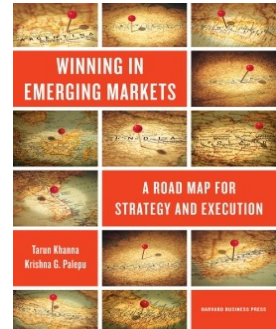




Book Review

ดร.รพีพร รุ่งสีทอง

เรื่อง:	Winning in Emerging Markets: A Roadmap for Strategy and Execution
ผู้เขียน:	Tarun Khanna and Krishna G. Palepu with Richard J. Bullock
สำนักพิมพ์	Harvard Business Press (2010)
จำนวนหน้า	247



หนังสือ “คว้าชัยชนะในตลาดเกิดใหม่ (Winning in Emerging Markets)” เขียนโดย Tarun Khanna and Krishna Palepu นำเสนอกรอบแนวคิดในทางปฏิบัติสำหรับวางแผนกลยุทธ์ในตลาดเกิดใหม่ (Emerging markets) ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1990 ประเทศกำลังพัฒนาเป็นตลาดสินค้าและบริการที่มีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วมาก บริษัทข้ามชาติหลายแห่งใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low cost strategies) ด้วยการตั้งโรงงานการผลิตและศูนย์บริการในตลาดเกิดใหม่ซึ่งมีต้นทุนแรงงานไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ หากบริษัทข้ามชาติที่เข้าไปลงทุนในตลาดเกิดใหม่และยังคงใช้โมเดลธุรกิจแบบเดิม อาจทำให้ประสบกับความล้มเหลวได้ หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ Part I (บทที่ 1 – 2) อธิบายความหมายของความแตกต่างระหว่างตลาดเกิดใหม่ (Emerging markets) และตลาดประเทศพัฒนาแล้ว (Developed markets), Part II (บทที่ 3 – 6) จะเป็นการนำแนวคิดมาวิเคราะห์และยกตัวอย่างกรณีศึกษาการทำธุรกิจในตลาดเกิดใหม่ และบทที่ 7 เป็นบทสรุปและแนวโน้มงานวิจัยในอนาคต

บทที่ 1 และ 2 ผู้เขียนกล่าวว่า ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างตลาดในประเทศพัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา คือ การอำนวยความสะดวกให้ผู้ซื้อและผู้ขายทำธุรกิจได้ง่ายขึ้น กล่าวคือ ตลาดประเทศพัฒนาแล้วมีการพัฒนาและใช้กลไกดังกล่าวให้มาจนมีประสิทธิภาพแล้วทำให้การค้าระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายทำได้อย่างสะดวก แต่ในประเทศกำลังพัฒนามีปัจจัยที่เรียกว่า “Institutional voids” ซึ่งผู้เขียนอธิบายว่า “institutional voids” หมายถึง การขาดตัวกลางในการประกอบธุรกิจ เช่น บริษัทวิจัยตลาด, ระบบชำระเงินแบบใช้บัตรเครดิตที่มีประสิทธิภาพที่จะใช้เชื่อมโยงผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งทำให้เกิดอุปสรรคในการทำธุรกิจประเภทของ Institutional Voids ที่ทำให้ตลาดทำงานไม่สมบูรณ์ได้แก่

1. การขาดหรือไม่มีแหล่งข้อมูล
2. กฎหมายที่มีความไม่แน่นอน
3. ระบบกฎหมายที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดอุปสรรคสำหรับบริษัทในความพยายามที่จะทำธุรกิจในตลาดประเทศเกิดใหม่ หนังสือเล่มนี้ได้สร้างความเข้าใจคำว่า institutional voids และพยายามจะให้ความรู้กับผู้อ่านว่า ควรจะทำธุรกิจในตลาดดังกล่าวอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ โดยปกติแล้ววิธีที่ดีที่สุดในการเลือกตลาดเกิดใหม่ คือ การประมาณการจากขนาดตลาด หรือศักยภาพในการเติบโต แต่ผู้เขียนแนะนำกรอบแนวคิดต่างๆ เพื่อช่วยบริษัทในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในตลาดเกิดใหม่

