

**กลยุทธ์การจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทย  
กับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ**  
**Strategic Management of International Joint Ventures in Thailand  
and the Development of International Competitive Advantage**

ดร.ผลิน ภู่อรุณ\*

Palin Phoocharoon, Ph.D.

**บทคัดย่อ**

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อศึกษาและพิสูจน์แนวคิดทฤษฎีทางการจัดการที่สำคัญโดยได้พัฒนาขึ้นเป็นกรอบแนวคิดจำลองรูปแบบจำลองเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ได้พัฒนาขึ้นโดยใช้ระเบียบการศึกษาวิจัยแบบ Triangulation ที่ใช้วิธีศึกษาวเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาวิจัยพิสูจน์ว่าแนวคิดรูปแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการธุรกิจของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศที่มีการดำเนินงานในประเทศไทยได้ในระดับดี ผลการศึกษาในเชิงปริมาณได้ยืนยันถึงความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกันของตัวแปรหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ผลการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพสอดคล้องกับผลการศึกษาในเชิงปริมาณ ในขณะเดียวกันมีการค้นพบข้อมูลที่สามารถอธิบายถึงเหตุผลเบื้องหลังการจัดการนั้นๆ ทำให้สรุปได้ว่าการนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัตินั้นผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างกันเพราะเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผลประกอบการ โดยใช้กลยุทธ์การจัดการเรื่องการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ความผูกพันจริงจึง

\* รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ในการทำธุรกิจร่วมกัน การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ การศึกษาวิจัยยังได้เสนอแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตเพื่อค้นหาความรู้ที่สำคัญที่สามารถสร้างให้เกิดความเข้าใจในการพัฒนาการจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยแบบยั่งยืน

## Abstract

*This study explores and examines how strategic management enhancing the international competitive advantage through international joint ventures (IJVs) in Thailand. The model was developed. Triangulation method was employed to analyze both quantitative and qualitative data. The research found that the proposed model was well applicable for managing international joint ventures. Quantitative results confirmed the relationship existed between the studied variables. The qualitative analysis results also yield similar results together with the reasons behind those relationships. Research findings were found to account for the underlying reasons for the particular strategic management to enhance better cooperation. The results indicate strong relationships between the cooperation and the IJVs' performance. Moreover, the researcher also recommends an approach for future research to acquire the additional body of knowledge that helps strengthen the understanding of the management development of the IJVs. This will be very useful in enhancing Thailand's sustainable international competitiveness.*

ศตวรรษที่ 21 ธุรกิจจะก้าวเข้าสู่การแข่งขันแบบเสรีมากขึ้น การแข่งขันระหว่างกันของบริษัทธุรกิจจะมีมากเป็นทวีคูณ โดยเฉพาะความพยายามที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเองไว้ให้มากที่สุด และความพยายามในการแสวงหาตลาดการค้าใหม่ๆ ในเวลาเดียวกันจากการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันดังกล่าวเป็นการยากที่องค์กรหนึ่งองค์กรใดจะสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้ตามลำพัง โดยเฉพาะการแข่งขันในตลาดโลก พันธมิตรธุรกิจ (Strategic alliance) จึงเป็นหนึ่งในทางเลือกที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจที่ได้รับความนิยมทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ตัวอย่างเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของพันธมิตรธุรกิจระหว่างบริษัทอเมริกันด้วยกันเองในการทำธุรกิจในภูมิภาคอเมริกาเหนือมีจำนวนเพิ่มสูงมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพันธมิตรในรูปแบบการร่วมทุน (Joint-equity agreement) จากตัวเลขการเพิ่มขึ้นอย่างมากของธุรกิจประเภทนี้ แต่กลับปรากฏพบว่าผลงานการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้กลับมีน้อยมากโดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยในสาขาอื่น

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่นับได้ว่าเป็นประเทศที่มีทำเลที่ตั้งในบริเวณที่จัดว่าเป็นศูนย์กลางของอินโดจีน ทางทฤษฎีเรียกความได้เปรียบนี้ว่ามีปัจจัยพื้นฐาน (Factor condition) ที่เหนือกว่าประเทศเพื่อนบ้านมาก แต่กลับพบว่าการใช้ประโยชน์จากปัจจัยพื้นฐานที่ได้เปรียบนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผลจากการศึกษาพบว่าในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมาความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศไทยได้ลดลงอย่างมากซึ่งมีผลทำให้การขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยอยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าประเทศที่กำลังพัฒนาด้วยกันและต่ำกว่าที่รัฐบาลกำหนดไว้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการส่งออกที่ลดลงอย่างมากซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน เช่น มีผลทำให้เงินบาทมีค่าลดลงอย่างมากเมื่อเทียบกับเงินสกุลดอลลาร์ ดังนั้น การหาแนวทางเพื่อพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการแข่งขันจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนเพื่อพัฒนาความสามารถให้แข่งขันได้ในตลาดโลก พันธมิตรธุรกิจในรูปแบบของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (International Joint Ventures) จึงเป็นทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดเพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในสภาวะปัจจุบัน

จากเหตุผลดังกล่าวการพัฒนาและการเพิ่มประสิทธิภาพบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยจึงเป็นสิ่งที่ต้องรีบดำเนินการ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องทำการศึกษาริวิจัยเพื่อให้เข้าใจถึงกลยุทธ์และปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (International Joint Venture) โดยเฉพาะการร่วมทุนระหว่างบริษัทไทยกับบริษัทต่างประเทศเพื่อให้เกิดการจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดผลผลิตภาพสูงสุดเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าธุรกิจในรูปแบบบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศสามารถสร้างให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่า JV สามารถสร้างให้เกิดปัญหาได้อย่างมากเช่นกัน เพราะบริษัท JV เป็นองค์กรใหม่ที่เกิดขึ้นจากการรวมกันขององค์กรอย่างน้อยสององค์กรที่มีความแตกต่างกันเกือบโดยสิ้นเชิงทั้งในด้านภาษา วัฒนธรรม พฤติกรรม องค์กร การจัดการ ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้นักวิชาการพยายามที่จะหาทางและหาวิธีการจัดการเพื่อทำให้การจัดการธุรกิจในรูปแบบนี้เกิดประโยชน์สูงสุด

### **กรอบแนวคิดทฤษฎีในการศึกษา (Theoretical Framework)**

จากการศึกษาพบว่าการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในลักษณะของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศมักจะประสบกับปัญหาความขัดแย้งภายหลังจากได้ดำเนินการมาระยะหนึ่ง และพบว่าม้อัตรากวามล้มเหลวในระดับที่ค่อนข้างสูงโดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการบริหารการจัดการ Beamish (1985) และ Schaan (1988) ได้ทำการศึกษาและพบว่าปัญหาหลักใหญ่ๆ ที่พบสำคัญคือ การที่สององค์กรหรือมากกว่าเข้ามาดำเนินธุรกิจด้วยกันโดยมีการลงทุนร่วมกัน โดยที่แต่ละบริษัทต่างมีอำนาจในการเข้ามาดูแลจัดการองค์กรใหม่ที่เกิดขึ้น โดยที่องค์กรนั้นๆ เป็นการรวมตัวกันขององค์กรที่มีบุคคลที่มีพื้นฐานทางด้านการจัดการที่แตกต่างกันโดยสิ้น ปัญหาที่พบจะเป็นปัญหาจากการแบ่งอำนาจและการเข้ามาแทรกแซงในการจัดการ และความไม่เข้าใจระหว่างกันที่มีพื้นฐานมาจากความไม่อดทนที่จะทำงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความคลุมเครือ

การศึกษาวิจัยโครงการนี้จะครอบคลุมทฤษฎีทางการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะทฤษฎีในเรื่องความร่วมมือระหว่างกัน โดยเจาะลึกปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันอันจะเป็นผลทำให้เกิดการบูรณาการระหว่างบริษัทแม่ที่มีสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศและบริษัทแม่ที่อยู่ในประเทศไทย เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถแก้ปัญหาที่พบโดยทั่วไปในการจัดการองค์กรลักษณะนี้ ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมทฤษฎีทางการจัดการมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา แนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่รวบรวมหลายสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง (Interdisciplinary Approach) เข้าไว้ด้วยกันเพื่อทำให้การศึกษามีความแม่นยำและครอบคลุมเนื้อหาทางการจัดการให้มากที่สุด

Parkhe (1993a) กล่าวว่าการศึกษาที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศส่วนใหญ่ยังขาดการศึกษาในเรื่องสำคัญคือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างหุ้นส่วนของ IJV และงานวิจัยที่พบส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่อธิบายความสัมพันธ์ในลักษณะจุลภาค (Micro level) ซึ่งมีผลทำให้การพัฒนาในการสร้างองค์ความรู้ทางทฤษฎีมีข้อจำกัดเพราะยังขาดทฤษฎีหลักที่อธิบายในระดับมหภาค (Macro level) ทฤษฎีทางการบริหารบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศที่ผ่านมามีการอบการศึกษาแบ่งออกเป็นได้หลายสาขาด้วยกัน Buckley and Casson (1988) ศึกษาถึงความร่วมมือกันระหว่างองค์กรโดยสมัครใจซึ่งจะเป็นผลทำให้เกิดการยอมรับระหว่างกัน Parkhe (1993a) กล่าวต่ออีกว่าการยอมรับระหว่างกันจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการติดต่อกันอย่างใกล้ชิดในทางพฤติกรรมศาสตร์

Thorelli (1986) ได้กล่าวโยงไปถึงเรื่องความไว้วางใจระหว่างกันอีกด้วยจะเห็นได้ว่าการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในเรื่องพฤติกรรมมาใช้ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกันของหุ้นส่วน (Partner) ที่จะก่อให้เกิดผลในทางพฤติกรรมจัดการของบริษัทร่วมทุนซึ่งจะยังผลให้เกิดผลในเชิงบวกในการจัดการ ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าองค์การที่เข้ามาดำเนินธุรกิจร่วมกันจะต้องมีปัจจัยและทรัพยากรที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน Pfeffer and Salansick (1978) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้โดยละเอียด โดยได้สรุปว่าการจัดการและการควบคุมการดำเนินงานสามารถชี้

อธิบายได้ว่าการที่องค์กรต้องพึ่งพิงในเรื่องของทรัพยากรการจัดการระหว่างกัน ถือว่าเป็นการควบคุมการดำเนินการได้และถ้าจัดการอย่างมีระบบจะทำให้องค์กรนั้นๆ สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว Pfeffer และ Salansick จัดได้ว่าเป็นผู้นำในการวิจัยในสาขานี้ มุ่งเน้นศึกษาการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกัน และการเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินธุรกิจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน

นักวิชาการบางสาขายังสนใจในเรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural management) โดยให้ความสนใจในเรื่อง วัฒนธรรม ค่านิยม ศาสนา บรรทัดฐาน และขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละประเทศที่แตกต่างออกไป ซึ่งจะมีผลต่อการจัดการบริหารในลักษณะร่วมทุนระหว่างกัน การศึกษาวิจัยยังครอบคลุมถึงทฤษฎีที่อธิบายในเรื่องของการส่งเสริมความร่วมมือ (Cooperation) โดยศึกษากลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

