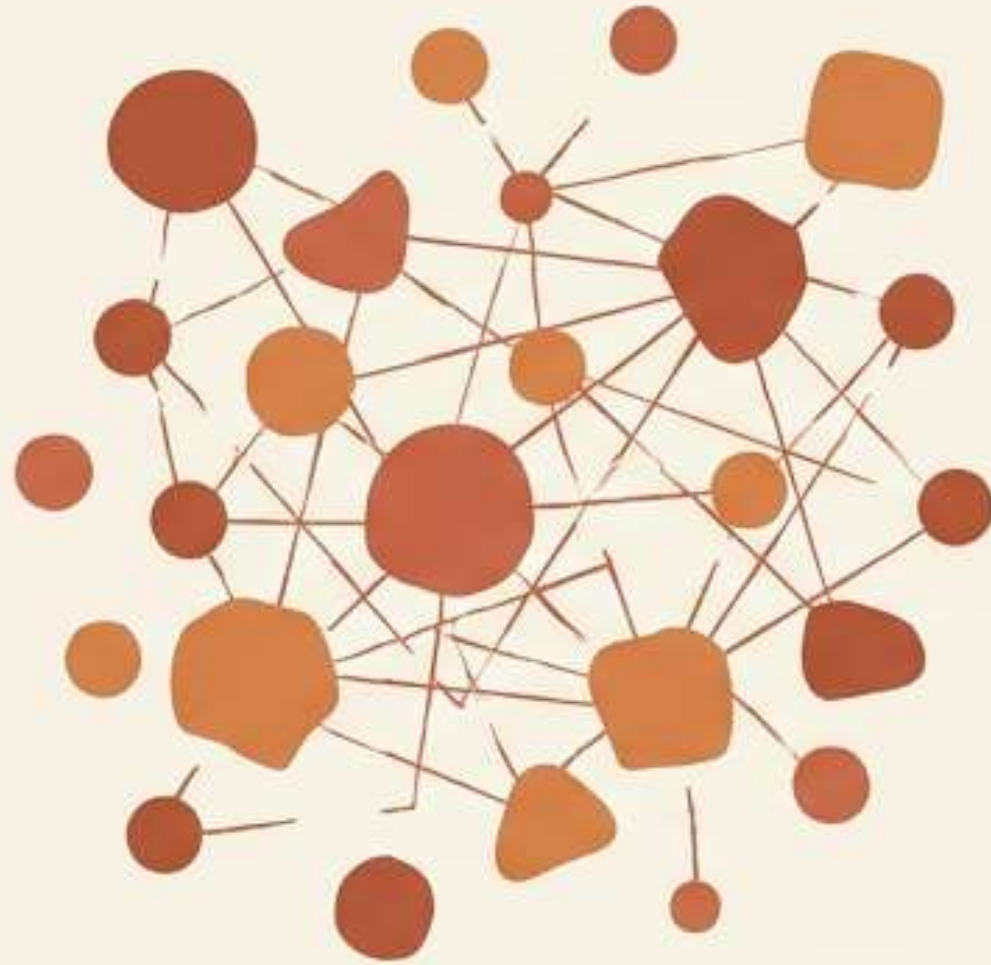




การวิเคราะห์บริบททางวัฒนธรรม (Cultural Context Analysis)

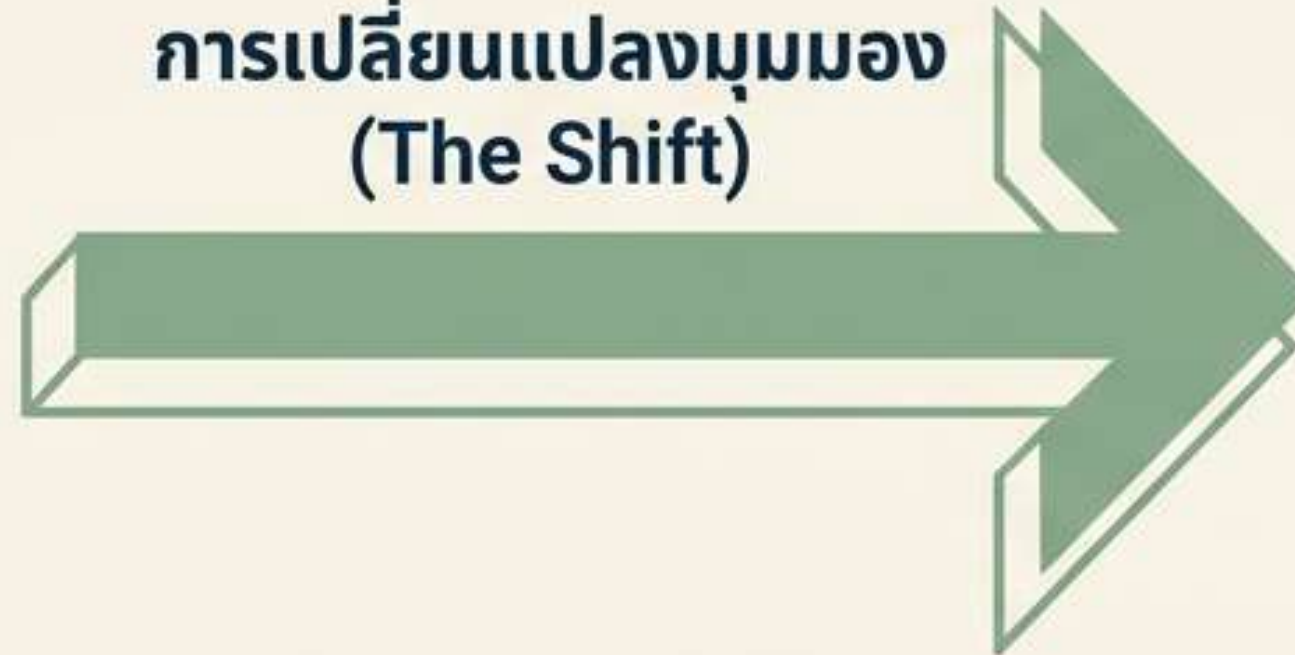
เครื่องมือและกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สำหรับ
องค์กรข้ามวัฒนธรรม (Strategic Decision-Making
Tools for Cross-Cultural Organizations)

เนื้อหา (Content)

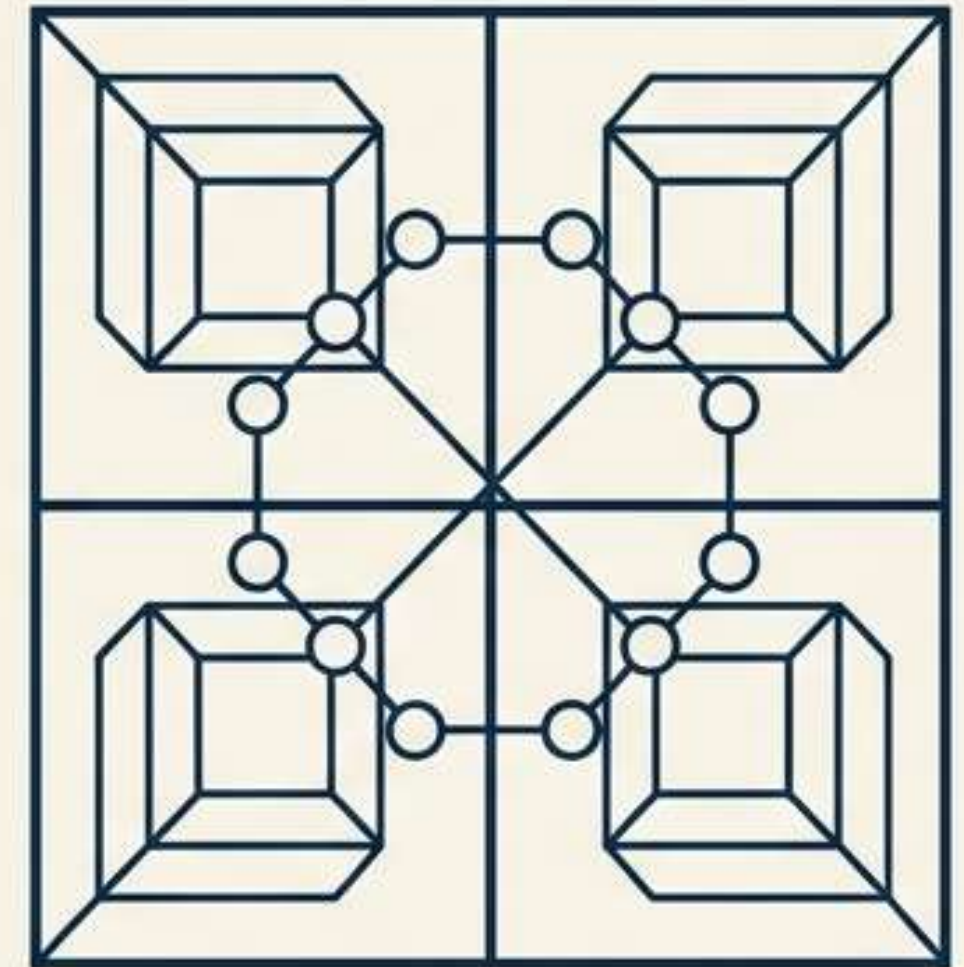


สภาพแวดล้อมระดับโลก, กฎหมายและจริยธรรม,
เศรษฐกิจสังคม (ข้อมูลและบริบท)

การเปลี่ยนแปลงมุมมอง
(The Shift)



วิธีการ (Method)

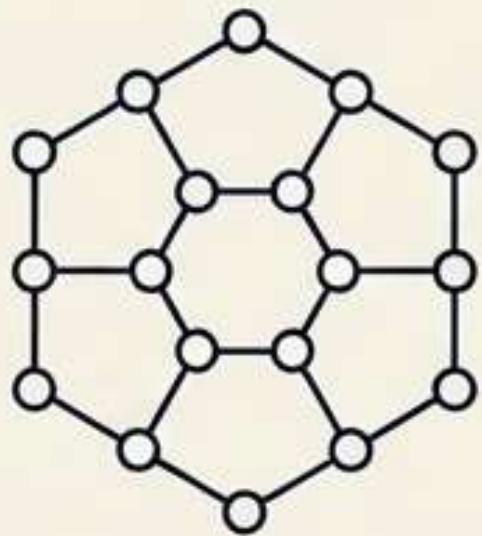


เครื่องมือและกระบวนการเชิงวิเคราะห์
(ระบบที่นำไปสู่การตัดสินใจ)

การก้าวจาก "การรับรู้ข้อมูล" สู่ "การจัดระเบียบข้อมูล"
เพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้จริง (เช่น การเข้าสู่ตลาดใหม่ในต่างประเทศ)

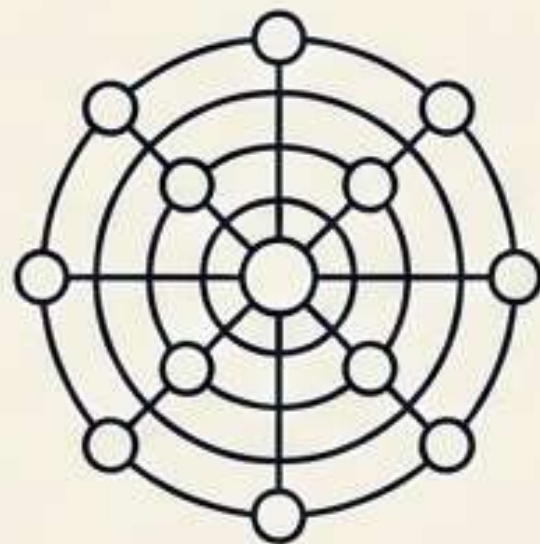
ชุดเครื่องมือนักสำรวจ

โครงสร้างสถาปนิกเชิงกลยุทธ์ระดับพรีเมียมพิเศษ



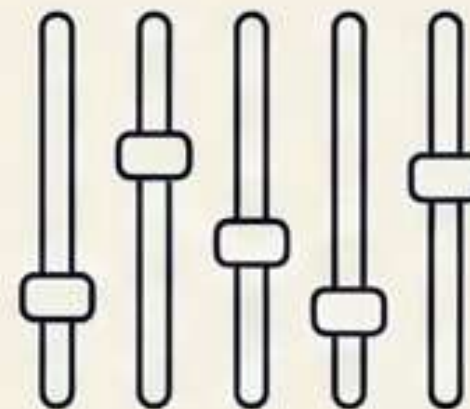
1. PESTEL Analysis

สำรวจสภาพแวดล้อมมหภาค
(Macro Environment)



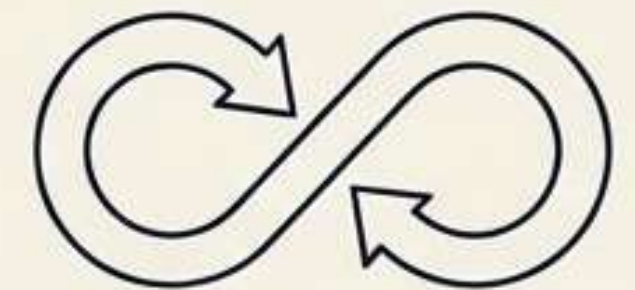
2. การวิเคราะห์ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย

ระบุผู้มีความสำคัญ
(Who matters & Why)



3. แผนที่วัฒนธรรม

เปรียบเทียบวิธีคิดและพฤติกรรม
(How they think/act)

