

## สาระสำคัญของตอนที่ 8

### การบริหารระหว่างประเทศ/การบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติ

เนื้อหาในตอนที่ 8 นี้ เป็นเนื้อหาและรายละเอียดที่มาจากกรณีศึกษาที่ผู้เขียนได้ดำเนินการเดินทางไปวิจัย ณ ประเทศญี่ปุ่น ตลอดจนการวิจัยนักธุรกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย ภายใต้การสนับสนุนจากมูลนิธิญี่ปุ่น (Japan Foundation), Japan Society of Promotion of Scientist (J.S.P.S) มูลนิธิเพื่อการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (IMET) มูลนิธิเพื่อการพัฒนาการจัดการแห่งเอเชีย (Foundation of Asian Management F.A.M.D.) และสภาวิจัยแห่งชาติ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการวิจัยบางเรื่องได้ผ่านพ้นมาเป็นเวลาพอสมควรแล้วก็ตาม แต่สภาพการณ์ต่าง ๆ และหลักการต่าง ๆ ยังคงมีสภาพคล้ายคลึงเช่นเดิม

วิวัฒนาการการค้าไทย-ญี่ปุ่น (1) - (3) จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการร่วมทุน (Joint Venture) ของนักธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในแง่คิดของคนที่สองกลุ่ม ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการร่วมทุนระหว่างสองประเทศนี้

แนวโน้มการลงทุนญี่ปุ่นในทศวรรษ 1990 เป็นข้อเขียนที่ได้จากการสอบถามนักลงทุนชาวญี่ปุ่นที่จะไปลงทุนในประเทศต่าง ๆ ในช่วงทศวรรษ 1990

5 คำถามสำคัญ นักลงทุนญี่ปุ่นเริ่มเยือนประเทศไทย เป็นผลจากการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า สิ่งใดคือปัจจัยที่ทำให้นักลงทุนญี่ปุ่นไม่สนใจจะมาลงทุนในประเทศไทย และเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ผลการวิจัยในงานชิ้นนี้ ได้แสดงผลออกมาอย่างเด่นชัดในปัจจุบัน ที่ทางหน่วยงานของรัฐต่างรีบเร่งแก้ไข เพื่อที่จะดึงดูดนักลงทุน โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่นให้หันกลับมาลงทุนในประเทศไทยอีก และยังคงเป็นข้อคิดข้อปฏิบัติที่ผู้บริหารในวันข้างหน้าจะต้องระลึกไว้เช่นเดียวกัน

ฟังญี่ปุ่นเขาวัวเป็นมุมมองของนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีต่อพนักงานชาวไทยในแง่ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เราได้ทราบความคิดของเขาว่าเขาคิดอย่างไร และเราควรปฏิบัติตนอย่างไร อีกทั้งจะเป็นการจุดประกายให้เราได้คิดว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความคิดความเข้าใจเช่นนี้ได้

**กลยุทธ์ 3 ขา ของนักลงทุนญี่ปุ่น :** พวกเขากำลังจะไปทางไหนกัน? เป็นรายละเอียดที่แสดงให้เห็นแนวโน้มของการลงทุนของนักลงทุนชาวญี่ปุ่น ตลอดจนกลยุทธ์ 3 ขา (Three-Legged Strategy หรือ Tri-polar Strategy) ที่กล่าวขานกันทั่วไปว่ามีความหมายเช่นใด

**ลูกจ้างไทยมองนายญี่ปุ่นอย่างไร?** เรื่องนี้แม้จะเป็นการวิจัยในปี 2535 ที่ตัวเลขของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงไปบ้างก็ตาม แต่ทัศนคติของพนักงานชาวไทยที่มีต่อนายญี่ปุ่นยังคงสะท้อนออกมาเช่นเดียวกับด้านที่น่าเสนอ ซึ่งเป็นมุมมองเดิมแม้วันเวลาจะเปลี่ยนไปก็ตาม ทำให้เห็นภาพขององค์การที่มีผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นว่ามีสภาพการณ์เช่นไร และในฐานะของพนักงานชาวไทยที่จะเข้าไปทำงานในองค์การที่มีผู้บังคับบัญชาญี่ปุ่นอยู่ เขาจะต้องเตรียมตัวอย่างใดบ้าง

**นายญี่ปุ่นมองลูกจ้างไทยอย่างไร?** ในเรื่องนี้เป็นมุมมองนายญี่ปุ่นที่มีต่อพนักงานชาวไทย ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นว่ามีอะไรเป็นสาเหตุ ในแง่มุมมองต่าง ๆ การเตรียมบุคลากรที่จะเข้าสู่องค์กรที่มีการร่วมทุนระหว่างไทยญี่ปุ่น ในฐานะของผู้บริหารจะต้องทำอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดสันติสุขและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันจากทั้งสองฝ่าย

**มุมมองที่เปลี่ยนแปลงของนักธุรกิจญี่ปุ่นต่อการลงทุนในภูมิภาคเอเชีย** เป็นทิศทางการลงทุนที่ได้จากการประชุมผู้ประกอบการขนาดย่อมและขนาดกลางของญี่ปุ่นในกรุงโตเกียว มีประเด็นสำคัญ 7 ประการ แต่ละประเด็นจะชี้ให้เห็นถึงการเตรียมการ การคาดการณ์ ตลอดจนกลยุทธ์ที่เขาจะนำมาใช้ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ รวมทั้งช่องทางของความร่วมมือที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการศึกษา

**กลยุทธ์ 3'Gs :** กลยุทธ์ใหม่สำหรับการทำธุรกิจในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ 3'Gs นี้เป็นกลยุทธ์ของนักลงทุนญี่ปุ่นที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพการณ์โลกาภิวัตน์ สามารถจุดประเด็นความคิดให้กับผู้บริหารธุรกิจข้ามชาติได้ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวจะมีความเป็นไปได้ และมีความสมบูรณ์เพียงพอรึ่มเช่นใด

**7 แนวบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แปลงโฉม** เป็นเรื่องเกี่ยวกับรูปแบบของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) หรือที่รู้จักกันในอีกชื่อหนึ่งคือ Theory Z ของ

Prof. Dr. William Ouchi เมื่อได้นำมาใช้ในประเทศไทย รูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นดังกล่าวได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะประเทศไทยมีสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างจากประเทศญี่ปุ่น ดังนั้น จึงไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เนื่องมาจากปัญหาอุปสรรคตลอดจนความเชื่อถือ ความเคยชิน และความประเพณีต่าง ๆ ของคนไทย แตกต่างจากชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก

การเตรียมความพร้อมเพื่อส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไปต่างแดน (1) - (4) เป็นเรื่องของการเตรียมพนักงานชาวญี่ปุ่นที่จะส่งไปรับผิดชอบในบริษัทของตน ณ ต่างประเทศ ผู้เขียนได้วิจัยโดยสัมภาษณ์บริษัทญี่ปุ่นกรุงโตเกียวที่มีสาขาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวนหนึ่ง เพื่อที่จะได้ทราบรายละเอียดว่าเขามีการเตรียมความพร้อมคนของเขาอย่างไร มีการฝึกอบรมในด้านใดบ้าง ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการให้ความรู้ และความรู้ที่ได้จำเป็นแก่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่จะไปประจำยังต่างแดน (Japanese Expatriate) ตลอดจนระยะเวลาและสถานที่ที่ใช้ในการเตรียมความพร้อมดังกล่าว เรื่องนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารชาวไทยที่จะได้เรียนรู้วิธีการที่สามารถจะนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของเราในการส่งพนักงานชาวไทยไปต่างแดนเช่นเดียวกัน

บาร์เตอร์เทรดไม่ง่ายเหมือนที่คิด เป็นเรื่องของการค้าต่างตอบแทนหรือที่เรียกว่า Countertrade ซึ่งผู้บริหารในองค์การธุรกิจการค้าระหว่างประเทศจำเป็นต้องเรียนรู้ระบบและเข้าใจรูปแบบของการค้าในลักษณะนี้ เพื่อประโยชน์ของตนในวันข้างหน้าทั้งนี้เพราะการค้าต่างตอบแทน มีความละเอียดอ่อน มีปัญหา และอุปสรรคพอสมควร

บริษัทข้ามชาติกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นประเด็นที่บริษัทข้ามชาติจะต้องมีบทบาทต่อสังคมที่ธุรกิจเข้าไปดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ที่ควรจะทำ มิใช่เพียงเพื่อแสวงหากำไรทางการค้าเท่านั้น เรื่องนี้มีประเด็นที่ต้องการให้ศึกษาจริยธรรม และคุณธรรมในการค้าระหว่างประเทศ นับเป็นเรื่องที่นักธุรกิจในสมัยนี้จำเป็นต้องยึดถือปฏิบัติ และระลึกไว้เสมอ

## การบริหารระหว่างประเทศ/การบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติ (INTERNATIONAL MANAGEMENT/CROSS-CULTURAL MANAGEMENT)

- วิวาท์ทางการค้าไทย-ญี่ปุ่น : แรงจูงใจและปัญหา (1)
- วิวาท์ทางการค้าไทย-ญี่ปุ่น : การพึ่งพาบนความขัดแย้งที่ไต่ระดับ (2)
- วิวาท์ทางการค้าไทย-ญี่ปุ่น : รูปแบบการบริหารและปรัชญาการดำเนินธุรกิจ (3)
- แนวโน้มหลักทรัพย์ญี่ปุ่นในทศวรรษ 1990
- 5 คำถามสำคัญ นักลงทุนญี่ปุ่นเริ่มเหมินประเทศไทย
- ฟังญี่ปุ่นเชื่อว่า
- กลยุทธ์ 3 X ของนักลงทุนญี่ปุ่น : พวกเขากำลังจะไปทางไหนกัน?
- ลูกจ้างไทยมองนายญี่ปุ่นอย่างไร?
- นายญี่ปุ่นมองลูกจ้างไทยอย่างไร?
- มุมมองที่เปลี่ยนแปลงไปของนักธุรกิจญี่ปุ่นต่อการลงทุนในภูมิภาคเอเชีย
- กลยุทธ์ 3'Gs : กลยุทธ์ใหม่สำหรับการทำธุรกิจในศตวรรษที่ 21
- 7 แนวบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แปลงโฉม
- การเตรียมความพร้อมเพื่อส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไปต่างแดน (1)
- การเตรียมความพร้อมเพื่อส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไปต่างแดน (2)
- การเตรียมความพร้อมเพื่อส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไปต่างแดน (3)
- การเตรียมความพร้อมเพื่อส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไปต่างแดน (4)
- บาร์เตอร์เทรดไม่ง่ายเหมือนที่คิด
- บริษัทข้ามชาติกับความรับผิดชอบต่อสังคม

## วิวัฒนาการการค้าไทย - ญี่ปุ่น : แรงจูงใจและปัญหา (1)

การร่วมลงทุน (Joint Venture) ตามที่นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นการร่วมแรงร่วมใจดำเนินกิจกรรมกันในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นในด้านการร่วมกันลงทุนในทรัพย์สิน อุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือ ตลอดจนการบริการต่าง ๆ ระหว่างคน หรือองค์การที่มีจำนวนตั้งแต่ 2 คนหรือ 2 องค์การขึ้นไป เพื่อการสร้างองค์การให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit)

การร่วมลงทุนนั้นที่จริงแล้ว แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ

1. การร่วมลงทุนของผู้ร่วมลงทุนที่เป็นชนชาติเดียวกัน (National Joint Ventures) อาทิ คนไทยกับคนไทยด้วยกันเอง
2. การร่วมลงทุนของผู้ร่วมลงทุนต่างชาติ (Foreign International Joint Ventures) ซึ่งได้แก่ การร่วมลงทุนของชาวต่างชาติ ที่มีได้มีผู้ร่วมลงทุนของชาติที่เป็นเจ้าของประเทศ เข้ามาร่วมทุนดำเนินการด้วย
3. การร่วมลงทุนระหว่างชาติ (International Joint Venture) เป็นการร่วมลงทุนระหว่างต่างชาติดกับชนชาติเจ้าของประเทศที่ดำเนินการร่วมลงทุนนั้น แต่มิได้มีรัฐบาลของประเทศนั้น (ท้องถิ่น) เข้าร่วมลงทุนด้วย ตัวอย่าง ได้แก่ บริษัทเอกชนของญี่ปุ่นกับบริษัทไทยมาร่วมลงทุน จะเป็นการลงทุนในลักษณะนี้ที่สำคัญ
4. การร่วมลงทุนแบบผสม (Mixed Ventures) เป็นการร่วมลงทุนที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการร่วมทุนและอาจจะมีเอกชนจากต่างประเทศหรือรัฐบาลของประเทศอื่น ๆ มาเข้าร่วมลงทุนด้วยก็ได้

สรุปแล้วการร่วมลงทุนหรือ Joint Venture นี้อาจจะจัดประเภทได้ 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังกล่าว แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะรูปแบบที่ 3 เท่านั้น สำหรับการร่วมลงทุนระหว่างเอกชนไทยกับเอกชนญี่ปุ่น

## แรงจูงใจในการร่วมลงทุน

โดยปกติสาเหตุที่ทำให้บริษัทต่างชาติรวมถึงบริษัทญี่ปุ่นที่มาเปิดกิจการในประเทศไทยมีความกระตือรือร้นในการเข้ามาร่วมลงทุนกับคนไทย มักจะมีเหตุผลดังต่อไปนี้

**เหตุผลประการแรก** เพื่อหนีสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทำให้โอกาสในการดำเนินธุรกิจมีน้อยลง

ดังนั้น ทางออกที่ดีที่สุดของบริษัทเหล่านี้ก็คือ ออกไปทำธุรกิจในประเทศอื่นในลักษณะต่าง ๆ รวมถึงการร่วมทุน ซึ่งเป็นหนทางของการทำการค้าต่างประเทศด้วย จากที่ได้ศึกษาพบว่า เหตุผลนี้เป็นเหตุผลที่ชัดเจนของนักธุรกิจญี่ปุ่น ว่าทำไมจึงอยากมาร่วมทุนกับคนไทยในประเทศไทย โดยเฉพาะธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้าง (Construction) ห้างสรรพสินค้า (Department Store) รวมถึงธุรกิจที่ผลิตสินค้า (Manufacturer) ด้วยเช่นกัน

**เหตุผลประการที่สอง** เพื่อหาตลาดใหม่ที่จะเป็นเป้าหมายใหม่ในการทำธุรกิจของตน หรือพูดง่าย ๆ ก็คือต้องการจะเข้าไปจำหน่ายสินค้า และแสวงหาผลกำไรจากตลาดต่างประเทศเพื่อนำผลกำไรกลับไปสู่บริษัทแม่ เรียกได้ว่าตลาดต่างประเทศมีศักยภาพดีกว่าตลาดเดิมของตน

นอกจากเหตุผลใหญ่ ๆ 2 ประการข้างต้นแล้ว การที่ธุรกิจญี่ปุ่นมาลงทุนในไทยในลักษณะของการร่วมทุนนั้น มีสาเหตุอื่น ๆ ก็คือ พบว่าบรรยากาศของไทยไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐบาล ทำเลที่ตั้งของประเทศ ความสำคัญของประเทศไทยในการเป็นจุดศูนย์กลางของประเทศแถบอินโดจีน เป็นสิ่งจูงใจอีกสิ่งหนึ่ง

**เหตุผลอีกประการหนึ่ง** ของการร่วมลงทุน ก็เนื่องมาจากประเทศไทยมีทรัพยากรที่เหมาะสม แรงงาน วัตถุดิบ ตลอดจนความชำนาญของคนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดการการตลาด และการผลิตสินค้า สิ่งเหล่านี้เมื่อเทียบกับคนในแถบภูมิภาคนี้ ไทยเราจัดว่าอยู่ในแนวหน้าที่ไม่ด้อยกว่าชาติอื่นทีเดียว

ดังนั้น การร่วมทุนกับคนไทย นอกจากจะเป็นการเปิดตลาดได้โดยง่ายแล้ว ยังใช้ความสามารถของคนท้องถิ่นได้โดยไม่ลำบากด้วย ดังจะเห็นได้ว่าบางครั้งเอกชนญี่ปุ่นมาร่วมทุนกับคนไทย โดยนำเทคโนโลยีด้านการผลิตมา ส่วนคนไทยจะรับผิดชอบในด้านการตลาด และการบริหารบางเรื่อง ที่กล่าวว่าบางเรื่อง เพราะมีข้อจำกัดจากประเทศญี่ปุ่นคือ เรื่องของการเงิน จะพบว่าในการบริหาร

กิจการร่วมทุนระหว่างไทยกับญี่ปุ่นนี้ ญี่ปุ่นมักจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการบริหารงานเรื่องนี้ ไม่ค่อยจะปล่อยให้การบริหารงานการเงินอยู่ในมือคนไทยเท่าใดนัก บางบริษัทนอกจากการเงินแล้ว เรื่องการบัญชีซึ่งเป็นเรื่องของการดูแลรายละเอียดจดบันทึก ลงบัญชีและเอกสารต่าง ๆ ยังอยู่ในความดูแลของคนญี่ปุ่น คนไทยเป็นเพียงลูกมือของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น โดยทั่วไป เราท่านก็คงจะสังเกตได้ดีว่าใครก็ตามที่อยู่ใกล้เงินมักจะเป็นผู้มีอำนาจและมีเสียงที่แท้จริงในองค์การ

นอกจากแรงจูงใจดังที่กล่าวมาแล้ว แรงจูงใจอื่น ๆ ที่บริษัทญี่ปุ่นจะมาลงทุนในไทย อาจจะเป็นเพราะที่ตนมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ อย่างเหลือเฟือ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีการผลิตสินค้า ความชำนาญในการดำเนินธุรกิจต่างประเทศ ดังนั้น การมาเปิดตลาดในไทยจึงเท่ากับเป็นหนทางหาสินค้าใหม่ ๆ กลับไปขายในประเทศญี่ปุ่นก็เป็นได้ เท่ากับว่าเป็นการขยายฐานการผลิตในลักษณะของการตั้งสำนักงานใหญ่ใน 3 ทวีป หรือ กลยุทธ์ 3 ขา เรียกว่าได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ และเท่ากับเป็นการเฉลี่ยความเสี่ยงภัยไปยังภูมิภาคต่าง ๆ หากจะมีอะไรเกิดขึ้นก็ยังสามารถใช้ฐานการผลิตในประเทศอื่น ๆ มาช่วยได้

**ประเด็นสุดท้าย** ที่เป็นแรงจูงใจอีกประการหนึ่งของการมาร่วมทุนก็คือ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความคิดที่จะเปิดศักราชของความเป็นบริษัทนานาชาติหรือมีนโยบาย Globalization จากการที่ผู้เขียนไปสำรวจมา พบว่า มีอยู่บริษัทหนึ่งให้เหตุผลสั้น ๆ ว่ามาร่วมลงทุนในไทย เพราะประธานกรรมการในประเทศญี่ปุ่นมีนโยบาย Globalization ส่วนจะ Globalization ในด้านใดนั้น เขาก็คงมีจุดประสงค์ภายในอีกต่างหาก

อันที่จริงการร่วมทุนระหว่างไทย-ญี่ปุ่น เริ่มเพิ่มขึ้นอย่างมาก ภายหลังจากปี พ.ศ. 2515 เมื่อมีการแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการลงทุนของชาวต่างชาติในไทย โดยในครั้งนั้นกฎหมายมีลักษณะของการสนับสนุน ให้กระจายสัดส่วนการลงทุนของชาวต่างชาติ โดยให้นำคนท้องถิ่นเข้าร่วมด้วย แทนที่จะมีเพียงคนต่างชาติเท่านั้น

เมื่อมองแรงจูงใจของชาวญี่ปุ่นที่มาร่วมลงทุนกับนักธุรกิจไทยแล้ว ลองกลับมาดูว่าผู้ร่วมลงทุนชาวไทยมีแรงจูงใจอะไรจึงอยากจะร่วมลงทุนกับชาวญี่ปุ่น ก็คงพบว่า ประการแรกต้องการเทคโนโลยีในการผลิต การให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าหรือแม้แต่อุตสาหกรรมก่อสร้าง สำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นสิ่งที่น่าจับตามองเป็นอย่างยิ่งเพราะมีอัตราการขยายตัวตลอดจนมีจำนวนบริษัทที่มาลงทุนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และคาดว่าวันหนึ่งผู้รับเหมาชาวไทยคงจะลำบากพอสมควรในการแข่งขัน ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าศึกษาอย่างมากถึงกลยุทธ์ ความสำเร็จและเทคนิคในการบริหารงานของธุรกิจเหล่านี้

ประเด็นเรื่องการเงิน หรือ ทุนเป็นเรื่องที่สองที่ทางคนไทย อยากเข้าไปร่วมทุนกับญี่ปุ่น เพราะการพึ่งพาในเรื่องทุนนี้ บางบริษัทของไทยยังขาดความพร้อมอยู่มาก ดังนั้น เมื่อได้รับข้อเสนอจากฝ่ายญี่ปุ่น ผู้ร่วมลงทุนชาวไทยก็ยินดีที่จะเข้าร่วมดำเนินกิจการทันที แต่ก็ต้องแลกกับอำนาจในการควบคุมดูแลกิจการ จะตกอยู่ในมือของผู้นำเงินมา ที่จะเป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ประเด็นสุดท้ายความต้องการที่จะร่วมทุนกับญี่ปุ่นก็เพราะต้องการที่จะมาร่วมกันดำเนินกิจการ เพื่อให้ได้รับสัดส่วนของตลาดที่ใหญ่ขึ้น เพราะญี่ปุ่นอาจนำเทคโนโลยีในการผลิตสินค้ามา ทำให้มีการพัฒนาสินค้าเดิมที่ตนมีอยู่ให้ดีขึ้น ขายสินค้าได้มากขึ้น ขยายสัดส่วนของตลาดได้ใหญ่ขึ้น ซึ่งนั่นก็หมายถึง ผลกำไรและผลประโยชน์จะติดตามมาในที่สุด

## ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการร่วมทุน-ญี่ปุ่น

ปัญหาหลักที่สำคัญและเกิดขึ้นระหว่างการร่วมทุนของบริษัทชาวไทยและชาวญี่ปุ่นก็คือ ปัญหาในด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) ผู้ร่วมลงทุนชาวไทยมักจะต่อว่าหุ้นส่วนชาวญี่ปุ่นอยู่เสมอ เกี่ยวกับความไม่จริงจังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่ตนหรือคนงานชาวไทย ในเรื่องนี้ต่างฝ่ายต่างก็มีข้อถกเถียงกันเป็นประจำ

ฝ่ายญี่ปุ่นมักจะอ้างว่าวิธีการเรียนรู้มีหลายวิธี ไม่จำเป็นต้องเรียนอย่างจริงจังในลักษณะของการสอนในชั้นเรียน สามารถเรียนกันได้ตลอดเวลา ในเวลาทำงานก็ถ่ายทอดและเรียนรู้กันได้

นอกจากนี้ ปัญหาเรื่องภาษาเป็นอุปสรรคในการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพราะทั้งสองฝ่ายมักใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อ ซึ่งไม่ใช่ภาษาแม่ของแต่ละฝ่าย ดังนั้น ความซาบซึ้งในด้านภาษาและการอธิบายความจะลดประสิทธิภาพการเรียนรู้และการถ่ายทอดไปด้วย