นักวิชาการยังได้ศึกษาเจาะลึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือกับผลลัพธ์ (Outcome) ในรูปแบบต่างๆ ขององค์การ เช่น ผลประกอบการ (Performance) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และการผูกมัด (Commitment) Beer, Eisenstat และ Spector (1990) ได้ทำการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มขีดความสามารถในเชิงการแข่งขัน โดยชี้ให้เห็นว่าการประสานการทำงาน (Coordination) จำเป็นอย่างมากต่อนวัตกรรมขององค์การ (Innovation) และความสำเร็จในการแข่งขัน (Competitive success) พร้อมกันนี้ยังกล่าวเสริมอีกว่าความร่วมมือเป็นรากฐานของการประสานการทำงาน (Coordination) และการประสานการทำงานระหว่างกันอย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดการรวมตัวกันอย่างแน่นแฟ้น (Synergy) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ

Daridow และ Malone (1992) ทำการศึกษาวิจัยและพบว่าในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือระหว่างกันมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในการทำงาน ระหว่างผู้ร่วมงาน และยังค้นพบอีกว่าความสัมพันธ์ที่ดีของการทำงานร่วมกันทำให้เกิดการยอมรับระหว่างกันสูงมากขึ้นโดยเฉพาะในเรื่องของการยอมรับใน

การตัดสินใจอีกทั้งยังส่งผลในทางบวกกับผลประกอบการขององค์กรนั้นอีกด้วย แต่ยังไม่มีการขยายงานวิจัยนี้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรในลักษณะของ JV ตัวอย่างที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความร่วมมือระหว่างกันมีความสำคัญมากต่อองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาความอยู่รอดทางธุรกิจ และพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน

Byrne (1993) ได้สนับสนุนความคิดในเรื่องนี้ในบทความเรื่อง องค์กรแบบแนวนอน (Horizontal organization) ที่มีพื้นฐานจากทฤษฎีความร่วมมือระหว่างกันโดยเชื่อมโยงแนวคิดต่อเนื่องในประเด็นของความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพในการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องการจัดการคุณภาพโดยรวม Total Quality Management (TQM) ที่ประยุกต์ใช้ทฤษฎีความร่วมมือในลักษณะของการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือภายในขององค์กรของทั้งสามฝ่ายคือผู้ถือหุ้น พนักงาน และลูกค้า แต่แนวคิดนี้ยังไม่ได้มีการขยายการศึกษาวิจัยให้ครอบคลุมถึงปัจจัยในเรื่องการเข้ามามีส่วนร่วมระหว่างกันของหุ้นส่วนธุรกิจทั้งในลักษณะการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ Hamel, Doz, Phahalad (1989) ศึกษาพบว่าความตั้งใจจริงในการทำธุรกิจร่วมกันมีส่วนอย่างมากในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจอีกทั้งยังส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและทักษะทางการบริหารระหว่างกันและกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

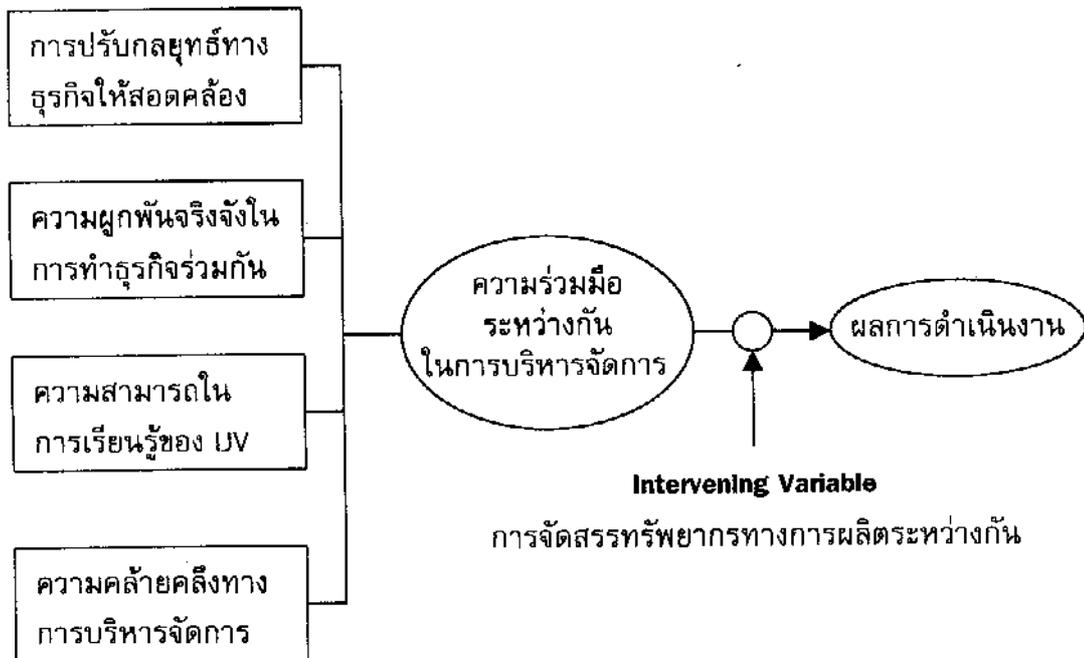
Porter (1980, 1986) นักวิชาการที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการพัฒนาการแข่งขันว่าองค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategies) เพื่อการแข่งขันและพัฒนาเพื่อรักษาความเป็นหนึ่งจะต้องมีการพัฒนาใช้กลยุทธ์ธุรกิจหลักสำคัญ 3 กลยุทธ์คือ 1) การใช้กลยุทธ์ในเรื่องของราคา (Cost leadership strategy) 2) การใช้กลยุทธ์ในเรื่องของความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งในในเรื่องของคุณภาพ รูปลักษณ์และบริการ (Differentiation strategy) และ 3) กลยุทธ์การเจาะตลาด ที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่มหรือมุ่งเน้นสินค้าแต่ละชนิด (Focus strategy)

ปัจจุบันกลยุทธ์ดังกล่าวของ Porter ได้ถูกท้าทายโดยนักวิชาการรุ่นใหม่โดยมีการกล่าวถึงกลยุทธ์การแข่งขันในอนาคต ความรวดเร็ว (Speed) ในการให้บริการและความรวดเร็วในการผลิตสินค้าเพื่อตอบ

สนองลูกค้า รวมทั้งการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการเสนอบริการที่เหมาะสม (Fit) กับสภาพการแข่งขัน และความยืดหยุ่นในการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปเป็นสิ่งที่ควรจะมีผนวกเข้าไว้ใน การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยของประเทศไทยด้วย ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่การศึกษาวิจัยการจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศจะต้องรวมเอาตัวแปรต่างๆ เหล่านี้เข้าไว้ในการศึกษาด้วย

**กรอบแนวคิดของรูปแบบจำลอง**

จากกรอบทฤษฎีดังกล่าวสามารถกำหนดรูปจำลองในการศึกษาวิจัยของความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สำคัญได้ดังนี้ คือ



## การวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ พอมิปรากฏอยู่บ้าง แต่การศึกษาเจาะลึกในเรื่องบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศพบว่ามีอย่างจำกัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์นำเอาทฤษฎีทางการจัดการที่สำคัญมาใช้ในการบูรณาการศึกษาเพื่อค้นคว้าหาตัวแปรใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาส่งเสริมการจัดการองค์กรลักษณะนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การศึกษาในเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถที่ปรากฏเป็นการศึกษาเจาะลึกในแต่ละอุตสาหกรรม เช่น ผลงานวิจัยของศูนย์วิจัย เศรษฐศาสตร์คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2540) เรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมี สรุปประเด็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างมากโดยเฉพาะการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถ ข้อสังเกตสำคัญคือการนำผลการศึกษาวิจัยมาสู่การปฏิบัติยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งอาจมีเหตุผลจากการเติบโตของประเทศไทยที่ได้ลดลงอย่างมากประกอบกับปัญหาการถดถอยทางเศรษฐกิจของโลก ส่งผลทำให้การพัฒนาดังกล่าวไม่บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

ผลิน ภูจรรย์ (2543) ศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันกับต่างประเทศ โดยศึกษาอุตสาหกรรมส่งออก โดยเน้นการศึกษาตัวแปรความร่วมมือระหว่างกันขององค์กรธุรกิจทั้ง 3 ภาคี คือ ภาครัฐบาล สมาคมธุรกิจ และบริษัทเอกชน ผลการศึกษาค้นพบภัยสำคัญของการร่วมมือระหว่างกันกับการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท โดยมีการศึกษาตัวแปรอิสระที่สำคัญเช่น 1) การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริหาร 2) ความร่วมมือกับ 3 ภาคี 3) ความร่วมมือกับอุตสาหกรรมสนับสนุน และ 4) การเป็นมืออาชีพ การศึกษายังได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างกันของ 3 ภาคี เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืนของประเทศไทย

การศึกษาการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมนาฬิกาและชิ้นส่วนพบว่าความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่มผู้ประกอบการจะทำให้ได้ประโยชน์ในการลดต้นทุนจากการผลิต เพราะทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลงเมื่อผลิตจำนวนมากขึ้น ในทางเศรษฐศาสตร์เรียกว่า Economies of Scale และยังมีข้อเสนอให้รัฐบาลเข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนา โดยเสนอแนะให้ภาครัฐช่วยจัดตั้งหน่วยอบรมฝีมือแรงงาน เพื่อเน้นการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และต้องการให้เกิดศูนย์ข้อมูลที่ทางสารสนเทศที่ทันสมัยมากกว่าปัจจุบัน การเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทย จากการพัฒนาอุตสาหกรรมหลัก และมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาว่า ความร่วมมือระหว่างภาครัฐบาลและภาคเอกชนควรจะมีเพิ่มมากขึ้นกว่าปัจจุบันและยังเน้นการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนจากต่างประเทศ โดยการใช้จ่ายเงินลงทุนทางด้านภาษี การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค และควรพิจารณาการพัฒนาในด้านข้อมูลสารสนเทศให้มากขึ้น

Johnson, Cullen, Sakano and Takenouchi (1996) ได้ศึกษาขั้นตอนในการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างกันในการทำให้เกิดการบูรณาการในเชิงกลยุทธ์ โดยศึกษาความร่วมมือของพันธมิตรธุรกิจระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยพบว่าความเข้าใจและรู้สึกในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างของคู่พันธมิตร มีผลกับการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน Pan & Tse (1996) ศึกษาถึงกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างกันของบริษัทธุรกิจต่างชาติในการดำเนินธุรกิจต่างประเทศ โดยได้ศึกษา (Arrangement) ความร่วมมือที่เกิดขึ้นจากตัวอย่าง 483 บริษัท ความร่วมมือของบริษัทธุรกิจของชาวฮ่องกงกับประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี และอังกฤษ โดยเน้นการร่วมมือเพื่อสร้างองค์การธุรกิจแบบเครือข่ายซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้มีการสร้างและพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้สรุปว่าพันธมิตรธุรกิจเป็นหนึ่งในช่องทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยธุรกิจเครือข่ายจะมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องเป็นการรวมกันของบริษัทที่มีความสามารถหลัก (Core competency) ที่ต่างกันมาทำธุรกิจร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์ที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งสองฝ่าย และต้องเป็นการทำธุรกิจที่ส่งเสริมและเกื้อกูลระหว่างกัน