เงื่อนไข	คำถามตัวอย่าง	ตัวอย่าง: ประเทศบราซิล
ระบบการเมืองและสังคม (Political and social systems)	<ul style="list-style-type: none"> - การกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางและหน่วยงานราชการท้องถิ่นเป็นอย่างไร? - กฎหมายสามารถใช้ปกป้องทรัพย์สินของเอกชนได้หรือไม่? - ศาลมีความเป็นอิสระหรือไม่? 	มีการปกครองด้วยระบบประชาธิปไตย, แต่ก็มีปัญหาคอร์รัปชันในรัฐบาลส่วนกลางและท้องถิ่น
ระดับการเปิดประเทศ (Openness)	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อบังคับที่รัฐบาลกำหนดให้บรรษัทข้ามชาติปฏิบัติเมื่อเข้าไปลงทุนมีอะไรบ้าง? - ความยุ่งยากเมื่อมีการเปิดบริษัทใหม่เป็นอย่างไร มีมากน้อยแค่ไหน? 	หาทางร่วมพันธมิตรกับบริษัทท้องถิ่นเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นนั้น
ตลาดผลิตภัณฑ์ (Product markets)	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทสามารถหาข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับรสนิยมของลูกค้าได้หรือไม่? - เครือข่าย suppliers ในประเทศนั้นมีความซับซ้อนหรือไม่? - มีสาธารณูปโภคในการขนส่งพัฒนามากน้อยแค่ไหน? 	เครือข่าย suppliers มีอยู่ในพื้นที่ Mercosur ในประเทศบราซิลมีระบบการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศที่ดี
ตลาดแรงงาน (Labor markets)	<ul style="list-style-type: none"> - สถาบันการศึกษาที่มีความน่าเชื่อถือแค่ไหน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคและบริหารจัดการ? - นักธุรกิจท้องถิ่นทำธุรกิจโดยใช้ภาษาอังกฤษหรือไม่? - การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถเป็นสิ่งปฏิบัติที่ชั้กันโดยทั่วไปในประเทศนั้นหรือไม่? 	พนักงานในระดับผู้จัดการสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดี, สหภาพแรงงานมีความเข้มแข็ง
ตลาดทุน (Capital markets)	<ul style="list-style-type: none"> - สถาบันการเงินมีความเข้มแข็งน่าเชื่อถือแค่ไหน ทั้งใน เรื่อง เงินฝากและช่องทางการลงทุน? - ข้อมูลผลประกอบการของบริษัทมีความน่าเชื่อถือแค่ไหน? 	กระบวนการล้มละลายของบราซิลยังไม่มีประสิทธิภาพ แต่การรายงานผลประกอบการทางการเงินมีระบบการทำงานที่ดี

เงื่อนไขที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจในตลาดเกิดใหม่ ประกอบด้วยเงื่อนไข 4 ประการคือ ระบบการเมืองและสังคม(Political and social systems), ระดับการเปิดประเทศ (Openness) ตลาดผลิตภัณฑ์ (Product markets) ตลาดแรงงาน (Labor markets) และตลาดทุน (Capital markets) นอกจากนี้ บริษัทข้ามชาติยังต้องให้ความสำคัญกับการแบ่งส่วนตลาด (Market segments) ในตลาดเกิดใหม่ด้วย เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างเป็นตัวกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป การแบ่งส่วนตลาดในตลาดเกิดใหม่ไม่ได้วัดจากรายได้ของผู้บริโภคและราคาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความจำเป็น (needs) รสนิยม (taste) และลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological characteristics) นอกจากนี้ ลูกค้าในตลาดเกิดใหม่ยังสามารถแบ่งเป็นหลายระดับ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าชนชั้นกลาง, ลูกค้าท้องถิ่น ไปจนถึงลูกค้าที่เป็นชนชั้นกลางที่มีความต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและราคาแตกต่างกันไป ดังนั้น บริษัทข้ามชาติจึงต้องทำความเข้าใจลูกค้าในแต่ละส่วน และออกแบบกลยุทธ์และโมเดลทางธุรกิจเพื่อให้เหมาะสมกับส่วนตลาดนั้นๆ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการแบ่งส่วนตลาดในตลาดเกิดใหม่ (Market segments in Emerging markets)