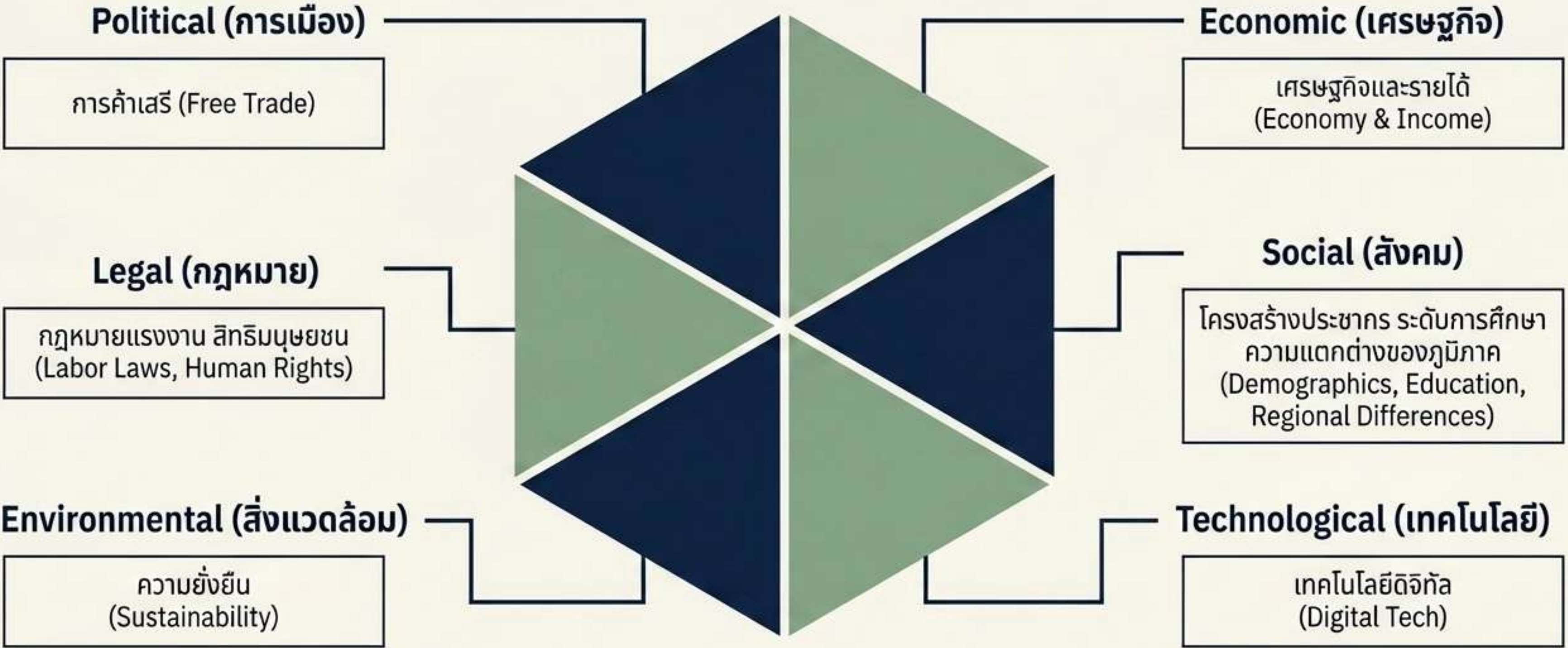


4. การประเมิน ความเสี่ยง

คาดการณ์และเตรียมรับมือ
(What could go wrong)

เครื่องมือทั้งสี่นี้มิได้ใช้แยกจากกัน แต่มักถูกนำมาใช้ร่วมกันเป็นลำดับขั้นตอน

ผ่านฟ้าใบสถาปนิกเชิงกลยุทธ์



PESTEL เป็นเครื่องมือสังเคราะห์ที่ช่วยประมวลเนื้อหาทั้งหมดให้อยู่ในโครงสร้างเดียว (มีรากฐานจากกรอบ ETPS ยุค 1960) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์

ข้อควรปฏิบัติ (Do's)



วิเคราะห์แยกประเทศ

(Analyze per country).

ห้ามใช้ผลวิเคราะห์ข้ามประเทศ
แม้จะอยู่ในภูมิภาคเดียวกัน



ทบทวนเป็นระยะ

(Review periodically).

ปัจจัยการเมืองและกฎหมาย
เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว

ข้อจำกัดและข้อควรระวัง (Don'ts/Limitations)



เป็นเพียง "ภาพนิ่ง ณ

ช่วงเวลาหนึ่ง" (A snapshot in
time). ไม่ใช่วิดีโอที่เห็นพลวัต
ตลอดเวลา



ไม่ได้ระบุตัวตนของผู้ได้รับผล

กระทบ (Lacks stakeholder
specifics). นี่คือนิสัยที่ต้อง
ใช้เครื่องมือที่ 2 ต่อไป

เดอะ สตาร์ทอัพ อาร์คิเทกต์ แคนवास



วิวัฒนาการจากทศวรรษ 1980 (Evolution from the 1980s)