และยังสรุปอีกว่าการสร้างธุรกิจแบบเครือข่ายเป็นแนวคิดที่นำไปสู่ความเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีความสามารถปรับตัวได้อย่างดีมากต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในการแข่งขัน

Drucker (1986) ประมาจารย์ทางการจัดการที่มีชื่อเสียงของโลก ได้กล่าวความตอนหนึ่งในหนังสือขายดีของเขาชื่อ "The Practice of Management" ว่าความท้าทายอย่างหนึ่งของการจัดการคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ล้าหน้าในอุตสาหกรรมที่ตัวเองแข่งขันอยู่ และที่สำคัญมากกว่านั้นคือการสร้างโครงสร้างขององค์กรให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและกระโดดข้ามวงจรชีวิตขององค์กรให้ไปสู่การพัฒนาใหม่ก่อนที่องค์กรนั้นๆ จะถึงจุดสูงสุดและตกต่ำลงตามทฤษฎีวงจรชีวิตขององค์กร (Organizational life cycle) และแน่นอนที่สุดไม่ว่ากลยุทธ์ในการจัดการพันธมิตรธุรกิจนั้นๆ จะเป็นไปในรูปแบบใด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาหารูปแบบที่เหมาะสมกับตัวเองให้มากที่สุด

จากการวิจัยที่ผ่านมาจะพบว่ามีการศึกษาในเรื่องการเพิ่มขีดและการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันมาก แต่การศึกษายังมีข้อจำกัดในเรื่องการพัฒนาและการเพิ่มขีดในการแข่งขันโดยใช้พันธมิตรธุรกิจโดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในรูปแบบร่วมทุนระหว่างประเทศยังเป็นสาขาที่ยังไม่มีการศึกษามากนัก ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้พัฒนารูปแบบจำลองขึ้นเพื่อหาปัจจัยสำคัญทางการจัดการที่สำคัญเพื่อพัฒนาให้บริษัท JV ในประเทศไทยเป็นหนึ่งในหลายๆ วิธีการที่จะช่วยให้การพัฒนาศักยภาพของประเทศไทยมีแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้น

### **สมมติฐานของการวิจัย**

สมมติฐานในการวิจัยมุ่งที่การศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามโดยที่มีตัวแปรตามที่ต้องการทดสอบคือความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ และผลการดำเนินงาน โดยการทดสอบสมมติฐานจากกรอบแนวคิดของรูปแบบจำลองเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระสำคัญคือ การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน การพัฒนาให้มีความผูกพันจริงจังในการทำธุรกิจร่วมกัน การพัฒนาให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ของ JV และความ

คล้ายคลึงกันทางการบริหารจัดการที่มีต่อความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการและพิสูจน์ความสัมพันธ์ของตัวแปรความร่วมมือที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัท JV

### ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้เป็นการวิจัยแบบค้นหา (Exploratory research) แบบวิธีการสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ทั้งนี้มีเหตุผลเบื้องหลังคือเนื่องจากการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาพิสูจน์ค้นคว้าเพื่อหาตัวแปรที่สำคัญ ตามหลักทฤษฎีในการจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการค้นหาตัวแปรที่เหมาะสมที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการบริษัทร่วมทุนในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ขอบเขตของการวิจัยศึกษาเฉพาะบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างถูกสุ่มจากประชากรของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) หน่วยของการวิเคราะห์เป็นระดับองค์กรมีขนาดของตัวอย่างจำนวน 53 ตัวอย่าง เทคนิคการเลือกเก็บตัวอย่างเป็นแบบการสุ่มตัวอย่างกระจายตามกลุ่มของบริษัทแม่ต่างสัญชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย โดยทำการสุ่มจากรายชื่อของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศที่อยู่ในทำเนียบของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนซึ่งสามารถจัดกลุ่มบริษัทแม่ต่างประเทศตามภูมิภาคได้ดังนี้ บริษัทจากกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป กลุ่มประเทศอเมริกาเหนือ ประเทศญี่ปุ่น และประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยการคัดเลือกตัวอย่างที่สัดส่วนในจำนวน 7:1 เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดที่ดีที่สุด

กลุ่มตัวอย่างถูกแบ่งออกเป็นสามส่วน ส่วนที่หนึ่งตอบแบบสอบถามที่ส่งทางผู้วิจัยจัดส่งให้ทางไปรษณีย์โดยตรง ส่วนที่สองของกลุ่มตัวอย่างถูกสัมภาษณ์โดยนักวิจัยหรือผู้ช่วยนักวิจัยโดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์แบบมีรูปแบบคำถามเฉพาะ (Structure interview) ในบางกรณีใช้วิธีสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ กลุ่มตัวอย่างส่วนที่สามถูก

เลือกให้เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เพื่อเก็บรายละเอียดและเหตุผลเบื้องหลังความสัมพันธ์และอิทธิพลที่เกิดขึ้นของตัวแปรที่ศึกษา

**การวัดค่าของตัวแปร** ในการวัดค่าตัวแปรนักวิจัยได้สร้างกลุ่มของตัวแปร (Constructed variable) จากทฤษฎีการจัดการ และการจัดการธุรกิจต่างประเทศเพื่อใช้ในการวัดค่าตัวแปรอิสระ (Independent variable) ที่สำคัญโดยพัฒนาเป็นคำถามในแบบสอบถาม โดยใช้ตารางในการวัดค่าของไลเกิร์ต (Likert scales) แบบ 5 ระดับ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของตัวแปรแต่ละตัว แบบสอบถามได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถกรอกข้อมูลเองได้ (Self-administer) โดยมีหน่วยของการวัด (Unit of analysis) เป็นหน่วยในระดับองค์กร (Organizational level)

**Triangulation Approach** เป็นระเบียบวิธีวิจัยที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสองวิธีในการศึกษาปรากฏการณ์เดียวกัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้เกิดความแม่นยำในการศึกษาสูงมากกว่าการเก็บข้อมูลที่ใช้วิธีเดียว เหตุผลเบื้องหลังแนวคิดของTriangulation Approach คือการผสมผสานกันของระเบียบวิธีวิจัยในการศึกษาปรากฏการณ์ โดยใช้ระเบียบวิธีการศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพ (Qualitative method) และในเชิงปริมาณ (Quantitative method) ภายได้สมมติฐานว่าการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณจะทำให้การค้นหา (Exploration) ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สำคัญเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ในขณะที่การศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพจะทำให้เข้าใจถึงสาเหตุเบื้องหลังปรากฏการณ์นั้นๆ ซึ่งทำให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ในระดับที่ลึกมากกว่า และยังไปกว่านั้นหากผลการศึกษาออกมาสอดคล้องกันทั้ง 2 วิธี ย่อมหมายถึงการวิจัยนั้นมีความถูกต้องแม่นยำสูง (Internal validity) ซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการอธิบายที่กว้างขวางและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (High generalizability)

### ผลการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาพบว่า มีบริษัทแม่จากกลุ่มสหภาพยุโรปในสัดส่วนที่สูงใกล้เคียงกับบริษัทแม่ที่มาจากประเทศญี่ปุ่น ในขณะที่บริษัทแม่สัญชาติอเมริกันมีสัดส่วนเท่ากับบริษัทต่างประเทศสัญชาติสิงคโปร์ และมีกลุ่มตัวอย่างที่มีบริษัทแม่ที่อยู่ในเอเชียด้วยกัน เช่น ไต้หวัน เกาหลี และฮ่องกง และมีบริษัทแม่ของบริษัท UV สัญชาติออสเตรเลียด้วย กลุ่มตัวอย่างมีกระจายในทุกอุตสาหกรรมที่สำคัญ โดยมีกลุ่มตัวอย่างในประเภทอุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในสัดส่วนที่สูง ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาที่มาจากอุตสาหกรรมอื่นมีสัดส่วนในระดับรองลงมาตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยในระยะปานกลาง ทั้งนี้ มีการกระจายของระยะเวลาดำเนินงานในสัดส่วนที่เหมาะสม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ปรากฏผลตามตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสำคัญพบว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16 (S.D.=0.78) ตัวแปรความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ ความสามารถในการเรียนรู้ของ UV และการจัดสรรทรัพยากรทางการผลิตระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยในระดับที่ค่อนข้างสูงตามลำดับดังนี้ 3.6, 3.69 และ 3.61 (S.D.=0.62, 0.59 และ 0.72) การศึกษาตัวแปรประสพการณ์ในธุรกิจแบบ UV พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปร ประสพการณ์ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ การบูรณาการช่องทางแบบเครือข่าย ความสามารถในการเรียนรู้ของ UV ความคล้ายคลึงกันในการบริหารจัดการ ผลการดำเนินงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41, 0.58, 0.61 และ 0.47 ตามลำดับ

ตัวแปรความสามารถในการเรียนรู้ของ UV มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรความคล้ายคลึงกันทางการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.31 และ 0.72 ตามลำดับ และจากการศึกษาพบว่าความคล้ายคลึงกันทางการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานโดยมีค่าเท่ากับ 0.30

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรหลักที่สำคัญ

ตัวแปร	x	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินระหว่างกัน	3.61	0.72	1.00													
2. การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน	3.56	0.65	0.50**	1.00												
3. ความผูกพันจริงจังในการทำธุรกิจร่วมกัน	3.58	0.65	0.63**	0.67**	1.00											
4. ความร่วมมือระหว่างกันในภาคบริหารจัดการ	3.62	0.62	0.56**	0.52**	0.77**	1.00										
5. ความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรม	3.36	0.59	0.09*	0.44**	0.31*	0.70	1.00									
6. ขนาดของบริษัทที่แตกต่างกัน	3.26	0.66	0.15	0.31*	0.51**	0.33*	0.23	1.00								
7. ขนาดของบริษัทที่เท่ากัน	3.38	0.53	0.28	0.52**	0.42**	0.24	0.27	0.07	1.00							
8. ระยะเวลาก่อนดำเนินงานของ JV	3.41	0.64	0.40**	0.72**	0.71**	0.42**	0.48**	0.57**	0.38**	1.00						
9. ประสบการณ์ในการทำธุรกิจแบบ JV	3.54	0.62	0.38**	0.73**	0.62**	0.45**	0.56**	0.42**	0.38**	0.66**	1.00					
10. ประสบการณ์ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ	3.54	0.70	0.33*	0.50**	0.52**	0.34*	0.41**	0.54**	0.35*	0.55**	0.72**	1.00				
11. ภาชนะการต่อรองทางแบบเครือข่าย	3.25	0.56	0.30*	0.45**	0.67**	0.48**	0.30*	0.15	0.36*	0.48**	0.41**	0.27	1.00			
12. ความสามารถในการเรียนรู้ของ JV	3.69	0.59	0.62**	0.62**	0.79**	0.83**	0.16	0.42**	0.37**	0.54**	0.56**	0.40**	0.49**	1.00		
13. ความคล้ายคลึงกันทางการบริหารจัดการ	3.43	0.62	0.23	0.63**	0.43**	0.13	0.72**	0.28	0.20	0.52**	0.61**	0.41**	0.26	0.31*	1.00	
14. ผลการดำเนินงาน	4.16	0.78	0.52**	0.44**	0.70**	0.56**	0.24	0.36*	0.38**	0.49**	0.47**	0.36**	0.41**	0.72**	0.30*	1.00