ประเภทส่วนแบ่ง (Segments)	ตลาดโลก (Global)	ชนชั้นกลางในตลาดเกิดใหม่ (Emerging middle class)		ท้องถิ่น (Local)	ฐานล่าง (Bottom)
ราคา (Price)	ตลาดโลก (Global)	ตลาดโลก (Global)	ท้องถิ่น (Local)	ท้องถิ่น (Local)	ต่ำสุด
คุณภาพ (Quality)	ตลาดโลก (Global)	ตลาดโลก (Global)	ตลาดโลก (Global)	ท้องถิ่น (Local)	ต่ำสุด
องค์ประกอบ (Features)	ตลาดโลก (Global)	ท้องถิ่น (Local)	ท้องถิ่น (Local)	ท้องถิ่น (Local)	น้อยที่สุด
ความได้เปรียบ (Advantages)	บริษัทข้ามชาติ (Multinationals)	สมรภูมิมิรบ (Battleground)	สมรภูมิมิรบ (Battleground)	บริษัทท้องถิ่น (Domestic)	บริษัทท้องถิ่น (Domestic)

บทที่ 3 สืบเนื่องมาจากการที่ ตลาดเกิดใหม่มีคุณสมบัติเฉพาะคือ การขาดแคลนสถาบัน (The lack of institutions) เช่น ระบบเครดิตการ์ด การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา บริษัททำวิจัยตลาดที่เป็นตัวอำนวยความสะดวกและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจ ดังนั้น บริษัทข้ามชาติและบริษัทท้องถิ่นสามารถหาประโยชน์จากคุณลักษณะเฉพาะเหล่านั้นได้ ผ่านทางกระบวนการต่างๆ เช่น การศึกษาตลาดและการค้นหาความสามารถในการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญถึงตัวกลางในตลาด (Market intermediaries) ที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจทุกประเภท และให้แนวคิดในการมองหา

institutional void ในตลาดเกิดใหม่เพื่อหาทางรับมือ โดยบริษัทจะสร้างโอกาสจาก institutional void ได้อย่างไร และตรวจสอบความท้าทายในการสร้างธุรกิจที่เป็นตัวกลางอำนวยความสะดวกให้กับบรรษัทข้ามชาติที่เข้าไปทำธุรกิจในตลาดเกิดใหม่ Voids ที่มักพบในตลาดเกิดใหม่ ได้แก่

1) การสร้างความน่าเชื่อถือ (Credibility enhancers) ในตลาดเกิดใหม่ในประเทศกำลังพัฒนามักขาดแบรนด์สินค้าที่มีชื่อเสียงและน่าเชื่อถือ ทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถแยกสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้

2) ผู้ให้ข้อมูลและให้คำปรึกษา (Information Analyzers and Advisers) ในตลาดเกิดใหม่มักจะไม่ค่อยมีข้อมูลทางการตลาดและข้อมูลอื่น ๆ ที่น่าเชื่อถือ ทำให้บริษัทต่างๆ ไม่สามารถประมาณการณ้ขนาด (size) หรือการแบ่งส่วนตลาด (market segments) ได้เนื่องจากข้อมูลมีอยู่อย่างกระจัดกระจาย และไม่มีผู้ให้บริการข้อมูลทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

3) ผู้จัดจำหน่าย (Distributers) ผู้ซื้อและผู้ขายในตลาดเกิดใหม่มักประสบปัญหาการขาดช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจบริการและอุตสาหกรรมเกือบทุกประเภท

4) ผู้อำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรม (Transaction Facilitators) ตัวกลางในการทำธุรกิจในตลาดเกิดใหม่มักจะมีเครือข่ายของคนรู้จักหรือที่รู้จักกันเป็นการส่วนตัวมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน บรรษัทข้ามชาติหรือผู้เล่นรายใหม่จะไม่สามารถเข้าถึงเครือข่ายเหล่านี้ได้ง่ายนัก

5) ผู้ระงับข้อพิพาท (Adjudicators) กฎหมายและความสามารถในการบังคับใช้กฎหมายที่มีอยู่เป็นปัจจัยสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้ว แต่ในตลาดเกิดใหม่จะไม่มีระบบกฎหมายและการบังคับใช้ที่เข้มแข็ง ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการคอร์รัปชันในที่สุด

ตัวอย่างบริษัท Blue River Capital ที่สร้างโอกาสทางธุรกิจจาก institutional void ด้วยการเป็นตัวกลางระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในตลาดเกิดใหม่ โดยการให้บริการจัดการเงินทุน ประเมินโอกาสการลงทุน ให้คำแนะนำบริษัทในการกระจายความเสี่ยงใน portfolio ดำเนินการจัดหาและรับสมัครสมาชิกบริหารให้กิจการ, พัฒนาการกำกับดูแลกิจการและรายงานการเงิน, อำนวยความสะดวกในการขายหลักทรัพย์ผ่านทางการหาพันธมิตรทางการเงินดังแสดงในรูปที่ 1

ภาพที่ 1 แสดงกรณีศึกษา: Blue river capital กับโอกาสทางธุรกิจจากการอุดช่องว่าง

Institutional voids



บทที่ 4 และ 5 อภิปรายว่าบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศพัฒนาแล้วและบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาเลือกกลยุทธ์ใดเข้ามาแข่งขันในตลาดเกิดใหม่ตลาดเกิดใหม่เป็นกลยุทธ์การเติบโตที่สำคัญของบริษัทข้ามชาติเช่นในปี 2008 ยอดขายโทรศัพท์ Nokia ในตลาดเกิดใหม่อย่างจีน อินเดีย อินโดนีเซีย และรัสเซีย มีมากกว่ายอดขายรวมในสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมรถยนต์ เช่น Toyota ได้ย้ายฐานการผลิตไปยังตลาดเกิดใหม่อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในประเทศจีน, อินเดีย และรัสเซียขณะที่ Honda ขยายฐานการผลิตในประเทศบราซิล อินเดีย และอาร์เจนตินา โดยบริษัทข้ามชาติเล็งเห็นว่าสามารถหาประโยชน์จากฐานการบริโภคขนาดใหญ่ในระดับภูมิภาค เป็นแหล่งวัตถุดิบ แหล่งแรงงานที่มีทักษะและแรงงานต้นทุนต่ำ เป็นฐานการผลิตสินค้าในระดับโลก เป็นแหล่งกำเนิดนวัตกรรม รวมไปถึงโอกาสทางธุรกิจอื่นๆ ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา โจทย์สำคัญที่บริษัทข้ามชาติต้องหาคำตอบให้ได้ว่า บริษัทจะสามารถทำงานร่วมกับบริษัทท้องถิ่นในตลาดเกิดใหม่ได้อย่างไร ซึ่งผู้เขียนเสนอแสดงกรอบแนวคิดให้กับนักกลยุทธ์และนักลงทุนในการวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันในบริบทที่มีลักษณะเฉพาะในแต่ละพื้นที่ ด้วยการพิจารณาจากทางเลือก 4 แนวทางในการพิจารณาว่าจะออกแบบกลยุทธ์แบบใดในตลาดเกิดใหม่แต่ละแห่ง ซึ่งบริษัทจะต้องเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลได้ของแต่ละทางเลือก แนวทางเหล่านั้น ได้แก่

- “ใช้โมเดลธุรกิจแบบเดิมที่เคยประสบความสำเร็จในตลาดอื่น (Replicate)” หรือ “ปรับ (Adapt) ใช้โมเดลทางธุรกิจแบบใหม่เพื่อให้เข้ากับตลาดเกิดใหม่”
- “ร่วมมือ (Collaborate)กับคู่ค้าท้องถิ่น” หรือ “แข่งขันธุรกิจในตลาดเกิดใหม่อย่างเป็นเอกเทศ (Compete alone)”
- “ยอมรับ(Accept) สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในตลาดเกิดใหม่” หรือ “พยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Attempt to change) ปัจจัยเหล่านั้น”
- เข้าไปแข่งขัน (Enter), รอ (Wait) หรือ ออกไปจากตลาด (Exit) ในกรณีเมื่อกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ได้ผล

ตารางที่ 3 แสดงทางเลือกการตอบสนองต่อ institutional voids ของบริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้วในตลาดเกิดใหม่