- **Old view:** มุ่งสร้างความพึงพอใจให้ผู้ถือหุ้นเท่านั้น (**Shareholder-centric**)
- **New view:** บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ **‘ได้รับผลกระทบ’** หรือ **‘ส่งผลกระทบ’** ต่อบริษัทได้ (**Ecosystem-centric**)

พนักงานที่มีภูมิหลังหลากหลายคือกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด ต้องออกแบบนโยบายการสื่อสารที่เหมาะสมเฉพาะกลุ่ม (อ้างอิง: นิสดาร์ก เวชยานนท์)

โครงสร้างสถาปัตยกรรมเชิงกลยุทธ์



เครื่องมือนี้ช่วยองค์การจัดสรรทรัพยากรในการบริหารความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม

อิทธิพลของมิติทางวัฒนธรรมต่อ "โครงสร้างอำนาจ" (Cultural Influence on Power Structures)

กลุ่มค่านิยมกลุ่มนิยมและระยะห่างทางอำนาจสูง (Collectivist & High Power Distance)



ภูมิภาค (Regions): เอเชีย, ตะวันออกกลาง, แอฟริกา



ลักษณะอำนาจ (Nature of Power):
อำนาจไม่เป็นทางการสูง (High Informal Power)



ผู้แสดงหลัก (Key Actors): ผู้อาวุโสในชุมชน, ผู้นำทางศาสนา, เจ้าหน้าที่รัฐท้องถิ่น

กลุ่มสถาบันนิยมและกฎหมาย (Institutionalized)



ภูมิภาค (Regions): ยุโรป

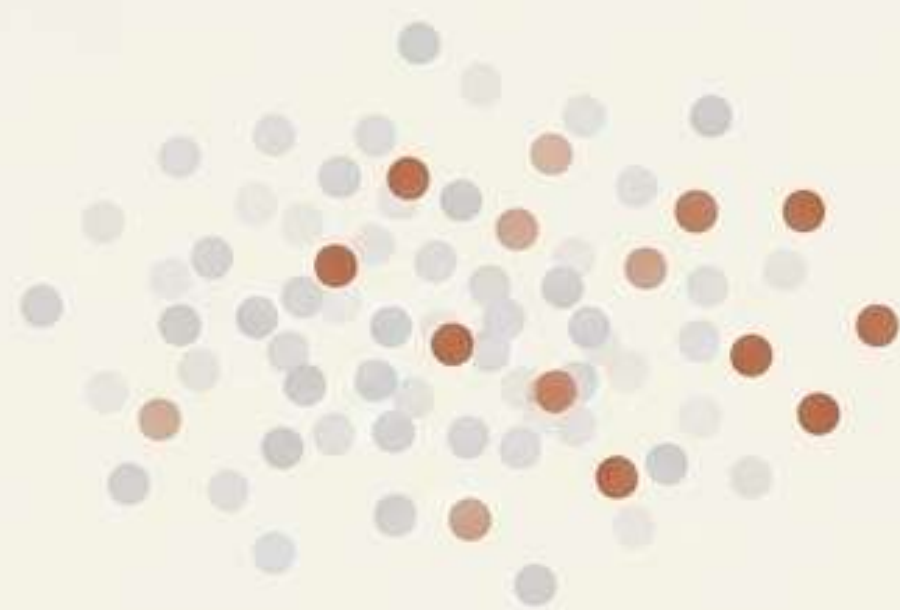


ลักษณะอำนาจ (Nature of Power):
อำนาจอย่างเป็นทางการผ่านกลไกทางกฎหมาย
(Formal/Legal Power)



ผู้แสดงหลัก (Key Actors): สภาแรงงาน
(Works Councils), สหภาพแรงงาน (Labor Unions)