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) p<0.01

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) p<0.05

## ตารางที่ 2

## ผลการวิเคราะห์สมการแบบถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย

## Simple Regression Results

ตัวแปรอิสระ Independent Variables	ตัวแปรตาม Dependent Variable		
	ความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ		
	B	$\beta$	R <sup>2</sup>
การจัดสรรทรัพยากรทางการผลิต ระหว่างกัน	0.27	0.29	0.08
การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้ สอดคล้องกัน	0.48***	0.52***	0.27
ความผูกพันจริงจังในการทำ ธุรกิจร่วมกัน	0.69***	0.77***	0.59
ขนาดของบริษัทที่แตกต่างกัน	0.31*	0.33*	0.11
ระยะเวลาการดำเนินงานของ IJV	0.45**	0.42**	0.18
ประสบการณ์ในการทำธุรกิจแบบ IJV	0.44**	0.45**	0.20
ประสบการณ์ในการทำธุรกิจระหว่าง ประเทศ	0.30*	0.34*	0.12
การบูรณาการช่องทางแบบเครือข่าย	0.52**	0.48**	0.23
ความสามารถในการเรียนรู้ของ IJV	0.87***	0.83***	0.69

\*  $p < 0.05$ \*\*  $p < 0.01$ \*\*\*  $p < 0.001$

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ที่แสดงผลการวิเคราะห์สมการถดถอย เชิงเส้นตรงแบบง่าย *Simple Regression*

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาวิเคราะห์สมการแบบถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย (Simple regression) โดยมีตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ ความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ โดยทดสอบการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรอิสระที่สำคัญในการศึกษาทุกตัวตามตาราง จากผลการศึกษาพบว่าการจัดสรรทรัพยากรทางการผลิต มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการและพบว่ามีความอำนาจในการอธิบาย (Variance explained) ของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามเท่ากับ 8 % ( $R^2=0.08$ ) ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.27 และ 0.29 ตามลำดับ ซึ่งจะเป็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ พบว่ามีความอำนาจในการอธิบาย (Variance explained) ของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเท่ากับ 27% ( $R^2=0.27$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.48 และ 0.52 ตามลำดับ และเป็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p \leq 0.001$

ความผูกพันจริงจังในการทำธุรกิจร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ พบว่ามีความอำนาจในการอธิบาย (Variance explained) ของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามเท่ากับ 59% ( $R^2=0.59$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.69 และ 0.77 ตามลำดับ และเป็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p \leq 0.001$

การบูรณาการช่องทางแบบเครือข่ายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ พบว่ามีความอำนาจในการอธิบาย (Variance explained) ของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามเท่ากับ 23% ( $R^2=0.23$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน  $\beta$  เท่ากับ 0.52

ตารางที่ 3  
ผลการวิเคราะห์สมการแบบถดถอยเชิงเส้นตรงแบบพหุ  
Multiple Regression Results

ตัวแปรอิสระ Independent Variables	ตัวแปรตาม Dependent Variable		
	ความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ		
	b	$\beta$	R <sup>2</sup>
<b>Model I</b> การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน	0.48***	0.52***	0.27
<b>Model II</b> การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน ความผูกพันจริงใจในการทำธุรกิจร่วมกัน	0.65***	0.75***	0.58
<b>Model III</b> การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน ความผูกพันจริงใจในการทำธุรกิจร่วมกัน ความสามารถในการเรียนรู้ของ IJV	0.30* 0.65***	0.35* 0.75***	0.71
<b>Model IV</b> การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน ความผูกพันจริงใจในการทำธุรกิจร่วมกัน ความสามารถในการเรียนรู้ของ IJV ความคล้ายคลึงกันทางการบริหารจัดการ	0.37** 0.56*** -0.25*	0.42** 0.56*** -0.27*	0.76

ตารางที่ 4  
ผลการวิเคราะห์สมการแบบถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย  
Simple Regression Results

Independent Variable	Dependent Variable		
	ผลการดำเนินงาน Overall Performance of IJVs		
	b	$\beta$	R <sup>2</sup>
ความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ	0.69***	0.56***	0.31

\* p &lt; 0.05

\*\* p &lt; 0.01

\*\*\* p &lt; 0.001

และ 0.48 ตามลำดับ และเป็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p \leq 0.01$  ความสามารถในการเรียนรู้ของ UV มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการพบว่าอำนาจในการอธิบาย (Variance explained) ของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามเท่ากับ 69% ( $R^2=0.69$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.87 และ 0.83 ตามลำดับ และเป็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p \leq 0.001$

### **ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ที่แสดงผลการวิเคราะห์สมการถดถอย เชิงเส้นตรงแบบพหุ Multiple Regression**

ตารางที่ 3 เป็นการแสดงผลการศึกษาวิเคราะห์สมการแบบถดถอยเชิงเส้นตรงแบบพหุ Multiple Regression เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของรูปแบบจำลองในการศึกษาวิจัย โดยการทดสอบใช้วิธีการเพิ่มตัวแปรที่ต้องการเข้าในสมการเพื่อทดสอบอำนาจในการอธิบายของตัวแปรที่เพิ่มเข้าไปในสมการ (Changed in variance explained) ว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามที่ทดสอบคือความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

**Model I** ผลการศึกษาพบว่า การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกันส่งผลให้มีความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าอำนาจในการอธิบายเท่ากับ 27% ( $R^2=0.27$ ) ที่  $p \leq 0.001$

**Model II** ผลการศึกษาหลังจากเพิ่มตัวแปรอิสระ ความผูกพันจริงจังในการทำธุรกิจร่วมกันเข้าไปในสมการพบว่าอำนาจในการอธิบายของตัวแปรอิสระที่เพิ่มเข้าไปในสมการมีค่าสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\Delta R^2=0.58-0.27=0.31$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยและค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.65 และ 0.75 ตามลำดับ โดยมีค่า  $p \leq 0.001$

**Model III** ทดสอบโดยการเพิ่มตัวแปรอิสระ ความสามารถในการเรียนรู้ของ UV เข้าไปในสมการแบบถดถอยเชิงเส้นตรง ผลการวิเคราะห์พบว่าอำนาจในการอธิบายของตัวแปรอิสระที่เพิ่มขึ้นนี้มีนัย

สำคัญทางสถิติ โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นของ  $R^2$  จาก 0.58 เป็น 0.71 ซึ่งมีการเพิ่มขึ้น 13% ที่แสดงถึงความสัมพันธ์และความสามารถในการอธิบายตัวแปรตาม โดยพบว่าค่า  $b$  (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย) และ  $\beta$  (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน) เท่ากับ 0.65 และ 0.75 ตามลำดับที่  $p \leq 0.001$

**Model IV** เป็นการทดสอบรูปแบบจำลองโดยเพิ่มตัวแปรอิสระเข้าไว้ในสมการ ทั้งนี้การเพิ่มตัวแปรแต่ละ Model เป็นไปตามทฤษฎีทางการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ ผลจากการศึกษาพบว่า Variance explained ที่เพิ่มขึ้นจากการเพิ่มตัวแปรอิสระเป็นการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\Delta R^2 = 0.76 - 0.71 = 0.05$ ) และปรากฏผลว่าความสัมพันธ์ระหว่างความคล้ายคลึงกันในการบริหารจัดการเป็นความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความร่วมมือกันระหว่างในการบริหารจัดการโดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ -0.25 และ -0.27 ตามลำดับที่  $p \leq 0.05$

ตารางที่ 4 เป็นผลการวิเคราะห์สมการแบบถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย Simple regression model โดยมีตัวแปรตามคือผลการดำเนินงานของ UV และมีตัวแปรอิสระทดสอบตามรูปแบบจำลองคือ ความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ ผลการศึกษาพบว่า เป็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยตัวแปรอิสระมีอำนาจในการอธิบาย และคาดการณ์ผลการดำเนินงานได้ 31% ( $R^2 = 0.31$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานเบต้า ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.69 และ 0.56 ตามลำดับที่  $p \leq 0.001$

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ และผลการดำเนินงาน ซึ่งในทางทฤษฎีน่าจะมีตัวแปรที่เข้ามามีอิทธิพลที่เรียกว่าตัวแปรแทรก (Intervening variable) นักวิจัยจึงได้ทำการทดสอบตัวแปรที่มีความเป็นไปได้ทางทฤษฎีที่มีคุณสมบัติเป็นตัวแปรแทรก และพบว่าประสิทธิภาพของการจัดสรรทรัพยากรทางการผลิตระหว่างกันมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรแทรก (Intervening) จึงได้นำมาทดสอบในสมการผลจากการทดสอบพบว่าตัวแปรการจัดสรรทรัพยากรทางการผลิตระหว่างกันมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในฐานะที่เป็นตัวแปรแทรก

สรุปผลได้ว่าจากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณโดยศึกษาและทดสอบสมมติฐานตามรูปแบบจำลองพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์อำนาจในการอธิบาย และอำนาจในการคาดการณ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นไปอย่างมีเหตุผลแบบมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว โดยตัวแปรแต่ละตัวสามารถอธิบายความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลตามหลักทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจต่างประเทศเกือบทั้งหมด ยกเว้นในตัวแปรบางตัวที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ดูตารางที่ 2) ซึ่งน่าจะมีการศึกษาและพัฒนาการศึกษาวิจัยในแง่มุมอื่นในอนาคตต่อไป

### **ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ**

เนื่องจากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) แบบมีโครงสร้างของการสัมภาษณ์ (Structured interview) ดังนั้น ผลการศึกษาจะบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรและเหตุผลเบื้องหลังความสัมพันธ์นั้นๆ ในระดับลึกที่สามารถปรากฏการณ์ทางการจัดการที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจของ JV อีกทั้งยังเป็นการตรวจเช็คความเที่ยงตรง และความแม่นยำกับผลการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณด้วย ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์บริษัทธุรกิจประเภทบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศจำนวน 6 บริษัท สามารถแยกการศึกษาออกเป็นบริษัทแม่จากต่างประเทศออกได้เป็น 3 ภูมิภาคใหญ่ๆ เป็นบริษัท JV ที่มีบริษัทแม่ต่างประเทศจากกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป กลุ่มประเทศเอเชีย กลุ่มประเทศทวีปอเมริกาเหนือ เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักในการศึกษาคือการศึกษากลยุทธ์การจัดการบริษัท JV โดยรวม ผลทางอ้อมที่ได้จากการศึกษาแบบเจาะลึกบริษัทแม่ที่มาจากทวีปต่างๆ ทำให้นักวิจัยสรุปข้อมูลในส่วนของการจัดการที่แตกต่างกันของประเทศแม่จากทวีปต่างๆ ได้พอสมควร ซึ่งผลดังกล่าวน่าจะเป็นการนำมาเพื่อใช้ในการอธิบายมากกว่าการพัฒนาในเชิงทฤษฎี

**ผลการศึกษาในเรื่องความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรม** จากผลการศึกษาข้อมูลในเชิงคุณภาพ ในเรื่องความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรมพบว่าบริษัท JV มีความเห็นค่อนข้างตรงกันว่าความ

คล้ายคลึงกันไม่ได้มีผลมากนักต่อการพัฒนากลยุทธ์หรือการตัดสินใจ ซึ่งก็สนับสนุนผลการวิจัยทดสอบในเชิงปริมาณที่ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ จากการศึกษาพบว่าในการบริหารจัดการ JV ความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรมไม่ได้มีผลมากนักต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือทำงานมีเหตุผลมาจากการที่ JV มีการแบ่งอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน และค้นพบอีกว่าความคล้ายคลึงกันอาจมีผลทำให้สิ่งแวดล้อมทั่วไปในการทำงานดีขึ้น จากการศึกษายังพบอีกว่าบริษัทแม่ของ JV ที่เป็นบริษัทในกลุ่มอียู (EU) มีแนวโน้มที่จะให้เกียรติบริษัทแม่ที่เป็นบริษัทไทยในระดับที่สูงกว่า โดยเฉพาะเรื่องการตัดสินใจหรือการบริหารงานภายใน เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพบว่าเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ที่บริษัทแม่ท้องถิ่นเป็นผู้บริหารระดับสูงการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นไทย-ญี่ปุ่น JV มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างกันออกไปคือ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยส่วนใหญ่ที่มาประจำทำงานในประเทศไทยจะมีความสามารถในการเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่นได้ดี อาจเป็นเพราะมีประสบการณ์ในการทำงานในต่างประเทศในระยะเวลาอันยาวนาน ดังนั้นการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยจึงเป็นไปได้ได้ดี แต่ก็ยังมีลักษณะพิเศษกล่าวคือถึงแม้ว่าจะเข้าใจวัฒนธรรมและสามารถที่จะเรียนรู้ได้ดี แต่การทำงานก็ยังเป็นลักษณะสไตล์การทำงานแบบญี่ปุ่นที่ชอบทำทุกอย่างเองโดยไม่ต้องการให้บริษัทแม่ท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้องมากนัก ผลการศึกษาพบอีกว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมักจะไม่ค่อยไว้วางใจหรือเชื่อใจในความสามารถทางการจัดการของบริษัทแม่ท้องถิ่นมากนัก ส่งผลให้ต้องการเข้ามาควบคุมในทุกๆ ด้านซึ่งในบางกรณีอาจทำให้เกิดปัญหาในการจัดการได้

โดยสรุป ถึงแม้ว่าความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรมมิได้เป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญในการบ่งชี้ความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างกันทางบริษัทแม่ทาง JV แต่การพิจารณาให้ครอบคลุมถึงความคล้ายคลึงกันทางด้านการบริหาร และสไตล์การจัดการจะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในประเด็นนี้มีข้อสังเกตเพิ่มเติมว่าในความเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกับทางบริษัทแม่ของ JV บางครั้งกลับเป็นอุปสรรคในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิเคราะห์ในเชิงปริมาณที่พบความสัมพันธ์ในเชิงลบระหว่างสองตัวแปรดังกล่าว

**ผลการศึกษาในเรื่องขนาดของบริษัทแม่ของ JV** ผลการศึกษพบว่าขนาดของบริษัทที่แตกต่างกันมีผลต่อการบ่งชี้ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนการทดสอบสมมติฐานข้อนี้โดยพบว่า กลุ่มบริษัทตัวอย่างที่ทำการศึกษาเกือบทั้งหมดมีขนาดของบริษัทของ JV ที่แตกต่างกันโดยเฉพาะบริษัทแม่ชาวต่างประเทศของ JV จะมีขนาดใหญ่กว่าบริษัทแม่ท้องถิ่น จากผลการศึกษาพบว่าการที่บริษัทแม่ชาวต่างประเทศของ JV มีขนาดใหญ่กว่านั้น มีสาเหตุโดยส่วนใหญ่มาจากบริษัทชาวต่างประเทศที่เข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทยนั้นส่วนใหญ่มักจะใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิต เพราะมีค่าแรงงานต่ำเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน และมักจะมองเห็นประเทศไทยเป็นตลาดสินค้าด้วยเช่นกัน จากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่บริษัทแม่จะเป็นคนนำเข้าเทคโนโลยีทางการผลิตมาในประเทศไทยโดยจะใช้ JV เป็นฐานการผลิต และพบอีกว่าการถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นไปในระดับค่อนข้างต่ำ

**ผลการศึกษาในเรื่องความสามารถในการเรียนรู้ของ JV** ผลการศึกษาจากข้อมูลเชิงคุณภาพอธิบายรายละเอียดเหตุผลเบื้องหลังความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสามารถในการเรียนรู้ของ JV กับความร่วมมือระหว่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยสังเกตจากวัตถุประสงค์ของ JV ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันซึ่งมักจะแฝงไว้ด้วยความแตกต่างกันของวัตถุประสงค์ของบริษัทแม่ ดังนั้น การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับทั้งสองฝ่ายว่าจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ JV และของบริษัทแม่ของ JV ในขณะเดียวกันได้อย่างไร จากข้อมูลพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีมาก่อนเป็นระยะเวลาอันนานมีส่วนอย่างมากที่ทำให้การเรียนรู้ของ JV มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการปรับตัวที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ในระดับสูง การศึกษายังพบอีกว่าการเรียนรู้ของ JV นั้นเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากคน เพราะองค์การไม่มีชีวิตจิตใจ ดังนั้น องค์การต้องเน้นที่การพัฒนาคน และมากไปกว่านั้นการสร้างให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน ถึงแม้ว่าจะมีสัญชาติ ภาษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในกรณีนี้ความสามารถในการปรับตัวของผู้บริหารก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก

ผู้วิจัยได้พยายามตั้งคำถามที่เจาะลึกเพื่อหาสาเหตุของที่มาของการเรียนรู้ของบริษัท JV และพบว่า การเรียนรู้ของ JV มีในหลายวิธีที่ศึกษาพบว่าเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูก และพบอีกว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพก็คือ จะต้องสร้างให้เกิดความอดทนโดยต้องเป็นการอดทนทั้งสองฝ่ายที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกัน โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทาง Two-way communication

จากการศึกษายังพบอีกว่า ความสามารถในการเรียนรู้นั้นๆ มีปัจจัยที่ช่วยทำให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นคือ การกำหนดโครงสร้างของ JV ที่เหมาะสมกับความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละพาร์ตเนอร์ โดยควรมีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบระหว่างกันซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้มากขึ้น ในเรื่องนี้พบว่าบริษัทที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและปรับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปมีประโยชน์ต่อความสามารถในการเรียนรู้ของบริษัท JV โดยสรุปความสามารถในการเรียนรู้ของ JV นั้นมีปัจจัยพื้นฐานสำคัญมากที่ทรัพยากรมนุษย์ที่มาบริหารงานของทั้ง 2 ฝ่ายมิใช่แค่จากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเท่านั้น และปัจจัยในเรื่องของความอดทนเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้แบบถาวรระหว่างกัน

**ผลการศึกษาในเรื่องการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน** เป็นที่ยอมรับและพิสูจน์แล้วว่าการทำงานที่บริษัทแม่ของ JV ทั้งสองฝ่ายให้ความสำคัญในเรื่องการปรับกลยุทธ์ของธุรกิจระหว่างกันให้สอดคล้องกันแล้วจะส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือในระดับสูงซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลประโยชน์ของ JV จากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่าโดยปกติกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทแม่จะมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว และพบอีกว่าในกรณีที่บริษัทแม่ที่มีสัญชาติต่างกันความแตกต่างก็ยิ่งจะมีนัยสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้ การปรับกลยุทธ์ธุรกิจให้สอดคล้องกันควรพิจารณากลยุทธ์ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถความสนับสนุนและส่งเสริมระหว่างกันมากกว่าจะเน้นที่ความเหมือนกัน โดยศึกษาจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบริษัทแม่ของ JV ผลการศึกษาพบว่าการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องระหว่างกันนั้น ควรเป็นการกำหนดข้อตกลงในการบริหารร่วมกันให้ชัดเจน ส่วนการปรับเปลี่ยนมักจะเกิดขึ้นภายหลังการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องระหว่างกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ดังนั้น ควรจะเริ่มจากการกำหนด

### ภารกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายในการบริหารงานด้วย

จากการศึกษาพบอีกว่า มีตัวแปรสำคัญที่เป็นปัจจัยในการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้อง โดยครอบคลุมถึงตัวแปรในเรื่องการเข้ามามีส่วนร่วมของบริษัทแม่ของ MV และอำนาจในการต่อรองของบริษัทแม่ จากผลการศึกษสามารถสรุปได้ว่า การเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูงจะทำให้การปรับกลยุทธ์ธุรกิจให้สอดคล้องกันมีประสิทธิภาพมากกว่า และอำนาจในการต่อรองของทั้งสองฝ่ายเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สำคัญ โดยพบว่า บริษัทต่างประเทศหรือบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่ามักจะมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่า ถึงแม้จะมีสัดส่วนในการถือหุ้นในระดับที่ต่ำกว่า ดังนั้น กลยุทธ์จะถูกกำหนดโดยบริษัทต่างชาติ โดยมีบริษัทแม่ฝ่ายไทยเป็นผู้ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับบริษัทแม่ต่างชาติ ซึ่งอธิบายได้จากสาเหตุที่ประเทศไทยยังขาดการพัฒนาในเรื่องเทคโนโลยีการบริหารทางการตลาดและการบริหารทางการเงิน ซึ่งพบอีกว่าบริษัทแม่ MV สัญชาติไทยจำนวนประมาณร้อยละ 25 ของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์ มีอำนาจในการต่อรองที่สูงกว่าบริษัทแม่ชาวต่างชาติ โดยที่มีสัดส่วนการถือครองหุ้นจำนวนน้อยกว่า

การศึกษาพบว่า บริษัท MV ไทย-ยุโรป มีปัญหาในเรื่องนี้น้อยมาก กล่าวคือ มีเทคนิคการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันที่ดี โดยที่ต่างฝ่ายต่างก็ใช้กลยุทธ์ที่ตัวเองมีอยู่ดำเนินงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบ โดยที่การตัดสินใจจะมอบตรงไปยังสายงานที่รับผิดชอบ แต่จะมุ่งความสนใจที่ผลประโยชน์มากกว่า กล่าวคือไม่ว่ากลยุทธ์จะออกมาสอดคล้องส่งเสริมกันหรือไม่ ไม่สำคัญเท่าผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นหรือต่ำลง

#### **ผลการศึกษาในเรื่องความผูกพันจริงจังในการทำธุรกิจร่วมกัน**

ผลการศึกษาในเรื่องนี้พบข้อมูลที่มีประโยชน์ในการอธิบายความสัมพันธ์แบบมีนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรนี้กับความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการ โดยพบว่าบริษัท MV ส่วนใหญ่เกิดขึ้นนั้นเกือบร้อยละ 85 ของกลุ่มตัวอย่างตอบว่าเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ทางการค้ามาก่อน บริษัท MV ใหม่ที่เกิดขึ้นมักจะพัฒนามาจากธุรกิจเดิมที่ทำงานร่วมกัน โดยที่ผู้บริหารมีความสนิทสนมกันในระดับสูงมากและต่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่าความผูกพันจริงจิ่งในการทำธุรกิจร่วมกัน นั้นเป็นขบวนการของการพัฒนาความสัมพันธ์ในระดับบุคคลที่จะทำ ธุรกิจร่วมกันก่อน ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญในการพัฒนาความผูกพันให้เกิดขึ้น โดยหลอมให้เป็นหนึ่งเดียวและต้องเข้าใจตรงกันว่าผลประโยชน์ของ JV ว่าเป็นผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าเป็นของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และต้องคิด เสมอว่าความสำเร็จของ JV ก็เป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากเราทั้งสอง