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์	ทางเลือกสำหรับบริษัทข้ามชาติที่มาจากตลาดในประเทศพัฒนาแล้ว (Options for Multinationals from developed markets)
เลียนแบบ หรือ ปรับตัว (Replicate or adapt?)	<ul style="list-style-type: none"> - เลียนแบบโมเดลธุรกิจเดิม, หาประโยชน์จากการเป็นแบรนด์ระดับโลกที่มีชื่อเสียงและน่าเชื่อถือ, ความรู้, บุคลากรที่มีความสามารถ, การเงิน และปัจจัยอื่นๆ - ปรับโมเดลทางธุรกิจ รวมไปถึงสินค้าหรือการบริหารองค์กรให้เข้ากับ institutional void
แข่งขันด้วยตัวเองหรือหาพันธมิตร (Compete alone or collaborate?)	<ul style="list-style-type: none"> - แข่งขันด้วยตนเอง - จัดหาทักษะและความสามารถ(capabilities) เพื่อศึกษาและเรียนรู้ institutional void ผ่านทางพันธมิตรธุรกิจท้องถิ่น
ยอมรับ หรือพยายามเปลี่ยนแปลงบริบทในตลาด (Accept or attempt to change market context?)	<ul style="list-style-type: none"> - ยอมรับปัจจัยต่างๆ ตามสภาวะแวดล้อมของประเทศนั้นๆ - จัดทำธุรกิจบริการที่แก้ไข institutional void ด้วยตนเอง
เข้าสู่ตลาด, รอ หรือออกไปจากตลาด (Enter, wait, or exit?)	<ul style="list-style-type: none"> - เข้าสู่ตลาดหรืออยู่ในตลาดถึงแม้จะมีอุปสรรคเป็น institutional voids - ออกจากตลาดเพื่อหาโอกาสทางธุรกิจในที่อื่นๆ

ตัวอย่างกรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติที่ประสบความสำเร็จ เช่นบริษัท GE Healthcare ตั้งโรงงานผลิตเครื่องวินิจฉัยโรคในประเทศจีน, อังกฤษ และเม็กซิโก และผลิตซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องในประเทศอินเดีย บริษัทได้สร้างระบบนี้เมื่อวิเคราะห์ได้ว่าเครื่องวินิจฉัยโรคที่ขายในประเทศเหล่านั้นมีขนาดเล็ก GE Healthcare จึงได้ลงทุนทำบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ในอินเดียให้เป็นฐานในช่วงปี 1990 และได้มีการยืมตัวบุคลากร GE จากญี่ปุ่นมาร่วมในการพัฒนาด้วย หลายปีผ่านไป ในที่สุดสายการผลิตซอฟต์แวร์ในอินเดียก็ได้มาตรฐานตามที่ GE ต้องการ และเมื่อ GE Healthcare ต้องการเลือกตลาดเกิดใหม่เพื่อทำการย้ายโรงงานบางส่วนจากเบลเยียมเพื่อลดต้นทุน GE Healthcare อินเดียเอาชนะ GE Healthcare เม็กซิโกไปได้เนื่องจากบริษัทสาขาในอินเดียผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า จากนั้นเป็นต้นมา Jeff Immelt ผู้บริหารของ GE Healthcare ได้เรียนรู้ในการใช้ตลาดเกิดใหม่ทั้ง จีน, อังกฤษ, เม็กซิโก และอินเดีย เป็นฐานการผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์ราคาถูกเพื่อขายในตลาดโลกบริษัทแม่ของ GE หาประโยชน์จากแหล่งรวมบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านไอทีในตลาดเกิดใหม่ โดยการตั้งศูนย์เทคโนโลยีในเซี่ยงไฮ้ และบังกาลอร์ ศูนย์วิจัยเหล่านี้ดำเนินงานด้านวิจัยและพัฒนาตั้งแต่การออกแบบวัตถุไปจนถึงการทำโมเดลในระดับโมเลกุลของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ GE Healthcare ไม่ได้มองว่าประเทศจีนและอินเดียเป็นเพียงตลาดเท่านั้น แต่ยังมองว่าเป็นแหล่งนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความสามารถในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) และนั่นเป็นสิ่งที่บริษัทข้ามชาติควรจะเรียนรู้เพิ่มเติมหากต้องการเติบโตในตลาดเกิดใหม่อย่างยั่งยืนอย่างไรก็ตาม ผู้เขียนได้เตือนให้บริษัทต่างชาติระมัดระวังในประเด็นปัญหาคอร์รัปชันในตลาดเกิดใหม่ที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการเติบโตของธุรกิจ หากปัญหานี้ส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้เขียนแนะนำให้ทางเลือกให้กับบริษัทข้ามชาติ เช่น การออกไปจากตลาดเพื่อลดการเผชิญกับปัญหาโดยตรง และอาจจะทำธุรกิจผ่านทางตัวกลางทางการค้า (Agent) หรือสร้างกลไกเช่นหน่วยงานตรวจสอบ (Audit) เพื่อจัดการกับปัญหาคอร์รัปชันโดยเฉพาะ

บทที่ 6 เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันในบริบทประเทศเกิดใหม่ที่มีผลทำให้บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาสามารถเติบโตได้ในระดับโลก บริษัทข้ามชาติที่มาจากตลาดเกิดใหม่มักจะไม่สามารถขยายกิจการออกไปต่างประเทศได้ เนื่องจากติด เรื่อง ข้อกำหนดกฎหมายและการควบคุมการเคลื่อนย้ายทุนระหว่างประเทศ แต่เมื่อเวลาผ่านไป บริษัทข้ามชาติดังกล่าวได้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันจนมีศักยภาพ จึงได้รับการสนับสนุนจากทั้งนักลงทุนต่างประเทศและการช่วยเหลือของรัฐบาลให้สามารถขยายการลงทุนไปยังประเทศอื่น ๆ ได้ เช่นกลุ่ม Tata motors เป็นกลุ่มทุนที่มีบริษัทแม่ในอินเดียมีธุรกิจหลักคือผลิตรถยนต์และรถบรรทุก ได้มีการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นผู้เล่นรายใหญ่ระดับโลกโดยการขยายธุรกิจระหว่างประเทศจากการควบรวมกิจการ (Acquisition) บริษัทท้องถิ่นในประเทศต่างๆ เช่น แอฟริกาใต้, เกาหลี และตะวันออกกลาง และ Tata motors ยังเป็นผู้พัฒนาการบริการหลังการขายให้มีราคาที่ถูกลงในตลาดเกิดใหม่เพื่อแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติจากญี่ปุ่นที่เป็นเจ้าตลาดสินค้ารถยนต์อีกด้วย นอกจากนี้ การทำธุรกิจของ Tata ใช้บริการของ Tata Consultancy Services ในการอำนวยความสะดวกให้วิซากับชาวอินเดียที่มาทำธุรกิจในประเทศตลาดเกิดใหม่ได้รวดเร็วขึ้น ผู้เขียนได้แนะนำให้บริษัทข้ามชาติที่มาจากตลาดเกิดใหม่ใช้กรอบทางเลือก 4 แนวทางในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงทางเลือกการตอบสนองต่อ Institutional Voids ของบริษัทข้ามชาติจากตลาดเกิดใหม่

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์	ทางเลือกสำหรับบริษัทข้ามชาติที่มาจากตลาดเกิดใหม่ (Options for multinationals from emerging market-based companies)
เลียนแบบ หรือ ปรับตัว (Replicate or adapt?)	<ul style="list-style-type: none"> - เลียนแบบโมเดลธุรกิจที่ประสบความสำเร็จของบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศพัฒนาแล้ว - หาประโยชน์จากความรู้และความสามารถท้องถิ่น เพื่อออกแบบโมเดลทางธุรกิจที่เหมาะสมโดยเฉพาะ
แข่งขันด้วยตัวเอง หรือหาพันธมิตร (Compete alone or collaborate?)	<ul style="list-style-type: none"> - แข่งขันด้วยตนเอง - จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถจากประเทศพัฒนาแล้ว หรือร่วมทุน (Joint ventures) กับบริษัทข้ามชาติอื่นๆ เพื่อลดอุปสรรค institutional voids
ยอมรับ หรือ พยายามเปลี่ยนแปลงบริบทในตลาด (Accept or attempt to change market context?)	<ul style="list-style-type: none"> - ยอมรับปัจจัยต่างๆ ตามสภาวะแวดล้อมของประเทศนั้นๆ - จัดทำธุรกิจบริการที่แก้ไข institutional void ด้วยตนเอง
เข้าสู่ตลาด, รอ หรือออกไปจากตลาด (Enter, wait, or exit?)	<ul style="list-style-type: none"> - ทำธุรกิจในตลาดของประเทศตนเองแทนหากการใช้ทรัพยากรบริษัทแก้ไข institutional voids นั้นไม่คุ้มค่า - ทำธุรกิจในประเทศอื่น หากความรู้ความสามารถนั้นไม่สามารถสร้างธุรกิจในตลาดของประเทศตนเองได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาจะสามารถรักษาอัตราการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนได้ ควรต้องสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ต้องสร้างแนวคิดระดับโลก (Global mindset) ให้กับพนักงานในองค์กร การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ การสร้างความเป็นผู้นำ การพัฒนาและบริหารนวัตกรรม เป็นต้น