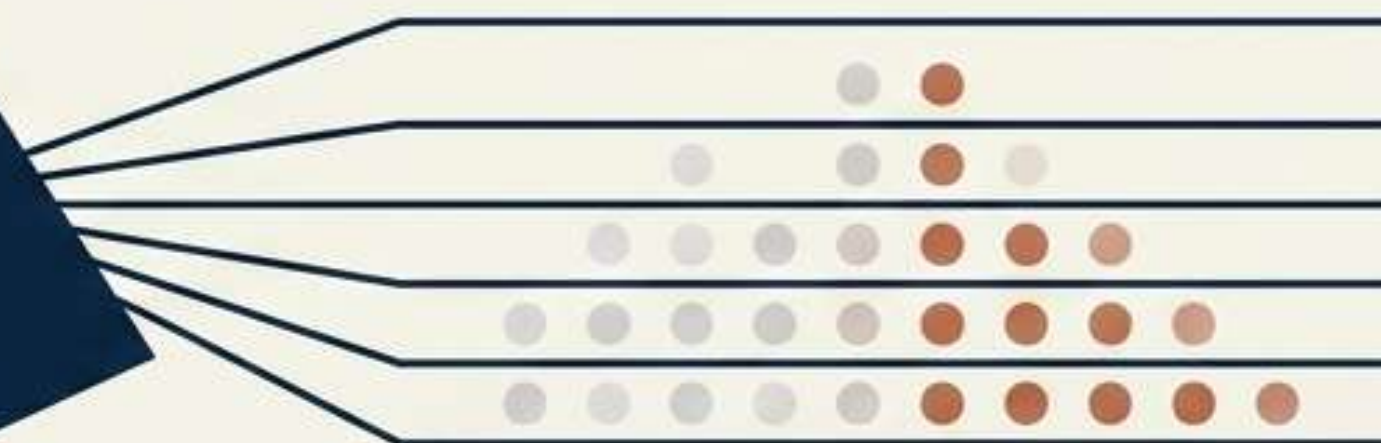
องค์การข้ามวัฒนธรรมไม่อาจใช้แผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย "ชุดเดียวกัน" ในทุกประเทศได้



ความรู้สึกหรือประสบการณ์
(Gut Feeling / Experience)



สเกลที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ
(Systematic Scales)



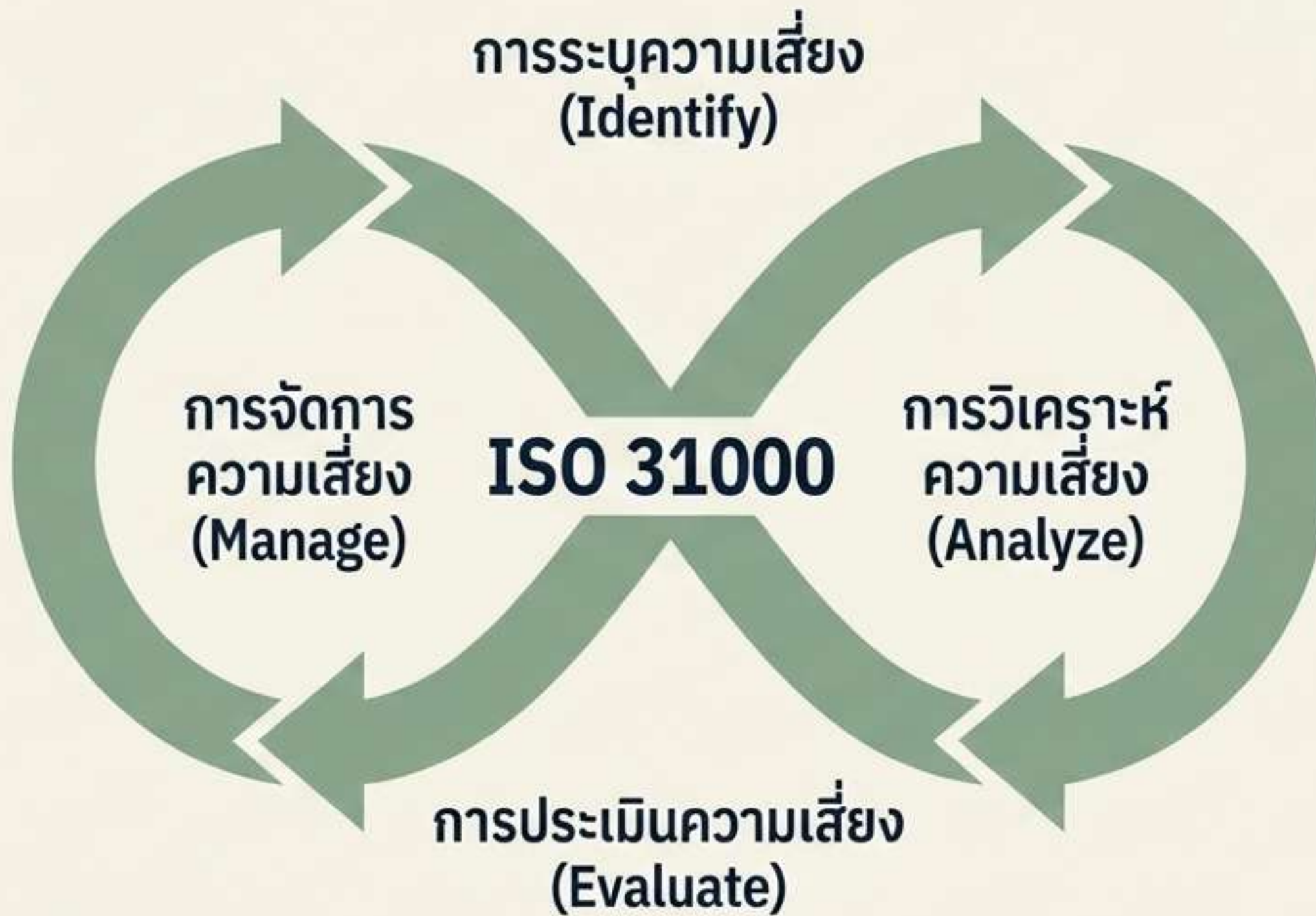
การจัดทำแผนที่วัฒนธรรม (Cultural Mapping) คือกระบวนการเปรียบเทียบและแสดงตำแหน่งเชิงสัมพัทธ์ของวัฒนธรรมต่างๆ ให้เห็นเป็นรูปธรรม