#### **ผลการศึกษาในเรื่อง การบูรณาการช่องทางแบบเครือข่าย**

ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพพบว่า ในประเด็นนี้บริษัทแม่ของ JV ส่วน ใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ในระดับสูงมากนัก และพบว่าการนำ ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติมีในระดับต่ำและยังไม่เป็นระบบมากนัก โดยเฉพาะการเพิ่มช่องทางในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน มากขึ้น การศึกษาถึงตำแหน่งของสินค้า และภาพลักษณ์ของสินค้าทั้ง สองบริษัท และการลงทุนในการผลิต การลงทุนในเรื่องการพัฒนาคน จากข้อมูลการศึกษาพบว่าการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันมีใน ระดับที่น่าพอใจ เช่น กรณีที่นักบริหารชาวต่างชาติที่มาทำงานใน บริษัท JV บางครั้งก็จะเก็บตัวอยู่ในห้องทำงาน จะออกมาพูดคุยกันเฉพาะใน เวลาประชุม บริษัท JV ส่วนใหญ่จะจัดให้มีห้องกาแฟซึ่งมักจะเป็นห้องที่ นักบริหารทั้งสองฝ่ายออกมาพูดคุยกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องทั่วไป และพบอีกว่าบางบริษัทจะจัดให้มีที่ส่วนกลางที่เป็นห้องอเนกประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะกันพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกันไม่เฉพาะแต่ในระดับผู้บริหารเท่านั้น พนักงานทุกระดับมี โอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

จากการศึกษายังพบอีกว่า มีความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ เป็นชาวญี่ปุ่น ชาวยุโรป และชาวอเมริกัน โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่นมักจะใช้ การประชุมเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และมี บ่อยครั้งที่เป็นการประชุมแบบไม่เป็นทางการ ในขณะที่ผู้บริหารชาวยุโรป และออสเตรเลีย จะมีลักษณะพิเศษคือ จะค่อนข้างเก็บตัวทำงานเฉพาะ ในส่วนที่ตัวเองต้องรับผิดชอบ และไม่ค่อยจะสูงส่งกันมากนัก ซึ่งแตกต่าง จากผู้บริหารชาวเอเชียด้วยกัน ที่เข้ากันได้ค่อนข้างดีกว่า โดยเฉพาะชาว สิงคโปร์จะมีความเข้ากันได้ดีกับผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับ

ผลการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนผลการพิสูจน์สมมติฐานจากข้อมูลเชิงปริมาณ ในกรณีของบริษัท JV ไทย-ญี่ปุ่น พบข้อมูลเชิงคุณภาพที่น่าสนใจในเรื่องของเทคนิคการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างกัน กล่าวคือ บริษัทแม่ฝ่ายญี่ปุ่นให้การส่งเสริมอย่างมากที่จะให้บริษัทแม่ฝ่ายไทยของ JV สามารถพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ โดยให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน ผลจากเทคนิคนี้ทำให้เกิดการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความผูกพันระหว่างกันในระดับสูงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ไม่เสมอไปว่าบริษัทแม่สัญชาติหนึ่ง จะมีแนวทางปฏิบัติและแนวทางการบริหารเหมือนกัน จากการศึกษาพบว่า บริษัทแม่ชาวญี่ปุ่นไม่ทุกรายที่ดำเนินธุรกิจตามแนวทางตามอย่างข้างต้น ซึ่งนักวิจัยพบข้อมูลที่แตกต่างกันในกรณีของบริษัท JV ไทย-ญี่ปุ่น โดยพบว่ากรณีนี้บริษัทแม่ชาวญี่ปุ่นต้องการทำทุกอย่างเองหมดถ้าเป็นไปได้ ไม่ต้องการให้บริษัทแม่ชาวไทยเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาและตัดสินใจตั้งแต่ในเรื่องการผลิตที่ตัวเองมีความเชี่ยวชาญมากกว่าบริษัทแม่ชาวไทย และการบริหารทางการเงินรวมทั้งการจัดการบริหารทางการตลาดต่างๆ ที่บริษัทแม่ชาวญี่ปุ่นมีความเชี่ยวชาญน้อยกว่าบริษัทแม่ชาวไทย

ในเรื่องของช่องทางในการร่วมมือระหว่างกันของพาร์ตเนอร์ (Channel Cooperation among the partners) พอสรุปได้ว่า ไม่สามารถชี้ชัดว่าแนวทางปฏิบัติใดที่ดีที่สุด เพราะทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของบริษัทแม่ของทั้งสองฝ่าย และแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการซึ่งจะต้องพิจารณาเป็นกรณีๆ ไป ตามหลักทฤษฎีการบูรณาการช่องทางแบบเครือข่าย มีปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ประเด็นในเรื่องตำแหน่งและภาพลักษณ์ของสินค้า พบว่าฝ่ายไทยยังมีระดับที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทต่างชาติ ในเรื่องนี้พบตัวอย่างกรณีศึกษาที่น่าสนใจ กล่าวคือ เนื่องจากสินค้าที่ผลิตโดยผู้ผลิตชาวไทยจะมีตำแหน่งและภาพลักษณ์ของสินค้าในระดับที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทต่างประเทศ และที่สำคัญก็คือ สินค้าที่ดีตราว่าผลิตในประเทศไทยจะมีราคาที่เปรียบเทียบต่ำกว่าเมื่อมีการตีตราสินค้าว่าต่างชาติเป็นผู้ผลิต จากกรณีศึกษาบริษัท JV หนึ่งพบว่า ผลลัพธ์ในการผลิตสินค้าหนึ่งอย่างหากเปรียบเทียบเนืองานแล้ว บริษัท JV ในไทยจะมีสัดส่วนในดวงงานชิ้นหนึ่งประมาณร้อยละ 75 โดยมีบริษัทแม่ชาวต่างประเทศส่งสินค้าที่เป็นเสมือนวัตถุดิบ

มาให้ซึ่งหากทำสินค้าให้เสร็จในต่างประเทศจะมีต้นทุนสูงมากกว่าผลิตในประเทศไทยหลายเท่าตัว ตัวสินค้าที่ถูกผลิตเสร็จในประเทศไทยจะถูกส่งกลับไปยังบริษัทแม่ในต่างประเทศ เพื่อทำการตลาด นักวิจัยตั้งข้อสังเกตว่าประโยชน์ส่วนเพิ่ม (Value-added) ที่ได้จากการผลิตสุดท้ายจะกลับไปยังบริษัทแม่ต่างประเทศเพราะสามารถขายได้ในราคาที่ดีกว่า ในขณะที่บริษัท JV ในประเทศไทยมีหน้าที่ทำการผลิตให้เสร็จเท่านั้น ดังนั้น สิ่งที่ได้คือส่วนค่าแรงงานและค่าบริหารงานที่หากเทียบแล้วคิดเป็นสัดส่วนต่ำมากเมื่อเทียบกับราคาขายที่กำหนดโดยบริษัทแม่ต่างประเทศ

นักวิจัยได้ทำการศึกษา Constructed Variable ที่สำคัญในเรื่องการบูรณาการช่องทางแบบเครือข่าย ทำตัวหนึ่งคือเรื่องการลงทุนในอาคารสถานที่ การขนส่ง การจัดการสินค้าคงคลัง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ในหัวข้อนี้มีข้อมูลสนับสนุนการทดสอบสมมติฐานข้อมูลในเชิงปริมาณในระดับที่ค่อนข้างสูง เช่น การลงทุนที่พบจะมีมากในส่วนของการลงทุนในอาคาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่การขนส่งและการจัดการในสินค้าคงคลังยังอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำ ผลการศึกษาพบว่า บริษัทส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการสร้างอาคารและโรงงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะสามารถใช้เงินเพียง 1/2 หรือ 1/3 เท่า การที่ควรลงทุนในประเทศของตัวเอง จากตัวอย่างที่ทำการศึกษาเชิงคุณภาพพบข้อมูลคล้ายคลึงกัน กล่าวคือผู้บริหาร JV ไทยญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการลงทุนในเรื่องโรงงาน อาคาร เครื่องจักร ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างเช่น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บริษัทหนึ่งพบว่ามีกาให้สวัสดิการอาหาร และมีการเปิดเพลงให้พนักงานฟังเพื่อสร้างบรรยากาศของการทำงาน เพื่อให้ทุกคนทำงานอย่างสบายใจ เพราะงานที่ผลิตเป็นงานฝีมือที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนมาก นักวิจัยพบว่าเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมาก ซึ่งในกรณีนี้มีพบเช่นกัน กรณีของบริษัท JV ไทย-ยุโรปที่มีนโยบายให้ผู้บริหารเปิดประตูห้องตลอดเวลาเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของ JV

โดยสรุป จากการศึกษาข้อมูลในเชิงคุณภาพทำให้พบเหตุผลเบื้องหลังความสัมพันธ์ของตัวแปรในรูปแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นซึ่งมี

ประโยชน์อย่างมากในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารบริษัท  
ร่วมทุนระหว่างประเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการ  
ค้นพบตัวแปรที่สำคัญใหม่ๆ ที่ยังไม่มีการศึกษาในระดับที่ลึกซึ้งในงาน  
วิจัยที่ผ่านมา และจากการที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน  
ในส่วนของผู้ตั้งของบริษัทแม่ที่อยู่ในทวีปที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถทำ  
การศึกษาเปรียบเทียบได้ในระดับหนึ่งถึงแม้จะไม่ได้เป็นวัตถุประสงค์  
หลักของการวิจัยในครั้งนี้

### นัยสำคัญทั่วไปของการศึกษาวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปนัยสำคัญของการศึกษาวิจัย  
ในเชิงการบริหารจัดการธุรกิจระหว่างประเทศออกได้เป็น 4 หัวข้อ  
ดังต่อไปนี้ 1) ทฤษฎีการลงทุนและการดำเนินธุรกิจต่างประเทศ 2)  
ทฤษฎีวงจรอายุสินค้า Product Life Cycle: (PLC) 3) พันธมิตรธุรกิจ  
(Strategic Alliance) และ 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic  
Management)

**ทฤษฎีของการลงทุนและการดำเนินธุรกิจต่างประเทศ** จาก  
การศึกษาพบว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศใน  
ประเทศไทยหลายประการที่ทำให้ประเทศไทยและบริหารธุรกิจระหว่าง  
ประเทศ บริษัทมีเหตุผลในการเลือกลงทุนดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ  
ดังนี้ 1) เพื่อแสวงหาปัจจัยทางการผลิตที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ 2) เพื่อ  
เข้าไปผลิตและจัดจำหน่ายเพราะเป็นตลาดที่มีความต้องการสินค้าสูง  
3) เพื่อเป็นการปกป้องตนเองจากการกีดกันทางการค้า 4) เพื่อแสวง  
หาผลประโยชน์และการสนับสนุนทางการลงทุนจากรัฐบาล 5) เพื่อรักษา  
อำนาจต่อรองในทางการค้าระหว่างประเทศ