บทที่ 7 เป็นบทสรุปแนวทางการเลือกกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทที่เหมาะสมกับตลาดเกิดใหม่ ซึ่งผู้เขียนได้สรุปในตอนท้ายว่า หนังสือเล่มนี้ยังคงมีความไม่สมบูรณ์ เนื่องจากเศรษฐกิจและปัจจัยอื่น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น กลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติจึงต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การเติบโตในตลาดเกิดใหม่ทำให้บริษัทข้ามชาติสร้างสรรค์นวัตกรรมและการทดลองใหม่ ๆ แนวคิดและโมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบอุตสาหกรรมต่างๆ ทั่วโลก การร่วมมือพันธมิตรระหว่างบริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้วกับบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาก็เป็นอีกปรากฏการณ์หนึ่งในการถ่ายทอดโมเดลธุรกิจระหว่างตลาดที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่คำถามที่ยังรอไม่สามารถหาคำตอบได้ คือ โมเดลทางธุรกิจแบบใดที่ใช้ได้ผลในตลาดเกิดใหม่ และกลยุทธ์นั้นสามารถนำไปใช้ได้กับการแข่งขันในตลาดโลกได้โดยการถ่ายทอดจากบริษัทข้ามชาติที่มีจากประเทศพัฒนาแล้วหรือบริษัทข้ามชาติที่มาจากตลาดเกิดใหม่ ซึ่งคำถามเหล่านี้ถือเป็นแนวทางให้กับงานวิจัยด้านบริหารกลยุทธ์ในอนาคต

โดยรวมแล้ว หนังสือ **'Winning in Emerging Markets'** เชื่อมต่อช่องว่างระหว่างแนวคิดในทางทฤษฎีและความเป็นจริงจากกรณีศึกษาในตลาดเกิดใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับทางเลือกและเงื่อนไขต่างๆ ที่ผู้เขียนนำเสนอในแต่ละบทช่วยกระตุ้นให้บริษัทข้ามชาติวิเคราะห์ตัวเองก่อนที่จะเตรียมตัวขยายธุรกิจในตลาดเกิดใหม่ สิ่งที่ดีของหนังสือเล่มนี้คือมีตัวอย่างกรณีศึกษาในตลาดเกิดใหม่ที่หลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะประเทศจีนและอินเดียเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบริบทการแข่งขันทางธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ เช่น รัสเซีย อาร์เจนตินา ตุรกี และบราซิล และสร้างมุมมองใหม่มากกว่าที่จะมองว่า institutional voids เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจขณะที่จุดด้อยของหนังสือเล่มนี้ กรณีศึกษานั้นเน้นอธิบายกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทข้ามชาติที่มาจากตะวันตก แต่ตัวอย่างกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศในกำลังพัฒนายังมีน้อย นอกจากนี้ หนังสือยังไม่มีรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายและกลุ่มทุนที่มีอิทธิพลในประเทศกำลังพัฒนาที่อาจมีผลต่อการขยายธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในตลาดเกิดใหม่ได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้ได้ให้ข้อมูลและความรู้ รวมไปถึงกรอบแนวคิดที่ช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจบริบทของตลาดเกิดใหม่ประเทศต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น