

## LOCAL OPERATIONS OF GLOBAL SPORTSWEAR FIRMS IN THAILAND

**Ms. Orawee Thongkam\***

Graduate School of Business, Assumption University

### ABSTRACT

*This paper examines how global companies in the sportswear industry in Thailand g-localize their internal operations (which are part of the supply chain), to achieve a balance between global integration and national differentiation. Interviews were held with managers in four leading companies. The interview questions were directed at four business functions: coordination and control, research and development, marketing and sales, and production units.*

*It was found that the four companies have similar practices. The results show that in coordination and control, regional headquarters act as an intermediary between headquarters and subsidiaries and licensees. Regional HQs mainly act as decision makers and performance controllers. The coordination is vertically intense: the coordination is either from HQ to regional HQ, or regional HQ to subsidiaries/licensees, and not between subsidiaries and licensees.*

*The research and development function strategy has a global approach: there is no adaptation to fit each country. In marketing and sales units, regional strategy is implemented. Different companies have different practices; some have more autonomy in decision making. In production units, global strategy is also adopted. Sourcing decision-making is centralized. The production strategy is product specialization. Each company exports, worldwide or to a major area. Nevertheless, the strategic trend is different in the studied companies. Three are moving towards more centralization, but one company is moving to decentralization by giving more autonomy to subsidiaries. The marketing and sales function and production function are managed separately and registered as different companies, i.e. they are functional organizations. These companies obviously 'act global but think local'. However, regional teams must have diverse international experiences to understand how this can be done appropriately.*

---

\*This is a reduced version of a project report for the MBA degree of Assumption University, awarded in January 2012.

## บทคัดย่อ

รายงานฉบับนี้แสดงวิธีการดำเนินงานภายในแบบคลอบคลุม หรือเฉพาะส่วน (g-localize) (ซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทาน) ของบริษัทระดับโลกในอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายกีฬาที่ดำเนินงานในประเทศไทย โดยการดำเนินงานจะแสดงถึงการผสมผสานของการบริหารแบบบูรณาการระดับโลก (Global integration) และการบริหารด้านความแตกต่างของแต่ละท้องถิ่น (national differentiation) การศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการของบริษัทในประเทศไทยทั้ง 4 บริษัท โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชื่อมโยงประเด็นในหน่วยธุรกิจหลัก 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการประสานงานและการควบคุม ฝ่ายการวิจัยและพัฒนา ฝ่ายการตลาดและการขาย และฝ่ายการผลิต

โดยการศึกษาพบว่า ใน 4 บริษัทมีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน ในด้านฝ่ายประสานงานและการควบคุม ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานใหญ่ในแต่ละภาคพื้นจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง ระหว่างสำนักงานใหญ่และบริษัทสาขาและบริษัทที่ได้รับใบอนุญาต โดยที่สำนักงานใหญ่ในแต่ละภาคพื้นจะทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจและควบคุมผลการดำเนินงานของสาขาย่อย การประสานงานจะเป็นลักษณะแนวตรงที่เข้มข้น โดยเกิดขึ้นระหว่างสำนักงานใหญ่และสำนักงานใหญ่ในแต่ละภาคพื้นหรือระหว่างสำนักงานใหญ่ในแต่ละภาคพื้นและบริษัทสาขาหรือบริษัทที่ได้รับใบอนุญาต แต่ไม่ใช้การประสานงานระหว่างบริษัทสาขาหรือบริษัทที่ได้รับใบอนุญาตด้วยตนเอง

ด้านกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา มีลักษณะแบบโดยรวมเหมือนกันทั้งบริษัท (Global approach) โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับในแต่ละประเทศ ในด้านการตลาดและการขาย กลยุทธ์ในระดับภูมิภาคได้ถูกใช้ ซึ่งในแต่ละบริษัทได้ปรับใช้กลยุทธ์ที่ไม่เหมือนกัน โดยบางบริษัทจะให้อิสระในการตัดสินใจที่มากกว่า ในส่วนของการผลิต กลยุทธ์ระดับโลก (global strategy) ได้ถูกนำมาใช้ การตัดสินใจด้านการจัดหาทำในลักษณะรวมอำนาจ (centralized) ในฝ่ายการผลิตดำเนินงานแบบใช้ลักษณะของสินค้าที่อาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (product specialization) โดยในแต่ละประเทศส่งออกไปทั่วโลกหรือจำกัดเฉพาะบางพื้นที่ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางกลยุทธ์ด้านการผลิตในแต่ละบริษัทได้ถูกปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ต่างกัน โดย 3 บริษัทใน 4 บริษัท มีแนวโน้มที่จะไปสู่การรวมอำนาจ โดย 1 ใน 4 บริษัทไปในทิศทางแบบกระจายอำนาจ โดยการให้อำนาจบริษัทสาขาในการตัดสินใจ ในด้านฝ่ายการตลาดและการขายได้ถูกแยกออกมาต่างหากจากส่วนฝ่ายการผลิต โดยต่างแยกจดทะเบียนบริษัท ทั้งนี้ 4 บริษัทในกรณีศึกษาได้แสดงอย่างชัดเจนถึงการบริหารงาน โดยทำแบบข้ามชาติและคิดแบบท้องถิ่น (act global and think local) แต่อย่างไรก็ตาม คณะทำงานระดับภูมิภาคต้องมีความเข้าใจเรื่องของความหลากหลายของประสบการณ์ระหว่างประเทศ เพื่อที่จะเข้าใจและปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม