

การสร้างองค์กรแบบเครือข่ายในการพัฒนาความได้เปรียบ ขององค์กร

Building Corporate Networks on Developing Organizational Advantage

Palin พูจารุณ *

Palin Phoocharoon, Ph.D.

บทคัดย่อ

ในการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร แนวคิดเรื่องการสร้างองค์กรแบบเครือข่ายได้เข้ามายืนแกนแนวคิดหลักในการพัฒนาทางการจัดการ โดยเฉพาะเมื่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปในรูปแบบเครือข่ายรวมแน่นแฟ้นในทางปฏิบัติกลับพบว่าความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสร้างให้เกิดเครือข่ายธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ เช่น ครอบแนวคิด และขบวนการในการสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันขององค์กรภายในเครือข่ายยังขาดความชัดเจนและมีการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องไม่มากงานศึกษาวิจัยนี้จึงได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยออกแบบเป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพที่เน้นการศึกษาในเชิงลึกเพื่อค้นหาตัวแปรและปัจจัยทางการจัดการที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันซึ่งนำไปสู่การสร้างเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็ง ผลจากการศึกษาพบว่า ตัวแปรหลักในการศึกษาที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบจำลองมีอิทธิพลในการส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจที่อยู่ภายใต้เครือข่ายธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ และมีผลทำให้เครือข่ายธุรกิจ นั้น ๆ มีความเข้มแข็งและความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงมากยิ่งขึ้นด้วย

* รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Abstract

The concept of building corporate networks lies at the center of organizational advantage and success, especially in the rapidly changing environment which the competition is borderless. Yet the process of building corporate networks- that is, how cooperation between or among firms that enhance the network competitive advantage is created- is not well understood. This qualitative research is an attempt to explore and examine the variables behind the well-cooperation of the strong business networks that operate in Thailand. The results found that the proposed variables such as the inter-firm relationship on specific asset, knowledge sharing, knowledge creation, the complementary of resource endowment and the coevolving process under the commitment to build the strong network ties have the significance effects on the organizational advantage and also the network advantage.

ธุรกิจในศตวรรษปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมากและเป็นการแข่งขันในเวทีการค้าเสรี จากการศึกษาพบว่าจากมีการแข่งขันระหว่างกันของบริษัทภายในประเทศแล้วการแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติมีความทันสมัยมากด้วยเช่นกัน จากเหตุผลของความพยายามในการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเองไว้ให้มากที่สุดและพยายามแสวงหาตลาดทางการค้าใหม่ ๆ พร้อมกัน ทำให้มีการยกที่องค์กรได้องค์กรหนึ่งจะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้ โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนกรรมแบบเดิมในการจัดการและการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการสร้างพันธมิตรธุรกิจเพื่อขยายปีกของการให้บริการที่ครอบคลุมมากขึ้นจะสามารถสร้างให้เกิดประโยชน์จากโอกาสธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ครอบแนวคิดการจัดการธุรกิจร่วมสมัย (Contemporary Business Management) ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาการจัดการ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรทั้งในระดับประเทศและระดับระหว่างประเทศ

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีทำเลที่ตั้งในเชิงภูมิศาสตร์ที่มีความได้เปรียบ เพราะตั้งอยู่ในตำแหน่งศูนย์กลางของอินโดจีน ที่มีภูมิประเทศและภูมิอากาศเหมาะสมต่อการทำเกษตรกรรม และยังมีปัจจัยพื้นฐาน (Factor Condition) ในอีกหลายประการที่มีความได้เปรียบเหนือประเทศเพื่อนบ้าน แต่การศึกษาพบว่าในระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมา ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัดส่งผลทำให้การขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยมีอัตราการเติบโตที่ช้ากว่าประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกที่มีอัตราลดลง ทำให้มีผลกระทบต่อเสถียรภาพของอัตราการแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญ

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนากลยุทธ์การจัดการธุรกิจในประเทศไทยจึงเป็นเรื่องที่ต้องการท่าอย่างเร่งด่วน เริ่มจากการปรับเปลี่ยนแนวคิดพื้นฐานทางธุรกิจที่มีอยู่เดิมให้เป็นแนวคิดที่ร่วมสมัยมากขึ้น เพ加จะทำให้การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของไทยมีความชัดเจนมากขึ้น ในท่านองเดียวกันก็จะทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยเฉพาะในการปรับตัวเพื่อเข้าสู่การแข่งขันในเวทีการค้าโลก ซึ่งการพัฒนา

ดังกล่าว นอกจากจะเป็นการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับการเปิดเสรีทางการค้าของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน หรือ ASEAN Free Trade Area (AFTA) และ การปรับกลยุทธ์ทางการจัดการจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้นโดยจะสามารถผลิตสินค้าและส่งออกขายให้กับประเทศสมาชิกในราคาที่ถูกกว่าในขณะที่คุณภาพสูงกว่า ซึ่งมีผลทำให้ประเทศสมาชิกหรือองค์กรได้รับ益จากการพัฒนาศักยภาพในการผลิตและขาดผลิตภัณฑ์ในการให้บริการ อาจประสบกับปัญหาและเสียเปรียบททางการค้าและการลงทุนจากการเปิดเสรีทางการค้าดังกล่าว

เพื่อเป็นการพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ความจำเป็นในการศึกษาวิจัยเพื่อเข้าใจถึงแนวทางการจัดการและกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทธุรกิจทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขันในปัจจุบันเชิงมีนลิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ทั้งนี้เพื่อศึกษาแนวคิดการพัฒนาทางการจัดการและการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มีเกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการจัดการธุรกิจของไทยให้มีประสิทธิภาพและผลิตภัณฑ์สูงสุด

ความเป็นมา

การแข่งขันทางธุรกิจและการค้ามีแนวโน้มที่จะมีการเปิดเสรีมากขึ้น ตามการ กฎ ระบุ ระเบียบทางการค้าได้มีการฟ่อนปวนจากเดิมมาก มาตรการหลาย มาตรการได้ถูกยกเลิก และกำลังจะถูกยกเลิกอีกภายใน "นโยบายการค้าเสรี" ซึ่งจะ มีผลทำให้เกิดการแข่งขันในระดับที่สูงมากในตลาดโลก โดยเฉพาะการแข่งขันเสรีที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรการค้าโลก (World Trade Organization) ที่มีนโยบายที่มุ่งเน้นการค้าและการลงทุนที่ในหลักของความเสมอภาคระหว่างประเทศ สมาชิกตัวยักษ์

ภายใต้การแข่งขันเสรีดังกล่าวทำให้การพัฒนาการจัดการขององค์กรมี ความสามารถสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านจากปรากមการณ์ปัญหาทางเศรษฐกิจของไทยที่ผ่านมา สามารถสรุปได้ว่า เกิดจากปัญหาการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ขาดความต่อเนื่อง มีสาเหตุปัญหาหลักมาจากการขาดการพัฒนาความสามารถในการจัดการ การผลิต สินค้า ความไม่มีประสิทธิภาพและผลิตภัณฑ์ในกระบวนการธุรกิจ มีผลทำให้ธุรกิจโดยรวมไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันได้ สาเหตุอีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ ความ

ต้องการ (Demand) หรืออุปสงค์ของผู้บริโภค มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก โดยเป็นอุปสงค์ที่ต้องการบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพและราคาถูก ประกอบกับปัจจุบันข้อมูลข่าวสารในเรื่องของการให้บริการและสินค้ามีอย่างแพร่หลาย ผู้บริโภคเองสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกและง่ายมากขึ้น ลูกค้าซึ่งเดิมเป็นลูกค้าที่บริโภคของภายในประเทศ (Local Customer) เริ่มเปลี่ยนเป็นลูกค้าที่บริโภคสินค้าจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก กล่าวคือเปลี่ยนเป็นลูกค้าในระดับโลก (Global Customer) จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยทั้งสองประการ มีผลทำให้ความสามารถในการนำเสนอลินค์และผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรธุรกิจ ของไทยที่มีไม่สูงมากนักยิ่งประสบปัญหามากขึ้น เพราะต้องแข่งขันกับบริษัทชั้นนำ ชาติด้านใหญ่ที่สามารถนำเสนอลินค์ที่มีนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดต่อเนื่อง เนื่องจากว่าโดยมีราคาของสินค้าและบริการที่ถูกกว่า

การปรับปรุงองค์การเพื่อรับมือกับการแข่งขันดังกล่าวและเตรียมตัวกับการเปิดเส้นทางการค้าของอาเซียนเจ้มเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก มีชนนี้แห่งประเทศไทยจะกลายเป็นประเทศที่เป็นผู้บริโภคซึ่งความมั่งคั่งของประเทศไทย (Wealth of the Nation) อาจจะหมดไป เพราะถูกประเทศเพื่อนบ้านที่มีศักยภาพแข็งกว่าในด้านการผลิต การนำเสนอลินค์และบริการเข้ามาขายในตลาดของไทย ในที่สุด อาจจะเป็นผู้ชนะตลาดในประเทศไทยได้ โดยเฉพาะในยุคของการค้าแบบ สร้างที่ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถตั้งกำแพงภาษีเพื่อป้องอุตสาหกรรมในประเทศได้อีก ต่อไป ส่งผลทำให้อุตสาหกรรมภายในประเทศที่ละเอียดอ่อนไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาดการค้า ซึ่งในที่สุดจะทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยเสื่อมถอยลง

จากเหตุผลที่กล่าวมายังต้น นักวิชาการได้มีความเห็นพ้องต้องกันว่าต้องพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยให้อยู่ในระดับสากล ยังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องนำการอบรมแนวคิดในเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น โดยเป็นการนำมาประยุกต์ใช้ของความรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาวิจัยที่ค้นคว้า หาแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย งานวิจัยนี้มุ่งเน้นความสนใจในเรื่องการสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Corporate Networks) ซึ่งเป็นประเด็นการวิจัยที่นักวิชาการให้ความสนใจมากในปัจจุบัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นส่งผลให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัว ด้วยการสร้างให้เกิดเครือข่ายธุรกิจมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การศึกษาวิจัยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้คือ เพื่อศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับการเตรียมตัวในการรับมือกับการแข่งขันใน ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศในศตวรรษหน้า ซึ่งจะเปลี่ยนรูปแบบจากการค้า ระหว่างประเทศเป็นการค้าระหว่างเขตเศรษฐกิจ (Economic Integration) เช่น ASEAN Free Trade AREA: AFTA, North America Free Trade Area: NAFTA และ European Union: EU โดยจะประยุกต์ทฤษฎีและแนวคิดทางการ จัดการที่เหมาะสมมาใช้ในการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของประเทศไทย ทั้งนี้ เป็นการศึกษาในประเด็นดังนี้ การพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน ในเชิงกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย มาตรการ และกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรธุรกิจ ทั้งในระดับผู้ประกอบการและระดับองค์กร การรักษาและดับความเจริญเติบโตทาง เศรษฐกิจให้อยู่ในระดับที่พอใจ และเพื่อศึกษาค้นหาตัวแปรที่สำคัญ และศึกษา ความล้มเหลวนะระหว่างตัวแปรนั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยคาดว่า จะได้รับประโยชน์ในการจัดการ การจัดสรรทรัพยากร การวางแผน รวมทั้งการ พัฒนาโครงสร้างองค์กรของบริษัทธุรกิจในประเทศไทย ในการพัฒนาความสามารถ ในการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้องค์กรเอกชนตระหนักรถึง ความสำคัญ และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการในเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ การสร้างองค์กรแบบเครือข่ายในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Reviewed)

ลักษณะสำคัญในการดำเนินธุรกิจในศตวรรษนี้ที่เป็นที่ยอมรับและหลีก เลี่ยงได้ยากคือ ลักษณะของการดำเนินธุรกิจแบบเครือข่าย ระบบเครือข่ายมีด้วย กันในหลายรูปแบบ เช่น เครือข่ายทางสังคม (Social Network) เครือข่าย ประชาธิปไตย (Democracy Network) เครือข่ายความรู้ (Knowledge Network) เครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet Network) ฯลฯ ทั้งนี้เครือข่ายดังกล่าวได้เข้ามามี อิทธิพลอย่างมากในการสร้างให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตภาพ (Productivity) ในการจัดการ การบริหารทางการเงิน การบริหารทางการตลาด

การบริหารปฎิบัติการ และการจัดการหัวพยากรณ์บุชย์ ที่ส่งผลทำให้การดำเนินธุรกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้มีประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

Gnyawali และ Madhavan (2001) ได้สรุปว่าการสร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายให้เกิดขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างให้เกิดการพัฒนาผลลัพธ์ในการแข่งขัน (Competitive Dynamic) เพราะความร่วมมือระหว่างกันจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่จำต้องได้ (Tangible Resources) และทรัพยากรที่จำต้องไม่ได้ (Intangible Resources) ทั้งนี้จะทำให้การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง และการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dyer และ Singh (1998) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้โดยได้กล่าวสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า ความร่วมมือระหว่างกันเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างองค์กรด้วยกันเอง ปัจจุบันพบว่าบริษัทชั้นนำต่างๆ ได้พยายามนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ Amit และ Schoemaker (1993) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยพิจารณาว่า การท่องค์กรสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันนั้นเป็นแนวทางและเป็นช่องทางให้ธุรกิจสามารถแลกเปลี่ยนทรัพย์สินเฉพาะพิเศษ (Specific and Specialization of Assets) ที่แต่ละธุรกิจมีอยู่ระหว่างกันได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างให้มีผลิตภัณฑ์ (Productivity) โดยรวมสูงขึ้น ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Value Chain) ตั้งนั้น การที่บริษัท IBM และบริษัท Dell มีความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายกับบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ในประเทศได้หวานและกับบริษัทพลาเยอร์ทั่วโลกทำให้เกิดผลิตภัณฑ์โดยรวมในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์อย่างมาก เพราะต่างก็มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ เผาด้านในลักษณะพิเศษที่แตกต่างกัน

การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างกันในส่วนของทรัพย์สินที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษ (Interfirm Relation-Specific Asset)

Williamson (1985) ได้ศึกษาในเรื่องสินทรัพย์เฉพาะพิเศษ โดยกำหนดลักษณะของสินทรัพย์เฉพาะพิเศษ (Asset Specificity) ออกเป็นสามประการ

ลักษณะเฉพาะพิเศษประการแรกคือ ลักษณะเฉพาะในส่วนของทำเลที่ตั้ง (Site Specific) จะพบว่าหลายบริษัทได้ให้ความสนใจที่จะรวมมือกับบริษัทธุรกิจในประเทศจำนวนมาก และมากยิ่งขึ้นหลังจากประเทศจีนเข้าเป็นสมาชิกของ WTO ดังนั้น ทำเลที่ตั้งเป็นเหตุผลสำคัญที่สร้างความแตกต่างได้อย่างมาก หรือประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นประเทศที่บริษัทธุรกิจไทยมาลงทุนเป็นจำนวนมาก เพราะเหตุผลในเรื่องทำเลที่ตั้ง ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค และความหนาแน่นของธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้สูงมาก พบว่าปัจจุบันประเทศไทยสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางการผลิตและการกระจายของสินค้าประเภทไฮเทค

ลักษณะเฉพาะพิเศษประการที่สองคือ ลักษณะเฉพาะในส่วนของการภาพ (Physical Specific) หมายถึงบรรยายการให้การส่งเสริมในเรื่องการลงทุนและการพัฒนาความพร้อมในเรื่อง เครื่องมือ เครื่องจักร ระบบสนับสนุนที่ลงตัวและสามารถปรับได้ตามต้องการของธุรกิจในการที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและในการพัฒนาคุณภาพ Nishiguchi (1994) ได้นำเสนอว่าองค์กรที่มีความพร้อมในการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมและคุณภาพที่กระทำอยู่ตลอดเวลาหนึ่งถือว่ามีลักษณะเฉพาะพิเศษที่สามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่อุตสาหกรรมโดยรวมได้

ลักษณะเฉพาะพิเศษประการที่สามคือ ลักษณะพิเศษในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ (Human Specific) Dyer (1996a) กล่าวไว้ว่าในธุรกิจรายนั้น ความสามารถเฉพาะพิเศษของทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทพัฒนาอย่างมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมรายนั้น ทั้งนี้หมายรวมถึงความสามารถพิเศษในเชิงทักษะการพัฒนา ความรู้ที่สะสมมา ประสบการณ์ ค่านิยมร่วม การสร้างระบบ วัฒนธรรมองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา การติดต่อประสานงานระหว่างกันที่ลงตัวที่สามารถส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเฉพาะขององค์กรไม่ว่าจะเป็นลักษณะคุณภาพ นวัตกรรม ความรวดเร็วในการสร้างนวัตกรรมหรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดต่อสู่ผู้ใช้ การเกิดขึ้นของ เมืองໂโยต้า ในนาโกยา ของประเทศไทยซึ่งเป็นจุดที่ทรัพยากรมนุษย์ในเมืองนี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องรายนั้นอย่างมาก ส่งผลทำให้อุตสาหกรรมรายนั้นของญี่ปุ่นมีชื่อเสียงอย่างมากทั่วโลก Asamuna (1989) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่า การที่บริษัทธุรกิจซึ่งพัฒนาอยู่ในธุรกิจ

รายงานต์ของญี่ปุ่นพัฒนาทรัพย์สินที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะขึ้นมาได้นั้น เป็นผลมาจากการสร้างให้เกิดความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับบริษัทผลิตรายยนต์ ส่งผลทำให้ธุรกิจรายนั้นของญี่ปุ่นสามารถสร้างกำไรส่วนเกิน (Surplus Profit) ได้อย่างมาก และยังเป็นการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันโดยรวมที่มีมาตรฐานจากความร่วมมือระหว่างกัน

การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันขององค์กร (*Interfirm Knowledge-Sharing Routines*)