ในความคิดเห็นของผู้ร่วมลงทุนชาวไทยบางคน เขาคิดว่าสาเหตุที่ญี่ปุ่นไม่ยอมถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับพนักงานชาวไทยนั้น ก็เพราะว่ากลัวว่าจะเสียคนดี ๆ ไป เมื่อคนเหล่านี้มีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ก็จะโยกย้ายไปสู่บริษัทอื่น นี่ก็เป็นอีกทรศนะหนึ่ง แต่ค่อนข้างจะมองในแง่ลบ

โดยทั่วไป สรุปได้ว่าปัญหาในการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างการร่วมทุนของบริษัทชาวไทยและชาวญี่ปุ่นเป็นปัญหาใหญ่ ที่สำคัญในขณะนี้ หนทางในการที่จะแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยดีก็คือ หากต่างฝ่ายต่างหันมาพูดจากรับฟังกัน ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน อะไร ๆ ที่ไม่เข้าใจก็ควรจะคลี่คลายไปในทางที่ดีมากขึ้น มิฉะนั้นจากประเด็นนี้อาจลุกลามไปถึงการบริหารงานในส่วนอื่น ๆ ได้ อันที่จริง การร่วมลงทุนก็เปรียบเสมือนการร่วมหัวจมท้ายในลักษณะของการวิวาทหรือการแต่งงานทางการค้าอย่างหนึ่ง ย่อมต้องอาศัยความเข้าใจ ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน หากเมื่อไรมีช่องว่างหรือรอยร้าวเกิดขึ้น อาจจะทำให้วิวาทล่มหรือแยกทางกันไปในที่สุด

## วิวัฒนาการการค้าไทย-ญี่ปุ่น : การพึ่งพาบนความขัดแย้งที่ไต่ระดับ (2)

โดยทั่วไป ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการทางธุรกิจ ได้ชี้ให้เห็นว่าการประสานงานและความขัดแย้งภายในองค์กรนั้น เป็นสิ่งปกติวิสัยที่จะต้องเกิดขึ้นอยู่เสมอในทุกองค์การ ราบไต้ที่มนุษย์ยังเป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ในฐานะของผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องสามารถจัดการให้การประสานงานและความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์

ระดับความสามารถของผู้บริหารนั้น โดยทั่วไปขึ้นอยู่กับอำนาจ (Power) อำนาจจะมีมากขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งจะต้องพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่ง ระดับความพึ่งพา (Dependency) นี้อาจอยู่ในรูปของการพึ่งพาความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะอย่าง (Expertise) หรืออยู่ในรูปของผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ (Reward) ที่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้รับอย่างชัดเจน

ฉะนั้น หากกลุ่มบุคคลหนึ่งมีความสามารถเป็นที่พึ่งพาของกลุ่มบุคคลอื่นมากเพียงใด อำนาจที่กำกับหรือชักนำให้เกิดการปฏิบัติตาม ทั้งในเชิงของการร่วมมือประสานงาน การยุติปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะมีอยู่มาก

ในกรณีของการร่วมทุนทางการค้าระหว่างไทยกับญี่ปุ่นก็เช่นเดียวกัน จากการศึกษาพบว่าระดับการพึ่งพาของฝ่ายไทยต่อฝ่ายญี่ปุ่นมีอยู่สูงมาก โดยเฉพาะในด้านการเงินและเทคโนโลยี และในธุรกิจบางประเภท เช่น ธุรกิจการก่อสร้างและการผลิตสินค้า

แต่ในขณะเดียวกัน ระดับการพึ่งพาของฝ่ายญี่ปุ่นที่มีต่อผู้ร่วมทุนชาวไทยมักจะออกมาในรูปของการพึ่งพาความรู้ด้านการตลาด และสายสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการเมือง โดยเฉพาะหากผู้ร่วมทุนชาวไทยมีความสัมพันธ์ทางการเมืองและทางราชการแล้ว จะมีผลให้ระดับของความอดทน (Tolerance Level) ของผู้ร่วมลงทุนชาวญี่ปุ่นมีมากขึ้น

ดังนั้น เมื่อไรก็ตามที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีระดับของการพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่งมากเท่าใด เราจะพบว่าฝ่ายที่ได้รับการพึ่งพาจะมีอำนาจในการบริหารองค์การมากขึ้นเท่านั้น สิ่งนี้จึงเป็นเหตุผลสำคัญว่าทำไมอำนาจทางการบริหารงานของการร่วมลงทุนมักเป็นของชาวญี่ปุ่น เพราะเทคโนโลยีที่เราจำเป็นต้องพึ่งพาก็เป็นของเขา ส่วนในด้านอื่น ๆ ที่ถือเป็นความสำคัญ อาทิ การจัดการด้านการตลาดและบุคลากรกลับเป็นสิ่งที่ถูกมองข้ามความสำคัญลงไป

จากการศึกษาพบว่า ในช่วงแรก ๆ ระดับของความขัดแย้งขององค์การที่ร่วมทุนระหว่างไทยกับญี่ปุ่นจะมีอยู่น้อยมาก เพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน หรือระดับของการพึ่งพาระหว่างกันมีสูง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในภายหลังเมื่อทางฝ่ายผู้ร่วมทุนชาวไทยมีประสบการณ์มากขึ้น จึงมีผลทำให้ระดับของการพึ่งพาลดน้อยลงไป และความขัดแย้งในองค์การเริ่มส่อเค้ารุนแรงขึ้น ปัญหาที่มักเกิดขึ้นก็คือ ปัญหาแรงงาน การไม่พึงพอใจในระบบบริหารงาน การเข้าออกของพนักงานชาวไทย และการควบคุมดูแลอย่างเข้มงวดของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ในเรื่องนี้ หนทางที่สามารถบรรเทาความขัดแย้งลงได้เป็นอย่างดี ก็คือความพยายามที่จะปรับระดับความพึ่งพาให้มีอยู่ในลักษณะพอ ๆ กัน หากสามารถที่จะทำได้ อาทิ ก่อนที่จะเริ่มลงทุน ระหว่างฝ่ายไทยและญี่ปุ่นควรจะต้องจัดสรรความพึ่งพาในด้านต่าง ๆ ให้ได้ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

ในกรณีที่การเจรจาเพื่อปรับสัดส่วนผู้ถือหุ้นให้เท่าเทียมกันไม่สำเร็จ ฝ่ายไทยอาจดำเนินการในด้านการบริหารงาน โดยจะต้องพยายามต่อรองให้ลักษณะบางอย่างอยู่ภายในการบริหารงานของคนไทยบ้าง มิใช่ยอมเสียทุกอย่าง มิฉะนั้นแล้วปัญหาจะไม่สิ้นสุดและกว่าจะนึกได้ก็สายเกินไปเสียแล้ว เพราะเมื่อถึงวันนั้น ผู้ร่วมทุนอีกฝ่ายหนึ่งจะสามารถกำกับหรือครอบงำฝ่ายไทยได้อย่างเต็มที่

ในเรื่อง ผลประโยชน์ หรือรางวัลที่ผู้ร่วมลงทุนทั้งสองฝ่ายจะได้รับจากการประกอบกิจการร่วมกัน ก็เช่นเดียวกัน สิ่งที่มีผลประโยชน์นี้ทำให้การร่วมลงทุนกันราบรื่นได้ เพราะตราบไต่ที่การร่วมลงทุนระหว่างไทยกับญี่ปุ่น เกิดจากการที่ผู้ร่วมลงทุนแต่ละฝ่ายเล็งเห็นถึงผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกัน จากการดำเนินงานธุรกิจร่วมกัน และแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุถึงได้ด้วยตนเองเพียงลำพัง การขัดแย้งก็มักจะไม่เกิดขึ้น

ดังนั้น ในการคัดเลือกผู้ร่วมลงทุนทั้งสองฝ่าย ไม่ว่าจะของไทยหรือญี่ปุ่น จำเป็นที่จะต้องแสวงหาและคัดเลือกผู้ร่วมลงทุนที่มีแรงจูงใจที่สอดคล้องกันให้มากที่สุด และเมื่อร่วมลงทุนกันแล้ว ก็จะต้องพยายามทบทวนการดำเนินงานและเป้าหมายต่าง ๆ ไม่ให้บิดเบือนไปจากที่ได้ตกลงกันไว้แต่เดิม หากแรงจูงใจ ผลประโยชน์ หรือรางวัลที่แต่ละฝ่ายคาดหวังไว้ก่อนหน้านี้ เริ่มเบี่ยงเบนและขาดความสอดคล้องกัน ก็จะกลายเป็นความขัดแย้งในที่สุด

จากกรณีของการร่วมทุนระหว่างไทยกับญี่ปุ่นพบว่า แม้ว่าสิ่งจูงใจหลัก ในเรื่องผลประโยชน์ของผู้ร่วมลงทุนแต่ละฝ่ายจะสอดคล้องกัน แต่ฝ่ายนั้นยังมีสิ่งจูงใจรอง ผลประโยชน์รอง หรือสิ่งจูงใจแฝง ซึ่งต่างฝ่ายต่างให้ความสำคัญในระดับรองลงมา หากยามใดที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเริ่ม

ให้ความสำคัญต่อจุดหมายแฝงมากกว่าจุดหมายหลัก ซึ่งไม่สอดคล้องกับข้อตกลงเดิมกันตอนระยะเริ่มแรก ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

แต่ในทำนองเดียวกัน แม้ว่าแต่ละฝ่ายจะมีจุดหมายแฝง แต่จุดมุ่งหมายดังกล่าวยังคงสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลักอยู่ ความขัดแย้งก็จะถูกระงับได้ในระดับหนึ่ง ในเรื่องนี้จะเห็นได้ชัดว่าในการเจรจาร่วมลงทุนระหว่างไทยกับญี่ปุ่นนั้น ความรวดเร็วในการเจรจาการประสานงาน ตลอดจนแนวโน้มของความขัดแย้งในการดำเนินการ จะลดลงหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการทำความเข้าใจในเรื่องผลประโยชน์ ที่หากเป็นของทั้งสองฝ่ายจะต้องชัดเจน และพูดกันอย่างทะลุปรุโปร่งเสียก่อน ที่สำคัญจะต้องยึดมั่นในหลักการดังกล่าวด้วย ความสัมพันธ์จึงจะราบรื่น

ตัวอย่างที่จะนำมากล่าวนี้ เป็นสิ่งที่ได้พบเห็นมา คือ บริษัทของชาวญี่ปุ่นแห่งหนึ่งเข้ามาร่วมลงทุนในไทย โดยมีสิ่งจูงใจหลักก็คือ การหลบหลีกสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในประเทศญี่ปุ่น และเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในต่างประเทศ การเลือกผู้ร่วมลงทุนฝ่ายไทยก็จะพยายามหาผู้ร่วมทุนที่สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจได้ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ทางการเมือง ที่จะเข้าถึงโครงการของทางราชการ

ส่วนฝ่ายไทยมีจุดประสงค์หลักของการร่วมทุนคือ ความต้องการรายได้โดยอาศัยชื่อเสียงและความสามารถของฝ่ายญี่ปุ่น ในขณะที่จุดหมายแฝงคือต้องการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะพิจารณาในสิ่งจูงใจจริง ต่างก็มีความสอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน

ฉะนั้นในกรณีนี้ การเจรจาเพื่อร่วมลงทุนกระทำในเวลาเพียง 3 เดือน ทั้ง ๆ ที่เป็นกิจการที่มีทรัพย์สินมหาศาล ต่อมาเมื่อเวลาผ่านไป จุดหมายรองหรือจุดหมายแฝงของแต่ละฝ่ายเริ่มเบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวัง เพราะฝ่ายไทยเริ่มเรียนรู้วิทยาการจากญี่ปุ่นมากขึ้น และสามารถยืนหยัดอยู่ได้ด้วยตนเอง ประกอบกับความสัมพันธ์ทางการเมืองและทางราชการเริ่มลดน้อยลง ทั้งยังไม่เอื้ออำนวยประโยชน์เพื่อสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลักของฝ่ายญี่ปุ่นได้อย่างเต็มที่