จากการศึกษาพบว่า บริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทย  
มีเหตุผลในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยด้วยเหตุผลส่วนใหญ่  
เพื่อแสวงหาปัจจัยทางการผลิตและมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ โดยพบว่ามี  
จำนวนน้อยมากที่เข้ามาดำเนินธุรกิจด้วยสาเหตุอื่นๆ การศึกษาพบอีก  
ว่าบริษัทต่างชาติที่เป็นพันธมิตรธุรกิจร่วมกับบริษัทธุรกิจไทยนั้นมีเหตุผล  
เพื่อการผลิตและส่งออกเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการผลิตที่เน้นหนักที่การ

ใช้แรงงานจำนวนมาก (Labor intensive) โดยพบว่าสินค้าที่ผลิตเป็นสินค้าที่มีวงจรของสินค้าที่อยู่ในขั้นอิมตัว (Mature stage) และขั้นถดถอย (Decline stage)

ผลการศึกษายังพบอีกว่าอำนาจในการต่อรองของฝ่ายไทยส่วนใหญ่มีไม่สูงมากเมื่อเทียบกับบริษัทแม่ต่างประเทศในเรื่องเงินทุน เทคโนโลยี และบริหารทางการตลาด ทำให้การดำเนินธุรกิจระหว่างกันเป็นแบบพึ่งพาที่มากเกินไป ยกเว้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทแม่ชาวไทยมีอำนาจในการจัดการในระดับสูง ผลการศึกษายืนยันว่าทรัพยากรมนุษย์ของไทยเป็นปัจจัยทางการผลิตที่ต่างประเทศยอมรับว่ามีคุณภาพและผลิตภาพในระดับสูง จากการเข้าเยี่ยมชมบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศที่ให้ความร่วมมือในการศึกษาและเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพที่นักวิจัยลงความเห็นตรงกันว่าผู้บริหารชาวไทยของบริษัท JV มีศักยภาพในการทำงานในระดับสูงมากและมีอำนาจในการตัดสินใจในระดับสูง

ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ จากการเพิ่มขึ้นของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยนั้น ยกเว้นนักธุรกิจชาวไทยที่ต้องสร้างความยอมรับให้มากขึ้นต่อนักลงทุนต่างประเทศ โดยต้องมุ่งเน้นให้บริษัท JV เป็นการลงทุนทำธุรกิจที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีระหว่างกัน และต้องเป็นการพัฒนาแบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Mutual benefit) มากกว่าที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์จากธุรกิจมากกว่า ไม่ใช่เป็นธุรกิจแบบฝ่ายเดียวแบบพึ่งพิง และจะต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจนเพื่อพัฒนาบริษัทให้มีความสามารถในการแข่งขันและพร้อมที่จะขยายโอกาสทางธุรกิจไปในตลาดโลก มากกว่าที่ช่วยบริษัทแม่ต่างประเทศผลิตเพื่อส่งออกและมูลค่าเพิ่มที่ได้จากการผลิตสินค้าตกอยู่ในมือของบริษัทแม่ชาวต่างประเทศ โดยที่ประเทศไทยได้รับประโยชน์จากธุรกิจของ JV น้อยมาก ซึ่งพบว่าประโยชน์ที่ได้มาจากการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น ภาษีทางการค้าและความรู้พื้นฐานต่างๆ ไปในการบริหารงานแบบมืออาชีพเท่านั้น

**วงจรชีวิตของสินค้า Product Life Cycle: (PLC)** ทฤษฎีในเรื่องวงจรชีวิตของสินค้าอธิบายเหตุผลวงจรของสินค้าโดยเริ่มจากการที่บริษัทเริ่มผลิตสินค้าต้นแบบและนำสินค้าออกขาย (Birth stage) ใน

ประเทศของตัวเองก่อน จากนั้นจะพัฒนาสินค้าให้ได้รับความนิยมถึงขั้นเติบโตสูงสุด (Growth stage) ซึ่งในช่วงเวลานี้จะมีคู่แข่งที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดเพราะจะมีกำไรส่วนเกินในตลาดสูง จากเหตุผลดังกล่าวทำให้บริษัทจำเป็นต้องแสวงหาแหล่งผลิตใหม่เพื่อลดต้นทุนเพื่อสามารถขายได้ในราคาถูก จากนั้นจะนำเข้าสินค้ามาขายในตลาดของตัวเองอีกทั้งนำสินค้าที่ผลิตในต่างประเทศนี้ไปขายในประเทศที่สินค้านั้นๆ อยู่ในวงจรชีวิตที่กำลังเติบโตซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นประเทศกำลังพัฒนา

ผลจากการศึกษาพบว่า มีหลายบริษัทที่เลือกใช้ไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อลดต้นทุน โดยจะเข้ามาในลักษณะของการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศกับบริษัทในประเทศไทย ซึ่งเป็นไปตามหลักการทางทฤษฎีที่ได้ยอมรับแพร่หลาย แต่ปรากฏการณ์ดังกล่าวสร้างความสงสัยแก่นักวิจัยใน 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ 1) การจัดตั้งบริษัทการร่วมทุนที่เกิดขึ้นเป็นบริษัทที่ตั้งเพื่อผลิตสินค้าราคาถูก คำถามคือ ถ้ามีประเทศที่สามารถผลิตสินค้าที่มีต้นทุนในการผลิตถูกกว่า บริษัท JV จะย้ายฐานการผลิตไปจากประเทศไทยหรือเปล่า 2) สินค้านั้นๆ ในทางทฤษฎีเสนอว่าถ้าเป็นสินค้าในช่วงการเติบโต (Growth stage) ที่มีการแข่งขันมากในตลาดของตัวเอง ในเวลาเดียวกันจะเป็นช่วงแรกเริ่มของตลาด (Birth stage) ของประเทศกำลังพัฒนา จริงหรือเปล่า

นัยสำคัญจากการศึกษาทางการจัดการพบว่า บริษัท JV หลายบริษัทมีปัญหาในเรื่องความผูกพันในการลงทุนระยะยาว เพราะพบว่าเมื่อบริษัทแม่ชาวต่างชาติสามารถหาประเทศที่มีต้นทุนในการผลิตต่ำกว่า บริษัท JV จะเลือกที่จะย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศนั้นๆ และพบอีกว่าประมาณร้อยละ 65 ของสินค้าที่ผลิตในประเทศไทยเป็นไปตามทฤษฎีของการผลิต ในขณะที่ร้อยละ 35 ของกลุ่มตัวอย่างผลิตสินค้าที่ใกล้จะล้าสมัยหรือล้าสมัยแล้ว โดยพบว่าเป็นสินค้าที่มีราคาถูกและเป็นรุ่นเก่าที่บางสินค้าประเทศไทยเองก็ยังสามารถได้อีกสินค้านั้นๆ เลย

จากตัวอย่างพอสรุปในเบื้องต้นได้ว่า ประเทศไทยเองยังไม่มีศักยภาพในการผลิตในระดับที่สูงพอที่จะทำการผลิตสินค้าที่มีเทคโนโลยีในระดับที่สูงได้ และจากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาตัวเองของประเทศไทยเพื่อแข่งขันได้ในเวทีการค้าสากลยังไม่บรรลุผลได้ถ้าบริษัทธุรกิจท้องถิ่นยังไม่มีอำนาจในการต่อรองที่จะให้ธุรกิจของ

บริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศเป็นการทำธุรกิจแบบมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual benefit) และเป็นความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term relationship) ที่จะสามารถสร้างพลังขับเคลื่อนให้ธุรกิจได้มีความสามารถพึ่งตัวเองและมีการพัฒนาตัวเอง

กล่าวโดยสรุป นัยสำคัญจากการศึกษาคือ ธุรกิจร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยยังมีจำนวนมากที่ไม่สามารถตอบสนององวัตถุ-ประสงค์ของประเทศในเรื่องการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันกับต่างประเทศได้ ทั้งๆ ที่การบริหารจัดการโดยทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ดี ดังนั้น เพื่อให้ประเทศไทยได้ประโยชน์จากการพัฒนาสูงสุด บริษัทธุรกิจไทยที่ต้องการดำเนินธุรกิจในลักษณะบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ ควรจะต้องตระหนักถึงการเรียนรู้ การพัฒนาตัวเองและการเข้าสู่เวทีการค้าโลกโดยใช้พันธมิตรธุรกิจเป็นช่องทางในการเข้าสู่ตลาดโลก

**พันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance)** จากการศึกษาพบว่า แนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศนั้น พันธมิตรธุรกิจเป็นช่องทางธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะพันธมิตรธุรกิจเป็นการเข้ามาทำธุรกิจร่วมกันของบริษัทที่ต่างมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้น การเข้ามาร่วมทำธุรกิจด้วยกันก็ไม่เพียงแต่จะเป็นการเสริมกันในเรื่องของความเชี่ยวชาญเท่านั้น แต่ยังเป็น การลดจุดอ่อนของกันและกัน โดยเฉพาะการมีพันธมิตรชาวต่างประเทศ ส่งผลโดยตรงให้สินค้าที่ผลิตในประเทศไทยมีโอกาสส่งออกขายในตลาดโลกได้ง่ายขึ้น ดังนั้น การเปลี่ยนแนวคิดในเชิงธุรกิจที่มอง JV ให้เป็น เครือข่ายธุรกิจที่ใช้ในการบุกตลาดโลก ซึ่งจะเป็นไปได้ต่อเมื่อนักธุรกิจไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวเองมากขึ้นจากเดิมที่มีการจัดตั้ง JV ในประเทศไทย จะต้องมีแนวคิดใหม่ที่ให้บริษัทของไทยออกไปทำ ธุรกิจในรูปแบบบริษัท JV กับต่างประเทศในการขยายเครือข่ายที่เป็น รูปแบบสองทางมากกว่าตั้งรับที่ประเทศไทยอย่างในอดีตที่ผ่านมา

ดังนั้น การพัฒนาตัวเองในเรื่องนี้จึงเป็นสิ่งที่ทำหายอย่างมาก จากอดีตจนถึงปัจจุบันจำนวนของบริษัทของประเทศไทยที่ออกไปลงทุน ทำธุรกิจในด้านและนารายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศเข้าประเทศไทยมีน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนของต่างชาติที่ลงทุนในประเทศไทย

นักวิจัยคิดว่าถึงเวลาแล้วที่เราต้องพาตัวเองเข้าสู่โลกไร้พรมแดนเพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืน

**กลยุทธ์การจัดการ (Strategic Management)** ในเชิงการจัดการเชิงกลยุทธ์พบว่า การบริหารจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ JV ในประเทศไทยยังอยู่ในช่วงการพัฒนา และพบว่าระดับการพัฒนาไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยกับระยะเวลาการดำเนินงานของ JV เพราะพบว่าบริษัท JV หลายบริษัทที่มีระยะเวลาการดำเนินการมานานแต่มีระดับการพัฒนาในระดับแรกเท่านั้น ในทางกลับกันก็มีหลายบริษัทที่เปิดดำเนินการได้ไม่นานกลับมีระดับการพัฒนาในระดับที่สูงมาก ในทางทฤษฎีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจอยู่ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สถานการณ์ (Scanning environment) ผลจากการศึกษาพบว่า มีระดับการวิเคราะห์ระดับที่น้อยมาก โดยเฉพาะการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การวิเคราะห์อุตสาหกรรม การวิเคราะห์คู่แข่ง การวิเคราะห์ตลาดและลูกค้า ส่งผลทำให้การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

มีเหตุผลเบื้องหลังการละเลยนั้นๆ ได้คือ บริษัท JV ส่วนใหญ่จะถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีแนวทางที่แน่นอนและมีภารกิจ (Mission) ที่ชัดเจนจากบริษัทแม่ต่างประเทศเพราะ JV เกิดขึ้นเพื่อผลิตตามคำสั่งซื้อของบริษัทแม่ และส่งขายในต่างประเทศที่บริษัทแม่เป็นผู้ขายในตลาดที่บริษัทแม่ชาวไทยไม่มีโอกาสรับรู้ด้วยเลยว่าลูกค้าของสินค้าที่ตนผลิตคือใคร ดังนั้น จะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ไปเพื่ออะไร พบว่าการที่บริษัท JV ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของบริษัทแม่ต่างประเทศมากไป ส่งผลทำให้มีการละเลยการศึกษาในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่งผลให้การพัฒนาของ JV ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะขาดการพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลง การพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และทำให้การพัฒนาในขั้นต่อไปเป็นไปได้ยาก

ในเรื่องของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ตัวเอง (Self analysis) พบว่า ในส่วนของการวิเคราะห์โอกาสของธุรกิจปัจจุบัน ยังไม่ได้รับความสำคัญเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นสาเหตุหนึ่งมาจากเหตุผลข้างต้นในเรื่องการศึกษาสิ่งแวดล้อมภายนอก การศึกษาพบว่า บริษัท JV

ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ น้อยมาก ทั้งที่มีโอกาสที่จะขยายตลาด ขยายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะบริษัท JV จะผลิตตามคำสั่งซื้อที่รับมาเท่านั้น ซึ่งพบว่าที่เป็นอยู่ก็ไม่สามารถผลิตตามคำสั่งซื้อได้ทัน เพราะฉะนั้น ทำให้การศึกษาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ยาก จากตัวอย่างดังกล่าวทำให้พอสรุปได้ว่าสาเหตุที่ทำให้บริษัท JV มีแนวโน้มการเติบโตในระดับที่ไม่สูงนัก ยิ่งโดยเฉพาะบริษัทที่ถูกกำหนดมาให้เป็นฐานการผลิตแล้วจะขยายตัวน้อยมาก

ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน (Strategic coalignment) เป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างกันในการบริหารจัดการได้ในระดับที่สูง โดยพบว่า ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ บริษัทแม่ของ JV ที่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้จะมีปัญหาในการบริหารจัดการในระดับค่อนข้างต่ำ และพบว่าส่วนใหญ่บริษัทแม่ท้องถิ่นจะให้ความสำคัญปรับตัวอย่างดีกับบริษัทแม่ต่างประเทศ โดยพบว่าระดับการปรับตัวนั้นบริษัทแม่ท้องถิ่นจะมีในสัดส่วนที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทแม่ต่างประเทศ

ในขณะที่ความผูกพันอย่างจริงจังในการทำธุรกิจร่วมกัน (Commitment) ก็เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีนัยสำคัญในการอธิบายความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างกันนั้น การศึกษาพบว่าความผูกพันมีส่วนสำคัญอย่างมาก และมีการพัฒนาการมาจากความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีมาในระยะยาวมาก่อน พบว่ากลุ่มบริษัท JV ไทย-ญี่ปุ่นจะมีความผูกพันแน่นแฟ้นในระดับสูงมาก และพบว่า JV ไทย-ยุโรป มีความผูกพันในระดับสูงเช่นกัน แต่ปรากฏว่าบริษัท JV ไทย-อเมริกันั้นมีความผูกพันระหว่างกันในระดับน้อยกว่า นัยสำคัญในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า มีสาเหตุสำคัญมาจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust)

สรุปนัยสำคัญได้ว่า บริษัทธุรกิจแม่ของ JV จะต้องให้ความสำคัญในทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารโดยจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพและมีความสามารถในทางพฤติกรรม (Emotion quotient: EQ) ในระดับที่สูงพอที่จะเผชิญกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาความสามารถใน

การเรียนรู้ของบริษัท JV ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปรับตัวให้เข้ากับระบบการจัดการแบบเจ้าของหลายราย (Multiple ownership) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและแบ่งแยกผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์จะมีความสามารถในการพัฒนาในระดับสูง

### **ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต**

ธุรกิจระหว่างประเทศปัจจุบันได้รับความนิยมมากขึ้น แต่พบว่าการศึกษาวิจัยในสาขาวิชานี้ยังมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งที่จริงแล้วมีเนื้อหาในการศึกษากว้างมาก การศึกษาวิจัยชิ้นนี้เป็นเพียงแผ่นภาพหนึ่งแผ่นเท่านั้น ในภาพแผ่นใหญ่ (Jigsaw) ที่ยังขาดชิ้นแผ่นภาพที่ต้องได้จากการศึกษาอีกมากที่ทำให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้น เพื่อที่จะให้การศึกษาในสาขานี้มีความเชื่อถือและความแม่นยำมากขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาอธิบายปรากฏการณ์ทางการจัดการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การศึกษาวิจัยในรูปแบบของทีมวิจัยสมควรได้รับการพัฒนาขึ้น โดยเฉพาะการรวมกลุ่มของนักวิจัยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และเอเชียแปซิฟิก เพื่อค้นคว้าศึกษาหาแนวคิดทางทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาความสามารถในการจัดการองค์กรธุรกิจในรูปแบบของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ ในการศึกษาควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพพร้อมๆ กัน เพื่อให้ได้ผลการศึกษาวิจัยที่ละเอียดลึกซึ้ง ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยแบบยั่งยืน



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- นิตย์ จันทรมังคละศรี. **การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางอุตสาหกรรม**. โครงการวิจัย มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2538.
- บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, **ภาวะอุตสาหกรรมปี 2538 และแนวโน้มในอนาคต**. มีนาคม 2539.
- ผลิน ภูัจจุณ **ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรธุรกิจกับการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันกับต่างประเทศ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมส่งออก**. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, มีนาคม 2543.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในเศรษฐกิจโลก ฉบับสมบูรณ์**. ตุลาคม 2540.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, มูลนิธิ. **การกำหนดเทคโนโลยีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม**. โครงการวิจัย เสนอสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, มกราคม 2534.
- \_\_\_\_\_. **การพัฒนากลยุทธ์ทางการค้าของประเทศไทย เล่ม 1-2**. งานศึกษาวิจัยเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมและการค้าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535-2539).
- \_\_\_\_\_. **โครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายสาขา ปี 2536: อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและผลิตภัณฑ์พลาสติก**. งานศึกษาวิจัยเพื่อเสนอสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, เมษายน 2537.
- \_\_\_\_\_. **บทสรุปแนวนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมการค้าและบริการ**. งานศึกษาวิจัยเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมและการค้าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535-2539).

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, มูลนิธิ. **แผนแม่บทเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม  
ของประเทศไทย**. กุมภาพันธ์ 2539.

ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและ  
ความสามารถในการแข่งขัน. งานศึกษาวิจัยเพื่อเสนอกระทรวงวิทยาศาสตร์  
เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม, กุมภาพันธ์ 2538.

สำนักนายกรัฐมนตรี, คณะอนุกรรมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่าง  
ประเทศ. **สมุดปกขาว: การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่าง  
ประเทศ**. มกราคม 2538.

## REFERENCES

- Adler, N. 1983. "Cross-cultural management research: The ostrich and trend." *Academy of Management Review*, 8: 226-232.
- Adler, N., & Ghadar, F. 1989. "Globalization and human resource management." In A. Rugman (Ed.), *Research in global strategic management: A Canadian perspective*. 1:179-205. Greenwich, CT: JAI Press.
- Angel, H. L. and Perry, J. L. 1981. "An empirical assessment of organizational commitments and organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-14.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Beamish, P. W. 1985. "The characteristics of joint ventures in developed and developing countries." *Columbia Journal of World Business*, 20(3): 13-19.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. A. 1990. *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bleeke, J., & Ernst, D. 1993. *Collaborating to complete*. New York: Wiley.

- Blodgett, L. L. 1991. "Partner contributions as predictors of equity share in international joint venture." *Journal of International Business Studies*, 22: 63-78.
- Briance, M, Alok, B and Mamnoon, J. 1998. "Dynamics of Core Competencies in Lending Multinational Companies." *California Management Review*, Vol. 40, NO. 4, Summer.
- Bryne, J. 1993. "The horizontal corporation." *Businessweek*, December 20: p: 76-81.
- Buchel, B., Prange, C., Probst, G. & Ruling, C. 1998. *International Joint Venture Management: Learning to cooperate and cooperating to learn*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Buckley, P. J., & Casson, M. 1988. "A theory of cooperation in international business." In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, 31-53. Lexington, MA: Heath.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. 1988. *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Heath.
- Darinow, W. H., & Malone, M.S. 1992. *The virtual corporation*. New York: Harper Collins
- Draft, R. L. 1997. *Management*. 4<sup>th</sup> Edition. The Dryden Press.
- Drucker, P. F. 1986. *The practice of management*. Harper Business: Harper Collins Publishers.
- Fagre, N. and Wells, L. T., Jr. 1982. "Bargaining power of multinationals and host governments." *Journal of International Business Studies*, 13(2): 9-23.
- Gray, B., and Yan, A. 1992. "A negotiations model of joint venture formation, structure and performance: Implications for global management." In S. B. Prasad (Ed.), *Advances in International Comparative Management* Vol 7: 41-75. Greenwich, CT:JAI Press.
- Geus, A. D. 1997. *The living company*. Longview Publishing Limited.
- Hamel, G., Dóz, Y., and Phahalad, C. K. 1989. "Collaborate with your competitors and win." *Harvard Business Review*, 67(1): 133-139.
-

- Johnson, J. L., Cullen, J.B., Sakano, T., Takenonchi, H. 1996. "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S.Cooperative Alliances." *Journal of International Business Studies*, Vol.27 (5) 981-1005.
- Kogut, B. 1989. "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and competitive rivalry." *Journal of Industrial Economics*, 2: 183-198.
- Michael Y. Yoshino & U. Srinivasa Rangan 1995. *Strategic Alliances and Entrepreneurial Approach to Globalization*: Harvard Business School Press.
- Nadler, D. A. 1998. *Champion of change*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Parkhe, A. 1993a. "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures." *Academy of Management Review*, 18: 227-268.
- Parkhe, A. 1991. "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances." *Journal of International Business Studies*, 22: 579-601.
- Pennings, J. M. Barkema, H. G., and Douma, S. W. 1994. "Organizational learning diversification." *Academy of Management Journal*, 37: 608-640.
- Pfeffer, J. and Salancick, G. R. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press: New York.
- Porter, M. E. 1986. *Competition in global industries: A conceptual framework*. In M.E. Porter, editor: Competition in global industries, p. 15-60. Harvard Business School Press: Boston.
- Raffee, H., & Eisele, J. 1994. "Joint Ventures." *Harvard Business Manager*, 3, 17-22.
- Ring, P.S., & Van de Ven, A. 1994. "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships." *Academy of Management Review*, 19: 90-118.
- Schaan, J. L. 1988. "How to control a joint venture even as a minority partner." *Journal of General Management*. 14(1): 4-16.
-

- Thorelli, Hans B. 1986. "Networks: Between markets and hierarchies." *Strategic Management Journal*, 7: 37-51.
- Pan, Y., & Tse, D. K., 1996. "Cooperative Strategies between Foreign Firms in an Overseas Country." *Journal of International Business Studies*. Vol.27 (5) 929-946.