นักวิชาการได้ทำการศึกษาและยอมรับว่าการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ผลิน (2543) ได้ทำการศึกษาความร่วมมือระหว่างกันของไตรภาคีองค์กรธุรกิจสมาคมธุรกิจ และหน่วยงานราชการ โดยศึกษาตัวอย่างถูกใจในอุตสาหกรรมส่งออกของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าความร่วมมือที่มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมั่นคงยั่งยืนกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน Levinson และ Asahi (1996) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องนี้และสรุปว่าความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะของพันธมิตรธุรกิจระหว่างประเทศมีผลต่อการเรียนรู้ในการพัฒนาระหว่างกันอย่างมาก งานวิจัยของ Hippel (1988) กล่าวสังเคริมในเรื่องนี้ว่าในหลายอุตสาหกรรม นวัตกรรมใหม่ ๆ นั้นมีรากฐานการพัฒนามาจากคำแนะนำของลูกค้า และปัจจุบันที่ซัพพลายเออร์เป็นผู้นำนวัตกรรมนั้นมาใช้จากตัวอย่างพูนว่า บริษัท Metallic Can ของประเทศไทยได้พัฒนากระป๋องกาแฟที่สามารถจะสร้างให้เกิดความร้อนในตัวของตัวเองได้ โดยนำเสนองานความคิดนี้ให้กับบริษัทเนลล์ส์ในการนำมารวบรวมแพทที่เมื่อทำการขยายปะองจะกลายเป็นกาแฟร้อนมีผลทำให้บริษัทเนลล์ส์สามารถนำเสนอสินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ให้กับลูกค้าที่ทำให้ลูกค้าเพียงพอโดยอย่างมาก นักวิชาการยังกล่าวเสริมอีกว่าในเครือข่ายธุรกิจที่เป็นการผลิตที่มีระบบการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างผู้ให้สินค้า ซัพพลายเออร์และผู้ผลิตที่ต้องมาจะทำให้การคิดค้นนวัตกรรมใหม่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าเครือข่ายธุรกิจที่มีระบบการแลกเปลี่ยนที่ไม่มีประสิทธิภาพ

Harrigan (1986) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอว่า การจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลท่ามกลางห่วงกันมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (International Joint Venture) Grant (1996) และ Kogut และ Zander (1992) มองเห็นประเด็นในเรื่องการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั่วไปของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (Information) และ ความรู้ในการนำมาใช้ปฏิบัติ (Know-how) การแลกเปลี่ยนข้อมูลในประเด็นขององค์ความรู้ลักษณะดังกล่าวที่ชัดเจนเป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการร่วมกันพัฒนาสร้างเครือข่ายธุรกิจที่สามารถนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การบูรณาการองค์ความรู้ (Knowledge Integration)

Hamel (1991) ศึกษาในประเด็นนี้ไว้อย่างชัดเจนโดยสรุปว่า องค์กรควรมีกลไกในการบูรณาการองค์ความรู้ (Knowledge Integration) ที่ดีเพื่อให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันเป็นการสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ที่สามารถสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยศึกษาพบว่าการสร้างระบบการทำงานเป็นทีม (Team) การกำหนดระบบการแลกเปลี่ยน (Feedback Mechanism) การให้ความสำคัญต่อการบูรณาการข้อมูลการสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการร่วมมือระหว่างกันจะทำให้การแลกเปลี่ยนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือ การนำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนและนำมาฝึกฝนการบูรณาการข้อมูลที่ดีจะสามารถทำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นใหม่ระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้เครือข่ายธุรกิจนั้น ๆ เพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น

ในการพัฒนาความได้เปรียบท่ององค์กรที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันและการบูรณาการองค์ความรู้นั้น Nonaka (1994) กล่าวว่า ความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้และการนำเอาความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้มีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถและความได้เปรียบขององค์กร โดยกล่าวเสริมอีกว่า การท่ององค์กรมีระบบการเก็บสะสมองค์ความรู้ที่ดีจะทำให้การพัฒนามีผลิตภาพมากขึ้น ทั้งนี้ความรู้ดังกล่าวอาจหมายรวมถึงองค์ความรู้ที่

มาจากภายนอกหรือในเครือข่ายที่ตนเองมีอยู่ด้วย Leonard-Barton (1995) กล่าวสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า การสร้างองค์ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกส่งผลให้การปรับตัวเข้ากันสิ่งแวดล้อม และปรับตัวเข้ากับการแข่งขันกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะต้องทั้งสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นโดยต้องเบิดตัวเองในการนำเอาความคิดใหม่ ถึงแม้จะเป็นแนวคิดจากอุตสาหกรรมอื่นมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองทั้งในเชิงเทคโนโลยี และการให้บริการที่ล้ำหน้าคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน

การส่งเสริมแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ระหว่างกัน (Complementary Resource Endowments)

Oliver (1997) กล่าวว่าการดำเนินธุรกิจในรูปแบบพันธมิตรธุรกิจมีดีโอกาสให้ธุรกิจสามารถได้มาซึ่งทรัพย์สิน ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ที่หาได้ยากในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะการได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะพิเศษ ทรัพย์สินที่จำเป็นต้องไม่ได้ เช่น ภาพลักษณ์ (Image) และชื่อเสียง (Reputation) ซึ่งพบว่าธุรกิจต่างก็จะมีทรัพยากรพิเศษที่แตกต่างเฉพาะของไป การที่บริษัท เนสต์เล่ จับมือเป็นพันธมิตรกับบริษัทโคลา-โคล่า ในประเทศไทยบูนจัดได้ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีของการส่งเสริมแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ระหว่างกัน เพราะในขณะที่ Nestle มีลินค้าที่มีชื่อเสียง เช่น Nescafe และ Nestea พบว่า บริษัท เนสต์เล่ เป็นบริษัทที่มีความสามารถหลักในการพัฒนาลินค้าและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่มีความร่วมมือกับบริษัท โคลา-โคล่า ที่มีความเข้มแข็งของโครงข่ายการกระจายลินค้าทั่วโลก ทั้งให้กับร้านค้าและระบบตู้ขายอัตโนมัติ (Vending Machine) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ระหว่างกันทำให้คู่แข่งขันที่สำคัญในประเทศไทยบูนคือบริษัท ซันโทรี่ (Suntory) ที่มีระบบ เครือข่ายการกระจายลินค้าที่ดีกว่าบริษัท โคลา-โคล่า แต่มีการนำเสนอสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดล้ากว่า Nestle เสียเปรียบในการแข่งขันให้กับพันธมิตรระหว่างเนสต์เล่และโคลา-โคล่า

Gnyawali และ Madhavan (2001) สนับสนุนในเรื่องนี้ว่า เครือข่ายนั้นหมายถึงการเคลื่อนย้ายของทรัพยากร โดยพิจารณาจากการไหลเวียนที่คล่องตัว (Flow) ของทรัพยากรในเครือข่าย (Network Resource Flow) โดยพิจารณาจาก

การไหลเวียนที่คล่องตัวของทรัพย์สิน (Asset Flow) ที่หมายรวมถึง เงินทุน เครื่องจักร เทคโนโลยี ความสามารถทักษะขององค์กร ความรู้ในทางปฏิบัติ (Know-how) ทั้งนี้การไหลเวียนแลกเปลี่ยนระหว่างกันนั้นควรเป็นในลักษณะของการส่งเสริมระหว่างกัน เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งสองฝ่าย หรือของเครือข่ายนั้น ๆ ทั้งนี้การพนวณรวมกันควรจะต้องสร้างให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลังที่สร้างให้เกิดคุณค่าโดยรวมเพิ่มขึ้น และต้องเป็นคุณค่าที่ยกต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งควรเป็นคุณค่าที่เกิดขึ้นที่เป็นลักษณะเฉพาะพิเศษที่มีระดับที่สูงกว่าคุณค่าที่มีอยู่ขององค์กรก่อนมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรกัน โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

การเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง (Coevolving)

Eisenhardt และ Galunic (2000) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง (Coevolving) ที่จะสร้างให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) โดยได้นำเสนออยุทธวิธีการในการสร้างให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลังได้อย่างเป็นรูปธรรมดังต่อไปนี้คือ

1. การขยายความร่วมมือระหว่างกันไปยังเครือข่ายอื่น (Shift Collaborative Web) การที่บริษัท ยอ (GE) ที่เป็นบริษัทโรงงานผลิตสินค้าขนาดใหญ่ขยายความร่วมมือของตัวเองไปยังเครือข่ายธุรกิจบริการ เพราะมีความเข้าใจรัดเจนว่าจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงส่งผลทำให้การเติบโตในอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing Industry) มีไม่สูงนักเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจบริการ (Service Industry) จึงเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจโดยขยายธุรกิจการให้บริการมากขึ้น การขยายช้ามไปยังเครือข่ายธุรกิจใหม่ของบริษัท ยอ เป็นการสร้างเครือข่ายของการให้บริการทางด้านการเงิน โดยมีบริษัทที่เกิดขึ้นใหม่คือ บริษัท ยอ แคปปิตอล (GE Capital) ที่ปัจจุบันเป็นบริษัทที่ทำรายได้ให้กับบริษัท GE ในสัดส่วนที่สูงที่สุด

2. การส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันระหว่างกันภายในเครือข่าย (Bring the market Inside) การนำเอาการแข่งขันเข้ามายังเครือข่ายธุรกิจจะทำให้เกิดการพัฒนาทักษะในการแข่งขันสูงกว่า ยุทธวิธีนี้สามารถกระตุ้นให้การสร้างเครือข่ายมี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นที่ได้ผลมากคือการสร้างให้เกิดการแข่งขันภายในเครือข่ายธุรกิจ การสร้างบรรยายกาศของการแข่งขันต่างกันถ้าจะทำให้ทุกหน่วยงานทุกองค์กร มุ่งพัฒนาความสามารถของตัวเองและพยายามสร้างและพัฒนาทักษะในการแข่งขันมากขึ้น ทั้งนี้อาจอยู่ในรูปของการแข่งกันเพื่อนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ

3. การสร้างให้เกิดความสมดุลของเครือข่าย (Balance the number of links) ความพอตึงตัวจะก่อให้เกิดเครือข่ายที่มีความสมดุลเหมาะสม ดังนั้นขนาดของเครือข่ายที่มีความพอตึลักษณะของการส่งเสริมสนับสนุนระหว่างกันจะทำให้การพัฒนามีประสิทธิภาพโดยรวมสูงกว่า เครือข่ายที่มีขนาดใหญ่ที่ประกอบไปด้วยอัตราภัยเรื้อรังร้ายแรงอาจจะสูงกว่า เครือข่ายที่มีขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยคุณภาพดี ดังนั้น การสร้างให้เกิดความพอตึลักษณะของการแข่งขันในเครือข่ายจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความเข้มแข็งของเครือข่ายได้

4. การพัฒนาให้องค์กรในเครือข่ายมีอิสระในการจัดการที่สามารถพึ่งตนเองได้ (Lay the Foundation) กล่าวคือการพัฒนาให้ธุรกิจในเครือข่ายมีความเป็นอิสระสูงที่สามารถพึ่งตนเอง และเป็นองค์กรที่ทำกำไร (Profit Center) บริหารงานโดยใช้การทำงานเป็นทีม ที่มีการรวมตัวของผู้เชี่ยวชาญที่มาจากหลายสาขาวิชา เช่นการรวมกันในขณะที่การให้ผลตอบแทน การแบ่งผลประโยชน์ทางธุรกิจจะทำได้อย่างลงตัว ซึ่งจะส่งผลทำให้มีแรงจูงใจให้เกิดการเข้ามาร่วมตัวระหว่างกันที่มีความผูกพันจริงจังในการทำธุรกิจระหว่างกันมากขึ้น

ความเข้มแข็งของเครือข่าย (Strong Network Ties)

เพื่อให้แน่ใจได้ว่าการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นนั้นเป็นเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งพอที่จะสามารถร่วมกันดำเนินธุรกิจพันแฝดอยู่ต่อกันที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ในเรื่องนี้ Granovetter (1985) ได้ทำการศึกษาและกล่าวว่า ในการพิจารณาว่า เครือข่ายมีความเข้มแข็งนั้นสามารถดูได้จากคุณลักษณะดังนี้คือ ความตื้นของ การพบปะระหว่างกัน (Frequent Interaction) หากองค์กรธุรกิจมีโอกาสที่จะพบปะกันทั้งในลักษณะของการพบปะแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งนอกเหนือจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในระดับที่ลึกซึ้งแล้วยังเป็นการทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองฝ่าย ที่สำคัญคือการแลกเปลี่ยนข้อมูลในรายละเอียดระหว่างกันที่

สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถทำให้การพัฒนาได้อย่างสูงสุด แต่การเลิกเปลี่ยนที่เข้มข้นจะสามารถทำให้องค์กรภายในเครือข่ายสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปได้ในระดับที่ดีกว่าเครือข่ายที่มีความอ่อนแอกว่า

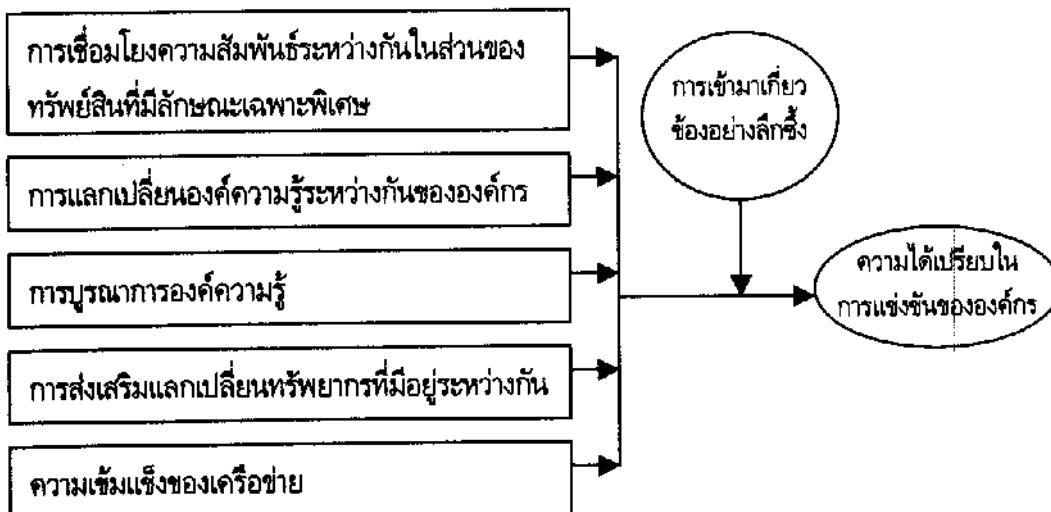
ลักษณะที่สองคือ การท่องค์กรในเครือข่ายนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นระยะเวลานาน โดยที่มีการพัฒนาเดินไปพร้อมกัน ความเข้มแข็งของเครือข่ายนั้นก็จะมีในระดับสูงกว่า การท่องค์กรหนึ่งองค์กรใดในเครือข่ายนั้นได้ประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียว การทำธุรกิจในลักษณะการฟังพากาศียะระหว่างกัน (Symbiosis) จะเป็นการสร้างให้เกิดความเข้มแข็งที่ยั่งยืน เช่นในอุตสาหกรรมรถยนต์ ความผูกพันระหว่างบริษัท Nippon Denshi ที่ผลิตอุปกรณ์ชั้นส่วนต่างๆ หลายชนิดให้กับธุรกิจรถยนต์ในประเทศไทยญี่ปุ่น เมื่อตัวอย่างของการทำธุรกิจแบบฟังพากอาศัยระหว่างกัน ที่สร้างให้เกิดความเข้มแข็งในการพัฒนาเครือข่ายที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสัมภิงค์ในความสำเร็จร่วมกัน และมีความผูกพันลึกซึ้งต่อกัน เป็นอีกลักษณะหนึ่งที่เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งของเครือข่าย องค์กรในเครือข่ายที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จร่วมกัน มีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตระหนักว่ามีเชิงความสำเร็จของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ตระหนักว่าเป็นความสำเร็จของเรามีความสัมพันธ์ในลักษณะผูกพันกันอย่างแน่นแฟ้น ที่มาใจในความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นอย่างดี ที่สำคัญคือช่วยกันพัฒนาทั้งในระดับองค์กรและทั้งเครือข่าย ทั้งนี้อาจจะอยู่ในรูปของการทำวิจัยร่วมกัน การจัดสัมมนาฝึกอบรมร่วมกัน การกำหนดกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความรักใคร่ใกล้ชิดระหว่างกันมากขึ้น เพื่อเป็นพลังในการผลักดันให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกัน

กรอบแนวคิดของรูปแบบจำลอง

จากการศึกษาและบททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายสามารถกำหนดรูปแบบจำลองในการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สำคัญได้ดังนี้คือ

การสร้างองค์กรแบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ



กล่าวคือ หากองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างความร่วมมือระหว่างกันโดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและพิเศษ เพื่อใช้ในการพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ ๆ ในขณะนี้ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในทางปฏิบัติ (Know-how) ในการผลิตและดำเนินงาน โดยที่มุ่งเน้นการบูรณาการของข้อมูล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge Creation) ใน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้การพัฒนาถึงการแข่งขันและได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างให้เกิดความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ภายใต้ความเข้มแข็งของเครือข่ายที่มีปัจจัยส่งเสริมให้สามารถใช้เครือข่ายระหว่างกันมากขึ้น

มากไปกว่านั้นการสร้างองค์กรแบบเครือข่ายที่สร้างพัฒนาให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง โดยใช้ ขั้นตอนการในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Process) ที่ส่งเสริมผลักดันให้เกิดการเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างเครือข่ายที่ร่วมกันสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน มีขั้นตอนการที่สำคัญดังนี้

1. การขยายความร่วมมือระหว่างกันไปยังเครือข่ายอื่น
2. การส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันระหว่างกันภายในเครือข่าย
3. การสร้างให้เกิดความสมดุลย์ของเครือข่าย และ

4. การพัฒนาให้องค์กรในเครือข่ายมีอิสระในการจัดการที่สามารถเพิ่งตนเองได้

โดยได้นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยเป็น Moderator Variable เพื่อศึกษา ยุทธวิธีในการสร้างองค์กรแบบเครือข่ายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้พิจารณาใน แง่ผลิตภาพ ประสิทธิภาพประสิทธิผล และความสามารถในการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยของโครงการนี้เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative) แบบสำรวจ (Exploratory Approach) โดยเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการค้นหาความ ลับพันธุ์ของตัวแปรหลักที่สำคัญในการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็เป็นการศึกษาเพื่อหาตัวแปรที่สำคัญในการผังของการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ในประเทศไทย เพื่อประโยชน์ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การศึกษาใช้หน่วยในการศึกษาวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นหน่วย ในระดับองค์กร (Organizational level) โดยมีขอบเขตในการวิจัยที่มุ่งศึกษา ธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานส่งเสริมการลงทุน (BOI) โดย เลือกศึกษาอุตสาหกรรมหลักสำคัญของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างถูกสุ่มจากประชากร ที่เป็นองค์กรธุรกิจในเขตส่งเสริมการลงทุนในจังหวัดอยุธยา โดยมีจำนวนตัวอย่าง ในการศึกษาแบบเจาะลึกจำนวนห้าองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก โดยเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่ทราบข้อมูล รายละเอียดการดำเนินธุรกิจของบริษัทและมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจโดยสามารถอธิบายเหตุผลเบื้องหลังการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ

กลุ่มตัวอย่างถูกเลือกด้วยเทคนิคการเลือกเก็บตัวอย่างเป็นแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling Method) โดยแบ่งประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม หลัก โดยทำการเลือกหัวอุตสาหกรรมหลัก และเลือกบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น การวิจัยโครงการนี้เหตุผลในการเลือกศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมหลัก เพราะ อุตสาหกรรมหลักมีความเป็นไปได้ในการให้ข้อมูลในเรื่องการสร้างเครือข่ายสูงกว่า

อุตสาหกรรมทั่วไปเพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยสามารถอธิบายปัจจัยการณ์และนำมาชี้ช่องทางที่มีความสำคัญและมีความซัดเจนมากที่สุดเพื่อประยุกต์ใช้ในการอธิบายผลการศึกษาให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทยและบริษัทที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศไทยญี่ปุ่น อีกสามบริษัทเป็นบริษัทที่ต่างชาติถือหุ้นทั้งหมด เป็นบริษัทจากญี่ปุ่นหนึ่งบริษัท อีกสองบริษัทเป็นบริษัทจากสหภาพยุโรป ส่วนจากท้าบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมรถยนต์ สองบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อีกหนึ่งบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมอุปโภคบริโภค ส่วนใหญ่ของสินค้าผลิตเพื่อส่งออกที่มีสัดส่วนจำหน่ายในประเทศไทยไม่เกินสิบห้าเปอร์เซนต์ยกเว้นในอุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีสัดส่วนการจำหน่ายในระดับที่สูงกว่าอุตสาหกรรมอื่น

ผลการวิเคราะห์ช้อมูล

จากการศึกษาพบว่าการสร้างเครือข่ายธุรกิจขององค์กรธุรกิจข้ามภาคที่เข้ามาดำเนินงานในประเทศไทยส่วนใหญ่มีการจัดการที่ดีมาก โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้แนวคิดการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างกันขององค์กรซึ่งส่งผลในเชิงบวกต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และเป็นการสร้างให้เกิดความเข้มแข็งของเครือข่ายอย่างมั่นคงสำคัญ ผลการวิเคราะห์สามารถแยกผลการศึกษาของตัวแปรอิสระตามรูปแบบจำลองได้ดังนี้

การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกันในส่วนที่เป็นทรัพย์สินที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษ

ผลจากการศึกษาพบว่าเครือข่ายธุรกิจมีความเชื่อมโยงผ่านสายสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างกันที่มีเป็นระยะเวลานาน พบร่องรอยว่าบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันจะมีความผูกพันระหว่างกันที่รัดเข็มโดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่ด้วยกัน ดังนั้น การขยายการลงทุนในต่างประเทศเพื่อสร้างให้เกิดการเติบโต ของตนนั้น ๆ ก็จะชักชวนกันมาทำธุรกิจร่วมกันอีก ดังนั้น ในการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรตัวยังกันในส่วนของทรัพย์สินนั้นมีในระดับที่สูงมาก โดยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างกันในส่วนของทรัพย์สินที่มีลักษณะพิเศษที่เป็นทรัพย์สินที่

จับต้องได้ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ โรงงาน สายการผลิตฯลฯ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความชำนาญ ความรู้ และความเชี่ยวชาญพิเศษอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์บริษัทที่เป็นหัวพially เออร์ให้กับบริษัทผลิตรายนั้น และบริษัทผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ พบข้อมูลที่นำเสนอในว่าบริษัทดังกล่าวที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเครือข่ายธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มาก มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลก การศึกษาพบลักษณะพิเศษ เช่น มีการเรื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกันที่เป็นลักษณะของการแบ่งงานกันตามความถนัด โดยที่ทุกฝ่ายมีการประสานงานและมีความร่วมมือระหว่างกันในระดับสูงมาก โดยความร่วมมือที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความสัมพันธ์แบบมีแนวทางการและไม่เป็นทางการในระดับเท่ากัน ทั้งนี้พบว่าวัฒนธรรมการทำงานมีลักษณะเฉพาะพิเศษที่ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าว เช่น มีการส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬาร่วมกัน เช่น มีการเล่นกอล์ฟ โดยจัดเป็นการแข่งขันทั้งในระดับบริหารและในระดับพนักงานที่อยู่ในเครือข่ายและภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งพบว่าทำให้เกิดการขยายเครือข่ายเพิ่มมากขึ้นจากเดิม ในการศึกษาพบว่าบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยจะมีลักษณะพิเศษในเรื่องนี้คือหน้าชัดเจน ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยน และการให้ความช่วยเหลือระหว่างกันในระดับที่สูงมาก

การนำเอาทรัพย์สินที่มีลักษณะพิเศษมาใช้ในลักษณะส่งเสริมกันนั้นพบว่า มีตัวแปรที่สำคัญเช่นมาเกี่ยวข้องคือ ความตระหนักในการพัฒนาและการทำงานร่วมกันเพื่อความเข้มแข็งของเครือข่าย โดยศึกษาพบว่าบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายจะร่วมมือกันในการซัพพลายสินค้าที่ตัวเองมีความเชี่ยวชาญพิเศษ โดยเป็นการเน้นที่การให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องคุณภาพสูงสุดโดยจะใช้ความเชี่ยวชาญ ความถนัดที่ตนเองมีอยู่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งก็ทำให้กับมีน้ำหนักและลักษณะของบริษัทลูกค้าอย่างมาก ในประเด็นนี้พบแนวคิดทางการจัดการที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง จากการศึกษาพบว่าบริษัทจากกลุ่มประเทศไทยพบว่าจะมีลักษณะของการเรื่อมโยงความสัมพันธ์ในเรื่องของทรัพย์สินที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับความผูกพันระหว่างกันและเรียบง่ายกว่าบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นที่แสดงออกถึงความผูกพันอย่างลึกซึ้งระหว่างกัน ซึ่งมีผลทำให้เกิดสัมภัยในการพัฒนาร่วมกันอย่างแน่นแฟ้นสูงกว่า จากการศึกษาพบว่าบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายธุรกิจของญี่ปุ่นจะมีความร่วมมือกับธุรกิจญี่ปุ่นด้วยกันเองในระดับสูงมาก

การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันขององค์กร

ผลการศึกษาพบว่าทัว่เป็นมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจแบบเครือข่าย ซึ่งส่งผลทำให้พัฒนาขึ้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดสนับสนุน กับความมุ่งมั่นในการร่วมมือระหว่างกันเพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและผลิตภาพสูงสุดให้กับเครือข่าย ซึ่งพูดว่าความมุ่งมั่นตั้งถ้วนเป็นเสมือนหัวใจกลางร่วมกันที่ทำให้ทุกฝ่ายทุ่มเทให้ความร่วมมือกัน ซึ่งสังเกตุที่พบในเครือข่ายธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นในเรื่องการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันพบว่าถึงแม้จะมีการแลกเปลี่ยนในระดับสูง แต่การแลกเปลี่ยนข้อมูลเครือข่ายมีในระดับที่ค่อนข้างต่ำ การศึกษายังพบอีกว่า ความร่วมมือระหว่างกันภายในเครือข่ายนั้นของญี่ปุ่นจะมีลักษณะพิเศษคือจะมีการผลิตที่เกิดขึ้นจากการรับค่าสั่งซื้อจากบริษัทลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่พบว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันโดยเฉพาะการร่วมกันเพื่อพัฒนานาด้วยรวมใหม่ ๆ มีในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ

ผลจากการสัมภาษณ์ในเชิงลึกจากตัวอย่างในการศึกษา ที่มีลักษณะบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (International Joint Venture) พบว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเครือข่ายด้วยกันมีในระดับสูง ในขณะที่การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ในทางปฏิบัติ (Know-how) กับบริษัทแม่สัญชาติไทยกลับมีในระดับต่ำเมื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ไม่สัดส่วน การศึกษาพบอีกว่าว่าผู้บริหารชาวไทยที่อยู่ในองค์กรธุรกิจเครือข่ายของบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะมีภาระหนักที่ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงเท่านั้น โดยมีบทบาทหน้อยมากในการแลกเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาการจัดการและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนข้อมูลอาจครอบคลุมไปถึงข้อมูลทางการตลาดและข้อมูลสำคัญในเรื่องการพัฒนาคุณภาพของสินค้าด้วย จากการศึกษาพบอีกว่าในการผลิตเพื่อส่งออกขององค์กรธุรกิจของญี่ปุ่นนั้นมีการใช้ต้นทุนที่ผลิตในประเทศไทยในระดับต่ำมากโดยเฉพาะในธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์บริษัทต่างชาติยังไม่มีความไว้วางใจในเรื่องคุณภาพของสินค้าที่ผลิตในประเทศไทย

การบูรณาการองค์ความรู้

ผลการศึกษาทั่วไปนี้พบว่าการทำงานในลักษณะของทีมมีผลทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับหนึ่งเท่านั้น การบูรณาการทางความรู้ที่พบจากการศึกษาพบว่ามีระดับไม่สูงมากนัก เพราะองค์กรจะมุ่งพัฒนาความสามารถของตัวเองในลักษณะของการสร้างให้เกิดความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะมากกว่า ในเรื่องนี้พบว่า ถึงแม้ว่าบริษัทในเครือข่ายที่เป็นบริษัทลูกที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าส่งให้กับบริษัทแม่ในต่างประเทศ จะมุ่งที่การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด การสร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่มีอยู่มาก การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จะเกิดขึ้นภายในบริษัทแม่ที่สำนักงานใหญ่แล้วจึงถ่ายทอดมาอย่างบูรณาการในประเทศไทยต่าง ๆ

การส่งเสริมและการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ระหว่างกัน

ผลการศึกษาทั่วไปดังกล่าวพบว่า ในการดำเนินธุรกิจมีการช่วยเหลือ การส่งเสริมระหว่างกันผ่านระบบเครือข่ายมีความเข้มแข็งมาก ตัวอย่างเช่นกรณีที่เครื่องจักรของบริษัทเสีย การขอร้องให้องค์กรอื่นมาช่วยในเครือข่ายซึ่งทำการผลิตแทนเป็นเรื่องที่ยินดีอย่างมาก การฟื้นฟูอาคารที่ชำรุดเสียหาย น้อยที่สุดเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายให้ความสำคัญในลักษณะแรกภายนอกโดยมีที่ดีระหว่างกัน จากการศึกษาพบว่าตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้เครือข่ายส่งเสริมระหว่างกันที่น่าสนใจจากความเป็นชาตินิยมคือ ความจริงใจที่มีระหว่างกันที่สร้างให้เกิดความผูกพันที่มากกว่าระดับธุรกิจทั่วไป เพราะเป็นการผูกพันในระดับบุคคลที่มีผลทำให้การแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเข้มแข็งของเครือข่าย

ผลการศึกษาวิเคราะห์พบว่าในการสร้างความต้องการของผู้คน การสร้างเครือข่ายธุรกิจนั้น การพบปะกันน้อยครั้งของผู้บริหาร เป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญมาก จากการศึกษาขึ้นได้ว่าการพบปะระหว่างกันของผู้บริหารที่มีบ่อยครั้งมากทั้งในลักษณะของการพบปะแบบเป็นทางการ (Formal Meeting) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal Meeting) มีผลทำให้การสร้างเครือข่ายเข้มแข็ง มีความเข้มแข็งขึ้น ในการนี้ของผู้บริหารชาวภูบุนที่มีการพบปะกันเสมอเริ่มจากการ

เยี่ยมชมกิจการ การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นเจ้าภาพในการประชุมองค์กรธุรกิจ ในเครือข่ายเดียวกันที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ การเล่นกีฬาร่วมกันโดยการจัดแข่ง กอล์ฟของบริษัทในเครือธุรกิจ ทำให้เกิดความสนิทสนมระหว่างกันซึ่งส่งผลให้มี การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทรัพยากริสอร์สร่วมให้เครือข่ายธุรกิจขยายวงออก กว้างมากขึ้น พบว่าแนวทางปฏิบัติตั้งกล่าวเป็นบรรทัดฐานสำคัญที่บริษัทญี่ปุ่นใน ประเทศไทยยึดถือเป็นนโยบายในการดำเนินธุรกิจ

ผลการศึกษาอย่างพบรอว่าความเข้มแข็งที่เกิดขึ้นของเครือข่ายนี้มีตัวแปร สำคัญที่ช่วยสร้างให้เกิดความสำเร็จอย่างมากคือ การทำธุรกิจในลักษณะการหุ้นพ า ชาติธรรมระหว่างกัน (*Symbiosis*) โดยพบว่ามีกรอบแนวคิดและเทคนิคทางการจัดการที่ สำคัญ คือการแบ่งปะโยชน์ทางธุรกิจระหว่างกันภายใต้เครือข่ายและการให้ความ สำคัญของการช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่ายในเครือข่ายและภารกิจ โดยเน้นที่การแบ่งงานกันทำอย่างเป็น ระบบ และให้ความช่วยเหลือด้วยการกระจายงานให้กับบริษัทที่มีขนาดเล็กที่มี ความต้องในการพัฒนาตัวเองที่เน้นให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ในระดับที่เท่าเทียมกัน ซึ่งมีผลอย่างมากทำให้ความชัดเจนของภารกิจในเครือข่ายมีในระดับต่ำมาก ตัวอย่าง เช่นในการนัดที่ชี้แจงทั้งหมดที่รับคำสั่งซื้อมา มีสัดส่วนเที่ยบเป็นหนึ่งร้อยเปอร์เซ็นต์ บริษัทที่ได้รับสัญญาจะแบ่งคำสั่งซื้อให้กับธุรกิจในเครือในสัดส่วนที่ยุติธรรมตาม ความเหมาะสมและความต้องการ ทั้งนี้พิจารณาความสามารถในการผลิตเป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าบริษัทที่รับคำสั่งซื้อมาสามารถผลิตได้เองทั้งหมดก็ตาม

ผลจากการศึกษาวิจัยตัวแปร ความผูกพันอย่างลึกซึ้งระหว่างกันภายใน เครือข่าย พบว่า องค์กรภายนอกในเครือข่ายมีระดับความผูกพันกันสูงมากและมีความ ร่วมมือระหว่างกันเป็นอย่างดี ความผูกพันดังกล่าวมีมาเป็นระยะเวลานานส่งผลทำ ให้ทุกฝ่ายมองเห็นว่าในการดำเนินธุรกิจนั้นความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นความสำเร็จ ร่วมกัน การศึกษาพบว่าเครือข่ายธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นจะมีลักษณะดังกล่าวซึ่ง Jen มากเช่นกันว่าบริษัทที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ส่วนใหญ่ก็จะเป็นการเข้ามา ลงทุนเพื่อสร้างธุรกิจร่วมกันเกือบทั้งสิ้น ซึ่งในประเด็นนี้มีลักษณะที่แตกต่างจาก บริษัทจากสหภาพญี่ปุ่นที่ยังคงใช้โอกาสให้มีการสร้างเครือข่ายธุรกิจกับบริษัทท้องถิ่น บ้าง โดยจะให้ความสำคัญในการพิจารณาบนคุณภาพ ความสามารถในการส่ง มอบ และศักยภาพของบริษัทท้องถิ่นในการพัฒนาตัวเองเป็นเกณฑ์สำคัญ

การเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง

จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่ามูลที่นำเสนอได้ พนวจ การขยายความร่วมมือไปยังเครือข่ายธุรกิจอื่น ของญี่ปุ่นยังมีในระดับไม่สูงมากนัก ทั้งนี้เนื่องจากเครือข่ายธุรกิจของญี่ปุ่นจะลักษณะที่แน่นแฟ้นมาก ทำให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น บริษัทที่เป็นบริษัทพัฒนาอุตสาหกรรม เออร์ให้กับบริษัทขนาดใหญ่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถทางพิเศษของตัวเองให้เชี่ยวชาญที่สุดเฉพาะแต่ในอุตสาหกรรมที่ตนอยู่เท่านั้น ในกรณีที่บริษัทขนาดใหญ่การสร้างเครือข่ายพันธมิตรขึ้นมา อุตสาหกรรมเริ่มมีมีให้กับภาคชั้นโดยเฉพาะหลังวิกฤติทางเศรษฐกิจ ที่ส่งผลทำให้อุตสาหกรรมนั้น ๆ มีอัตราการเติบโตในอัตราที่ต่ำ บริษัทจึงต้องหาลูกค้าใหม่ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีค่าสั่งซื้อที่แน่นอน เพื่อความอยู่รอดของบริษัท มีข้อสังเกตที่นำเสนอได้พนจาก การศึกษา คือการบอกเลิกสัญญาระหว่างกันเกิดขึ้นอย่างมากในเครือข่ายธุรกิจของญี่ปุ่น ทำให้สรุปได้ว่าใน การทดลองทำธุรกิจร่วมกันนั้นทุกองค์กรจะยึดถือความสัมพันธ์และข้อผูกมัดที่มีระหว่างกันในการทำธุรกิจระยะยาวในระดับที่สูงมาก

ผลจากการศึกษาในเรื่อง การนำเอาการแข่งขันเข้ามาในเครือข่ายธุรกิจ นั้นผลการศึกษาสนับสนุนแนวคิดนี้โดยพบว่า ในการดำเนินธุรกิจภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง บริษัทในเครือข่ายควรจะต้องสนับสนุนให้มีการแข่งขันระหว่างกัน ในการลดต้นทุน เพื่อให้ลูกค้าสุดท้ายที่ผลิตออกจากริษัทลูกค้ามีราคาที่แข่งขันได้ โดยที่คุณภาพของลินค้าจะต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม พนวจการรวมตัวกันของกลุ่มพัฒนาอุตสาหกรรมจะมีการประชุมหารือเพื่อทางานในการลดต้นทุนตลอดเวลา พนอีกว่าการแข่งขันดังกล่าวเป็นการแข่งขันเพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนามากกว่าแข่งขันเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกัน จากผลการศึกษาที่สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของดำเนินธุรกิจภายในเครือข่ายจะเป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลแบบพึ่งพาอาศัยกันมาก กว่าที่จะเอาชนะกัน ความผูกพันระหว่างกันนี้จะได้ความรู้สึกเป็นชาติเดียวกันมีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างความเข้มแข็ง โดยพบว่าเครือข่ายธุรกิจของญี่ปุ่นมีสิ่งที่เหมือนกันนั้นคือการมีความรักพากเพ้อມในระดับที่สูงมาก

ผลการศึกษายังพบอีกว่าการที่เครือข่ายมีการขยายตัวในระดับที่ค่อนข้างสูง ซึ่งปอยครั้งทำให้เกิดมีญหาในการควบคุม ในการจัดการเพื่อให้การดำเนินธุรกิจ

ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพนั้นการใช้บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กรในการควบคุมซึ่งพบว่ามีประสิทธิภาพสูงกว่า ในส่วนของตัวแปรการพัฒนา ให้องค์กรในเครือข่ายมีส่วนในการจัดการที่สามารถพึงตนเองได้พบว่า มีองค์กรมี ความเมินอิสระในระดับหนึ่งเท่านั้น โดยพบว่าบริษัทส่วนใหญ่จะมีความผูกพันและ ขึ้นอยู่กับบริษัทแม่ค่อนข้างสูง ในประเดิมนี้พบว่ามีความคล้ายคลึงกับบริษัทจาก ประเทศไทยสหภาพยุโรปที่บริษัทแม่ในต่างประเทศมีอานาจในการตัดสินใจในชั้นสุดท้าย

กล่าวโดยสรุป ผลจากการศึกษาจัยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาของประเทศไทย พนักงานที่สนับสนุนการอบรมแนวคิดรูปแบบจำลองที่ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษา ทฤษฎีทางการจัดการที่พัฒนาจากนักวิชาการตะวันตกในเรื่องการสร้างเครือข่าย ธุรกิจ การพิสูจน์ทางทฤษฎีพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมั่นคงล้าคัญระหว่างตัวแปร อิสระและตัวแปรตาม ทำให้สรุปได้ว่า ใน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญกับตัวแปรดังกล่าว ทั้งนี้ในการศึกษาอย่างพบตัวแปร ที่สำคัญอีกหลายตัวแปรที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัทของ ไทยในการสร้างเครือข่ายธุรกิจระหว่างกันแห่งในระดับประเทศและในระดับระหว่าง ประเทศ

ผลสรุปจากการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยสรุปได้ชัดเจนว่า รูปแบบจำลองที่ได้พัฒนาขึ้น สามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรภายใต้กรอบทฤษฎี การสร้างองค์กรแบบเครือข่าย โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรที่ใช้ใน การศึกษาอย่างมั่นคงล้ำคัญ การสร้างเครือข่ายธุรกิจอย่างมีประสิทธิผลจะต้องให้ ความสำคัญกับตัวแปรอิสระดังกล่าว ทั้งนี้การดำเนินนโยบายและการดำเนินงาน เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันอย่างแน่นแฟ้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีมาเป็นระยะเวลานานจนถาวรเป็นความผูกพัน ทั้งนี้ บรรทัดฐาน ค่านิยม แนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่มีพื้นฐานที่คล้ายกันจะมีส่วน อย่างมากในการสร้างให้เครือข่ายธุรกิจนั้น ๆ เช่นเดิมมากเป็นพิเศษ จากการศึกษา ที่พบว่าเครือข่ายธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยมีความเข้มแข็งอย่างมาก ซึ่ง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นไปอย่างยั่งยืน

ข้อสังเกตจากการศึกษาพบว่าในการรวมตัวอย่างแน่นแฟ้นในกลุ่มบริษัทจากประเทศญี่ปุ่นอาจมีผลในทางลบได้ กล่าวคือ การรวมตัวของธุรกิจที่มีขอบเขตจำกัดอาจทำให้เกิดจุดบอดของการพัฒนาได้ หากเครือธุรกิจนั้นไม่เคยทำการนำเข้าความรู้ที่มีการพัฒนาจากเครือข่ายอื่นภายนอกมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา การจำกัดตัวเองดังกล่าวอาจส่งผลทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันลดลง

การสร้างเครือข่ายธุรกิจควรจะมีการเน้นการพัฒนาความสามารถพิเศษที่ใช้ทรัพยากรหั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ซึ่งเป็นทรัพย์สินเฉพาะพิเศษที่แต่ละองค์กรมี ทั้งนี้พบว่าองค์กรมีความสามารถที่มีขนาดใหญ่ ประเด็นสำคัญคือความเชี่ยวชาญพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะ มากกว่านั้นองค์กรธุรกิจในเครือข่ายควรต้องมีลักษณะของธุรกิจที่ส่งเสริมชี้งกันและกันภายใต้ความช่วยเหลือเพื่อพากาศัยระหว่างกัน ซึ่งจากการวิจัยพบว่าเป็นลักษณะพิเศษของบริษัทญี่ปุ่นที่มีการช่วยเหลือและเกื้อกูลระหว่างกันในระดับสูงมาก นักวิจัยพบว่าความเป็นชาติที่มีความเป็นชาตินิยมสูงของชาวญี่ปุ่นเป็นตัวแปรหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันอย่างลึกซึ้ง ซึ่งพบว่าในการดำเนินการผลิตในห่วงโซ่อุปทานค่า (Value Chain) จะพบว่าบริษัทที่เข้ามาเกี่ยวข้องสนับสนุนส่งเสริมระหว่างกันจะเป็นบริษัทญี่ปุ่นแทบทั้งหมด ซึ่งทำให้เกิดข้อสังเกตุสำคัญว่าการเพิ่มขึ้นของนักลงทุนชาวญี่ปุ่นที่มาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้นนั้นมีผลอย่างไรต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยอย่างไรหรือไม่ เพราะพบว่ามีองค์กรธุรกิจไทยน้อยมากที่เข้าไปมีส่วนอยู่ในห่วงโซ่อุปทานค่า

คุณลักษณะที่สำคัญในการสร้างเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็งคือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทั้งในส่วนของข้อมูลที่นำไปและการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีในการผลิต ทั้งนี้พบว่าในการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกันอย่างมีประสิทธิผลนั้นเป็นผลมาจากการความต้องการการพัฒนา_parallel_ของผู้บริหารที่สร้างให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยการพบปะกันนั้นควรมีทั้งในลักษณะของการพบกันทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการรวมจัดการสัมมนาระหว่างกัน การเวียนกันไปเยี่ยมบริษัทและเวียนการจัดประชุมในสถานที่ต่าง ๆ ในขณะที่ในวันหยุดก็จัดให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างให้เกิดความสามัคคีระหว่างกันทั้งกับเครือข่ายธุรกิจเดียวกันและกับเครือข่ายธุรกิจอื่น

การบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นระหว่างกันมีความสำคัญมากเนื่องจากบริบทส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลิตภาพมากกว่าการพัฒนาองค์ความรู้สู่ส่งผลทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง ในกรณีนี้พบว่าเครือบริษัทจากสหภาพยุโรปให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นใหม่ ๆ ภายใต้เครือข่ายในระดับสูงกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทญี่ปุ่น จากผลการศึกษาพบข้อสังเกตที่สำคัญคือ ในการผลิตสินค้าที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงซึ่งประเทศไทยมีข้อจำกัดในเรื่องน้ำมาก พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาทั้งหมด จะทำหน้าที่ผลิตเพื่อป้อนให้กับลูกค้าชั้นส่วนใหญ่จะมีคำสั่งซื้อโดยจะเป็นการผลิตตามแบบที่ลูกค้าเป็นคนกำหนดแทนทั้งสิ้น การศึกษาขั้นพื้นอีกว่าธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับบริษัทพัฒนาโดยในระดับที่สูงมากเช่นกัน กล่าวคือในการทำงานร่วมกันจะมีการวางแผนที่ดีมาก เพื่อปิดโอกาสให้บริษัทพัฒนาโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต ระหว่างขบวนการผลิต และขบวนการส่งมอบ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าที่ผลิตขึ้นนั้นตรงตามความต้องการของลูกค้า ร้อยเปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้ขบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้ความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

ในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทรัพยากรเฉพาะพิเศษระหว่างกันพบว่า เครือธุรกิจขององค์กรธุรกิจของญี่ปุ่นในประเทศไทยมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกันนัดเจนมาก ซึ่งมีผลต่อการสร้างความแน่แน่เพื่อระหว่างกันของธุรกิจในเครือข่ายอย่างมาก พบว่าเป็นการจัดการที่ใช้หลักพื้นฐานในเรื่องความร่วมมือระหว่างกันทั้งในระดับองค์การและในระดับบุคคล คุณสมบัติที่สำคัญที่พบจากการศึกษาและเป็นประโยชน์อย่างมากของบริษัทธุรกิจในประเทศไทยในการสร้างเครือข่ายธุรกิจแบบยั่งยืนคือ การแบ่งงานกันตามความสามารถชั้นนำ การหลีกเลี่ยงการแข่งขันระหว่างกันภายใต้เครือข่ายที่นำมาซึ่งความไว้วางใจระหว่างกัน การขยายขอบเขตธุรกิจให้ครอบคลุมมากขึ้น การให้การสนับสนุนช่วยเหลือบริษัทที่มีความสัมพันธ์ต่อกันมาเป็นเวลานาน การพิจารณาในเรื่องความผูกพันระหว่างกันกันในฐานะที่เป็นคนสัญชาติเดียวกัน และการสร้างให้เกิดความผูกพันระหว่างกันในการทำธุรกิจร่วมกัน ร่วมกันในระยะยาวภายใต้ความสำคัญในผลประโยชน์ธุรกิจร่วมกัน (Mutual

Benefit) ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็งขององค์กรของญี่ปุ่น จัดได้ว่าเป็นตัวแบบที่องค์กรธุรกิจของไทยสมควรนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดขึ้น

ผลจากการศึกษาอันสืบเนื่องเพิ่มเติมอีกด้วยว่า การส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันเพื่อพัฒนาเรหะห่วงกันภายในเครือข่ายเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้เป็นอย่างดี เช่น การรวมกลุ่มผู้ผลิตที่เป็นชั้พพ略有อยู่หรือให้กับองค์กรธุรกิจเดียวกัน จัดสัมมนาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาศักยภาพด้วยการให้เทคโนโลยีใหม่ จากการศึกษาพบว่า เครือข่ายธุรกิจของญี่ปุ่น และของสหภาพยุโรปมีให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก และมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง ในทางกลับกันพบว่าการรวมกลุ่มกันของบริษัทธุรกิจไทย ภายในอุตสาหกรรมเดียวกันยังมีในระดับต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกัน โดยเฉพาะการพัฒนาให้เกิดลักษณะของธุรกิจแบบระบบเครือข่าย การศึกษาถึงสาเหตุและอุปสรรคที่ทำให้ธุรกิจของประเทศไทยและพยายามให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นหัวข้อวิจัยสำคัญมาก

ข้อเสนอแนะ ข้อจำกัดของการศึกษา และการศึกษาวิจัยในอนาคต

จากการศึกษาพบว่าเครือข่ายธุรกิจเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในทศวรรษนี้ และธุรกิจในลักษณะของเครือข่ายธุรกิจจัดเป็นพื้นฐานของการสร้างห่วงโซ่ของคุณค่าซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปรากฏว่างานวิจัยในเรื่องนี้ยังมีไม่มากเพียงพอ กับความรู้ที่จะต้องมีมากขึ้นในการสร้างให้เกิดระบบเครือข่ายธุรกิจขององค์กรธุรกิจของประเทศไทย ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องนี้มีความชัดเจนมากขึ้น การศึกษาในเชิงเปรียบเทียบแบบเจาะลึกถึงประเทศไทยในการจัดการการอบรมแนวคิดในการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะตัวแปรที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่แนะนำให้มีการวิจัยขึ้นในอนาคต

เนื่องจากการศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพที่มีจำนวนของตัวอย่างในการศึกษาที่ไม่มาก อีกทั้งเป็นผลศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรจาก

สองประเทศคือ องค์กรธุรกิจจากประเทศญี่ปุ่น และองค์กรธุรกิจจากสหภาพยุโรป อาจส่งผลทำให้การศึกษานี้มีข้อจำกัดในการนำเอ apllication ที่มีอยู่ในประเทศไทย ประยุกต์ใช้ ของเครือข่ายธุรกิจทั้งหมดที่มีอยู่ในประเทศไทย ดังนั้น การนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ควรจะทำด้วยความระมัดระวัง จากข้อจำกัดดังกล่าวทำให้มีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตว่าควรเป็นการศึกษาวิจัยที่มีก้าลุ่มตัวอย่างมากขึ้น หากเป็นไปได้ควรมีการแบ่งออกเป็นกลุ่มธุรกิจจากประเทศต่างๆ เพื่อสามารถศึกษาในเชิงเปรียบเทียบได้ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ในการประยุกต์นำมาใช้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับองค์กรของไทย

ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตจึงควรให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัยทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยควรเริ่มจากการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพก่อนเพื่อให้เข้าใจพื้นฐานทางทฤษฎีที่ชัดเจนในการอธิบายตัวแปรที่สำคัญก่อน เพราะจะเป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาในเชิงลึกที่ทำให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ได้ชัดเจนมากกว่า ที่สามารถอธิบายเหตุผลเมืองหลังการจัดการของเครือข่ายธุรกิจนั้น ๆ เหตุผลอีกประการหนึ่งคือเนื่องจากศาสตร์นี้เป็นแนวคิดทางการจัดการที่เพิ่งได้มีการพัฒนาขึ้น การศึกษาเชิงคุณภาพจะทำให้การสร้างฐานองค์ความรู้ในเรื่องนี้มีความชัดเจนมากกว่า หลังจากนั้นควรมีการขยายผลโดยทำให้ร่วมมือกับการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณเพื่อกำหนดให้แน่ใจได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรตามกรอบแนวคิดที่มีการพัฒนาขึ้นสามารถมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยอาจนำมาใช้ในการท่านายผลการพัฒนาของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตามได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลทำให้การสร้างเครือข่ายมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิผลในการทำให้การเกิดผลลัพธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

REFERENCES

- ผลิน ภู่จุณย์. 2543. ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรธุรกิจกับการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน กับต่างประเทศ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมส่องออก. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- Amit, R., & Schoemaker, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14: 33-46.
- Asanuma , B. 1989. Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill. *Journal of the Japanese and International Economies*. 3: 1-30.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive Advantage. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Bleeeke, J., & Ernst, D. 1993. *Collaborating to complete*. New York: Wiley.
- Baum, J.C. & Korn, H.J. 1999. Dynamics of dyadic competitive interaction. *Strategic Management Journal*. 20: 251-278.
- Dyer, J.H. 1996a. Specialized supplier networks as a source of competitive Advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*. 17: 271-292.
- Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The Relational view: Cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23 (4): 660-679.
- Eisenhardt, K.M. & Galunic, C. D. 2000. Coevolving at last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*. Boston: January-February.
- Grant, R.M. 1996. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*. 7: 375-387.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91: 481-510.
- Guillen, M.F. (2000). Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*. Vol: 43 (3): 362-380.

- Gnyawali, D.R. & Madhavan, R. 2001. Cooperative networks and competitive *Academy of Management Review*. 26 (3): 431-445.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*. 21: 203-215.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 12: 83-104.
- Harrigan, K. R. 1986. *Managing for joint venture success*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hitt, M., and Ireland, D. 1986. Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate strategy and performance. *Journal of Management Studies*. 23: 401-416.
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. Knowledge of firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*. 3: 383-397.
- Leonard-Barton, D. 1995. Wellsprings of knowledge: *Building and sustaining the source of innovation*. Boston:Harvard Business School Press.
- Levinson, N.S. & Asahi, M. 1996. Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics*. 24: 51-63.
- Nishiguchi, T. 1994. *Strategic industrial sourcing*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5: 14-37.
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resources-based views. *Strategic Management Journal*. 18: 697-714.
- Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*. 44(5): 996-1004.
- Von Hippel, E. 1988. *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.