ความขัดแย้งจะเริ่มเกิดขึ้นทีละน้อย การบริหารงานเริ่มถ่ายเทไปยังคนญี่ปุ่น บทบาทของผู้บริหารคนไทยจะถูกจำกัดลง การบริหารงานโดยชาวญี่ปุ่นมีมากขึ้น คนไทยกลายเป็นที่ปรึกษาแทนที่จะเป็นผู้บริหารดั้งเดิม และในที่สุดก็จะกลายเป็นบริษัทร่วมทุนที่สัดส่วนการถือครองเป็นของคนต่างชาติไป ส่วนคนไทยมีเฉพาะคนหรือสองคนเท่านั้น

นี่คือลักษณะการร่วมทุนที่ได้เห็นมา ซึ่งบางครั้งทฤษฎีก็ไม่สามารถอธิบายได้

กรุงเทพธุรกิจ : 30 มกราคม 2536

## วิวาท์ทางการค้าไทย-ญี่ปุ่น : รูปแบบบริหาร และปรัชญาการดำเนินธุรกิจ (3)

สิ่งที่มีความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างการบริหารของผู้บริหารงานฝ่ายไทยและฝ่ายญี่ปุ่น มักจะเป็นเรื่องของรูปแบบของการจัดการที่แตกต่างกัน อาทิ การวางแผนปริมาณขาย การพยากรณ์การขาย หรือ การพยากรณ์เกี่ยวกับผลกำไร จะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารงานของคนไทยจะมีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง กล่าวคือ หากตัวเลขยอดขายจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดฝ่ายบริหารก็จะมีการปรับปรุงตัวเลขการประมาณการเสียใหม่เพื่อให้เป็นไปตามสภาพการณ์ที่สอดคล้องกับสภาพทางธุรกิจในช่วงนั้น

แต่สำหรับผู้ร่วมลงทุนชาวญี่ปุ่นจะถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องคอขาดบาดตาย เป็นเรื่องสำคัญถือว่าเมื่อทำไปแล้ว ผ่านการพิจารณาไปแล้ว ควรจะทำได้ เพราะในช่วงกำลังขออนุมัตินั้นตนได้อนุมัติรายละเอียดต่าง ๆ ไปหมด แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายใด ๆ ก็ตาม แต่เมื่อผ่านแล้ว ก็ถือว่าผ่านและต้องทำให้ได้ การกลับไปกลับมา เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ และพึงหลีกเลี่ยงการทำงานในลักษณะนี้ให้มากที่สุด

จะเห็นได้ว่าความจริงจังในการทำงาน การบริหารงานของชาวญี่ปุ่นแสดงออกให้เห็นทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่

รูปแบบการบริหารงานของฝ่ายญี่ปุ่นที่น่านับถืออีกประการหนึ่งก็คือ เรื่องใดก็ตามที่มีการตกลงทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ฝ่ายญี่ปุ่นจะเคารพในคำมั่นสัญญานั้น โดยไม่บิดพลิ้ว แม้ว่า ในช่วงก่อนที่จะตกลงทำสัญญากัน จะมีลักษณะค่อนข้างยืดหยุ่นเต็มไปด้วยการต่อรอง ซึ่งไหวชิงพริบและพยายามที่จะหาข้อได้เปรียบทางการค้าอยู่ตลอดเวลาก็ตาม แต่เมื่อตกลงกันได้เป็นอันว่าทุกสิ่งทุกอย่างยุติ

ลักษณะเด่นของการบริหารงานของชาวญี่ปุ่น อีกประการหนึ่งก็คือ อาจจะไม่ยอมตัดสินใจใด ๆ หากมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอหรือ ไม่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ อย่างเต็มที่ เขาจะรองจนกว่าจะได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ หรือรองจนกว่าจะได้รับมอบหมายให้ดำเนินการต่าง ๆ ก่อน โดยเฉพาะจากบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น ทำให้บางครั้งทำให้มองดูว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นตัดสินใจยาก

หรือไม่ค่อยตัดสินใจ การตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ มักจะมีลักษณะล่าช้า แต่เมื่อใดก็ตามที่มีการตัดสินใจลงไปแล้ว การนำไปดำเนินการ (Implementation) จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ส่วนดีของรูปแบบการบริหารงานของชาวญี่ปุ่น กับการร่วมลงทุนกับคนไทยนั้น อันที่จริงยังมีอยู่มาก โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร หรือ ที่เรียกกันว่า Corporate Culture ที่ทำให้พนักงานทุกคนตั้งใจทำงานด้วยความสนุกสนาน ทำงานเกินเวลา โดยไม่มีค่าตอบแทนล่วงเวลา เป็นสิ่งที่เรามักจะพบเห็นกันเป็นประจำในบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยและญี่ปุ่น

นอกจากนี้ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นได้ชื่อว่ามีคุณสมบัติความโอบอ้อมอารี ต่อพนักงานค่อนข้างมาก เขามักจะคำนึงถึงเรื่องของ “น้ำใจ” และเอื้ออาทรต่อพนักงานอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับใดก็ตาม เราจะเห็นได้ว่า มีอยู่เสมอที่จะมีการให้เกียรติกับพนักงานระดับต่าง ๆ โดยเชิญเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อคิดเห็นกับผู้บริหารชั้นผู้ใหญ่ของบริษัท ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นบางคนมีความสนใจความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นอย่างมาก บางครั้งโอกาสจะมีการนำเอาของชำร่วยเล็ก ๆ น้อย ๆ ติดมือมาฝากพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานชาวไทยเกิดความประทับใจในฝ่ายบริหารชาวญี่ปุ่นเช่นกัน