อ้างอิงกรอบแนวคิด: มิติวัฒนธรรมประจำชาติ 6 ด้าน (Hofstede), โครงการวิจัย GLOBE

- ✓ เตรียมความพร้อมพนักงานต่างชาติ (Expatriate prep)
- ✓ ออกแบบทีมงานข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural team design)
- ✓ เตรียมกลยุทธ์เจรจาต่อรอง (Negotiation strategy)



เน้นการเปรียบเทียบเชิงสัมพัทธ์ (Relative comparison).
ค่าเฉลี่ยระดับประเทศเป็นเพียงแนวโน้มทางสถิติ
ไม่ใช่คำทำนายเฉพาะบุคคล
เอกสารบรรยาย อาจารย์ ดร.วชิราภรณ์ ณ พา



ความเสี่ยงข้ามวัฒนธรรมที่ซับซ้อน (Complex Cross-Cultural Risks)

- การเมือง (นโยบายรัฐ, ความไม่มั่นคง)
- กฎหมาย (การปฏิบัติตามกฎระเบียบ)
- วัฒนธรรม (ความเข้าใจผิด, การเจรจา)
- ชื่อเสียง (สิทธิมนุษยชน, ห่วงโซ่อุปทาน)

หลักการ: กระบวนการต่อเนื่องที่ผนวกอยู่ในทุกระดับของการตัดสินใจ
มีใช้กิจกรรมที่ทำเพียงครั้งเดียว (Continuous process, not a one-off event).

ความเสี่ยงทางการเมือง/วัฒนธรรม



กลยุทธ์การร่วมทุน (Joint Ventures):
อาศัยความรู้และเครือข่ายท้องถิ่น

ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานต่างประเทศ



การพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม
(CQ Training): อบรมบุคลากรก่อน
ปฏิบัติงานจริง

ความไม่แน่นอนระดับมหภาค



การวางแผนสถานการณ์ (Scenario
Planning): ใช้ผลจากการวิเคราะห์
PESTEL ล่วงหน้า

ความขัดแย้งกับสังคม/ชุมชน



การสร้างความสัมพันธ์เชิงรุก (Proactive
Engagement): สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ล่วงหน้าเพื่อสร้างความชอบธรรม

การประเมินความเสี่ยง (โดยเฉพาะการเมืองและเศรษฐกิจ) เป็นขั้นตอนที่ขาดไม่ได้ก่อนตัดสินใจลงทุนโดยตรง (FDI)

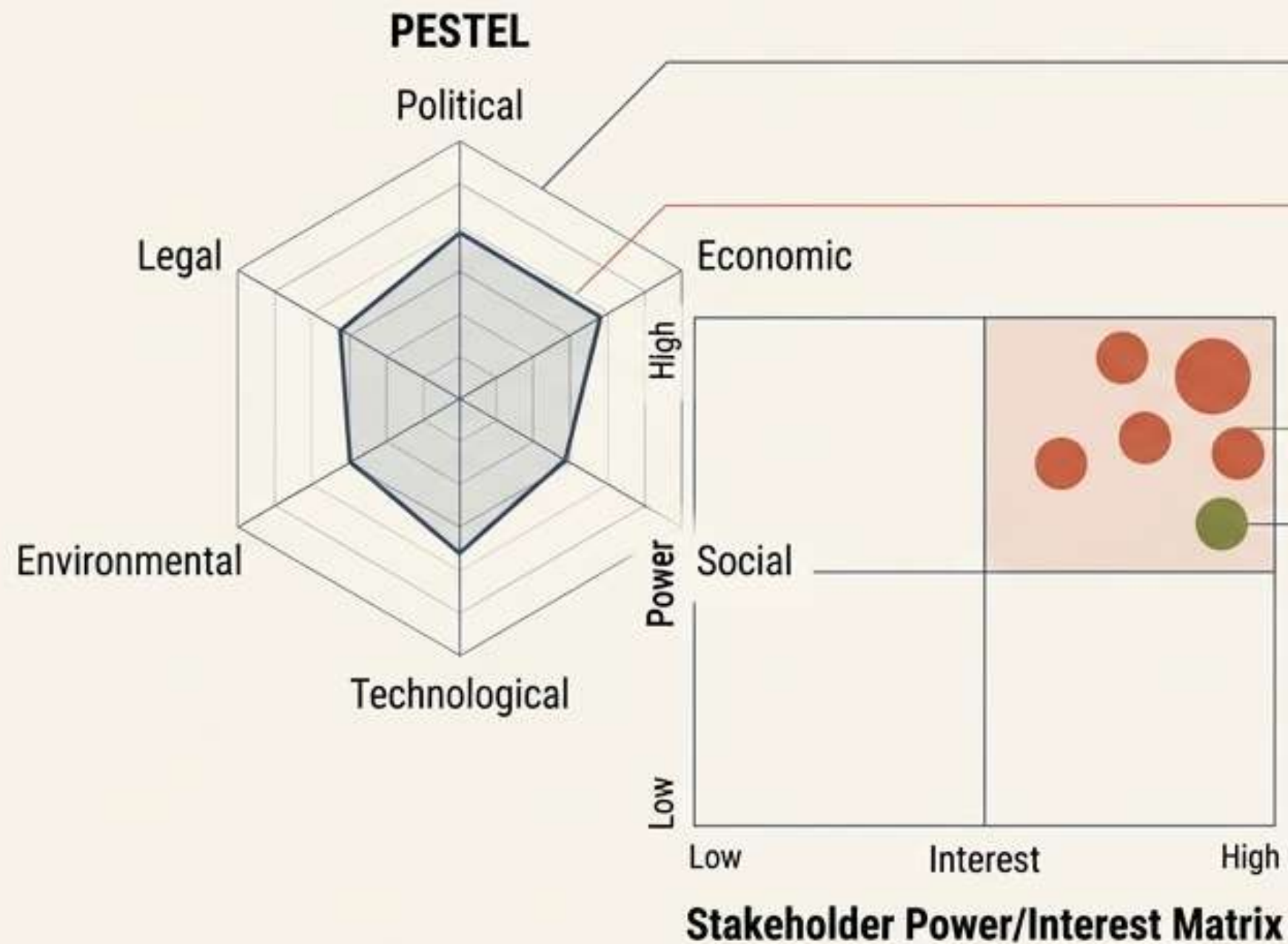
พื้นผ้าใบสถาปนิกเชิงกลยุทธ์.



ปิดวงจรการวิเคราะห์บริบททางวัฒนธรรม - สะพานเชื่อมระหว่าง
ความรู้เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริง (The Bridge from Theory to Practice)

[กรณีศึกษา] การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ในการขยายตลาด

แพลตฟอร์มสตรีมมิ่งระดับโลกในตะวันออกกลางและอินเดีย



1. บริบท (Context):

ต้องการขยายเนื้อหาสตรีมมิ่งเข้าสู่ภูมิภาคที่มีความละเอียดอ่อนทางศาสนาและวัฒนธรรมสูง

2. ความท้าทาย (Challenge):

วิเคราะห์ PESTEL พบความเสี่ยงด้านกฎหมายเซ็นเซอร์ วิเคราะห์ Stakeholder พบผู้นำศาสนาและรัฐบาลมีอำนาจระดับ 'สูงมาก'

3. การปรับตัว (Adaptation):

ใช้ Cultural Mapping สร้าง Joint Ventures กับผู้ผลิตท้องถิ่น ปรับลดเนื้อหาที่ขัดต่อความเชื่อท้องถิ่น (Local Free Space)

4. ผลลัพธ์ (Result):

เจาะตลาดสำเร็จโดยไม่ถูกต่อต้าน เปลี่ยนจากการยึดเหนี่ยวเนื้อหาสากล เป็นการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแม่นยำ

บทสรุปผู้บริหาร: การบูรณาการเชิงกลยุทธ์ (Executive Summary: Strategic Integration)

การบูรณาการ (Integration)

ห้ามใช้เครื่องมือใด
เครื่องมือหนึ่งแยกจากกัน
ต้องใช้ทั้ง 4 เครื่องมือ
ประกอบกันเพื่อมุมมอง
360 องศา

ความสมดุล (Balance)

แยกแยะระหว่าง
"มาตรฐานสากล" (เช่น
กฎหมาย, จริยธรรม ที่
และ "การปรับตัวท้องถิ่น"
(วัฒนธรรม, เศรษฐกิจ)
ที่ต้องยืดหยุ่น

ความพร้อม (Readiness)

ความเข้าใจภายนอกที่
รอบด้านและสมจริงที่สุด
คือรากฐานก่อนก้าวสู่การ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายในระดับองค์การ