ในเรื่องปรัชญาของการดำเนินธุรกิจ เรามักจะพบว่าผู้บริหารฝ่ายไทยจะมีลักษณะมุ่งเน้นไปในด้านการบริหารงานด้านการตลาด หรือมีแนวความคิดทางการตลาดเป็นหลัก (Marketing Oriented) โดยพยายามที่นำเสนอแนวความคิดและการใช้เครื่องมือทางการตลาดใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ อาทิ การนำเอาวิธีการวิจัยตลาดมาใช้เพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้เข้ากับบรรณนิยมและความต้องการของผู้บริโภคชาวไทย หรือแม้กระทั่งการวิจัยเพื่อหากลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการวางแผนเกี่ยวกับการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้เน้นในแนวการตลาดเป็นหลัก

ส่วนปรัชญาการดำเนินธุรกิจของผู้ร่วมทุนชาวญี่ปุ่น จะมุ่งเน้นหนักในด้านการจำหน่ายและการผลิตเป็นสำคัญ (Sales and Production Oriented) ซึ่งสิ่งนี้มักจะสะท้อนมาจากประสบการณ์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ส่งมาประจำยังประเทศไทย ที่มักจะได้เด้ามาจากฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต/ฝ่ายโรงงาน ปรัชญาที่แตกต่างกันนี้เปรียบเสมือนดาบสองคม บางครั้งก็สอดคล้องกันกับสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งขาด หากเข้ากันได้ก็ทำให้การบริหารองค์กรราบรื่นด้วยดี

หากพิจารณากันให้ดีแล้ว อันที่จริงก็เหมือนกับการวิวาห์หรือการแต่งงานของคู่บ่าวสาว ที่ก่อนจะมารวมชีวิตกัน ทั้งคู่ก็มาจากพื้นเพครอบครัวที่มีการอบรมสั่งสอนที่แตกต่างกัน

ประสบการณ์ก็แตกต่างกัน แต่เมื่อมาอยู่ด้วยกันก็ย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความรัก  
อย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ความเข้าใจ และการให้อภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายควรยอมรับ  
และอดทนกันได้ เพราะสิ่งนี้คือ สัจธรรมที่แท้จริงของการอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะ เป็นมนุษย์ปุถุชนหรือ  
การร่วมลงทุนระหว่างประเทศก็สามารถยึดถือและเป็นแบบอย่างที่ดีได้

กรุงเทพธุรกิจ : 6 กุมภาพันธ์ 2536

## แนวโน้มการลงทุนญี่ปุ่นในทศวรรษ 1990

จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่างคาดการณ์ว่า ตั้งแต่ปี 2534 การลงทุนโดยตรงในต่างแดนจะเริ่มลดลงเรื่อย ๆ และใน พ.ศ. 2535 ก็จะมีแนวโน้มที่ลดลงเช่นเดียวกัน และจะเป็นอยู่อย่างนี้ประมาณ 3 ปี คือจนกระทั่งปี พ.ศ. 2536 ระยะเวลาที่เรียกว่าเป็นระยะของความระมัดระวังตัวในเรื่องการไปลงทุนต่างแดน

ผู้ตอบ 31% กล่าวว่าตนจะไม่วางแผน การไปลงทุนในต่างแดนจนกระทั่งผ่านพ้นปี 2537 ไปแล้ว ทำให้ถึงเป็นเช่นนั้น เหตุผลที่ทำให้เกิดแนวโน้ม เช่นที่กล่าวข้างต้นนี้มาจากสาเหตุดังต่อไปนี้คือ

**ประการแรก** บริษัทญี่ปุ่น ได้เปิดกิจการในโครงการใหญ่ ๆ ไปหมดแล้ว โดยเฉพาะโครงการเกี่ยวกับการผลิตรถยนต์และเหล็กกล้าในสหรัฐอเมริกา จึงไม่จำเป็นที่จะต้องมีการลงทุนอย่างมหาศาลเหมือนระยะเริ่มต้น ในขณะนี้จึงเป็นเพียงการเปลี่ยนมาดำเนินงานในลักษณะที่สานต่อภารกิจให้ต่อเนื่องไป เช่น ปรับปรุงเครื่องมือเครื่องมือให้อยู่ในสภาพที่ดี และเหมาะสมขึ้น หรือหันไปลงทุนในการวิจัยพัฒนาแทน ทั้งหมดนี้ใช้เงินทุนน้อยกว่าระยะเริ่มต้นทั้งสิ้น

จากการสำรวจพบว่า 53% ของบริษัทญี่ปุ่นที่มีสาขาต่างประเทศจะไม่มีการวางแผนการไปลงทุนในระหว่างนี้ เพราะการลงทุนในอดีตทำให้เกิดโอกาสอย่างพอเพียงไปอีกนาน โดยต่างกล่าวว่าประมาณปี พ.ศ. 2536 ผ่านไปแล้วจึงจะเริ่มคิดกันใหม่

**ประการที่สอง** เป็นผลอันเนื่องมาจากการที่ประเทศที่พัฒนาแล้วมีอัตราการเจริญทางด้านเศรษฐกิจต่ำ ทำให้นักลงทุนญี่ปุ่นมองประเทศเหล่านั้นในแง่ลบและไม่กล้าที่จะเข้าไปลงทุนเพิ่มอีกจำนวน 19% ของบริษัทญี่ปุ่นกล่าวว่าตนไม่มีแผนการที่จะเข้าไปลงทุนในระยะเวลาี้ แต่จะใช้นโยบายรอดคอยดูจังหวะที่เหมาะสม “Wait and See Attitude” เพราะธุรกิจการค้าทั่วโลก ยากที่จะพยากรณ์ได้ ส่วนอีก 6% ของบริษัทญี่ปุ่นกล่าวว่าจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำดังกล่าว การขยายตลาดจึงไม่น่าจะกระทำในระยะนี้

**ประการที่สาม** เป็นผลเนื่องมาจากประเทศญี่ปุ่นมีการดำเนินนโยบายการเงินการคลังอย่างเข้มงวด อีกทั้งขณะนี้สภาพการณ์ของตลาดหลักทรัพย์ยังอยู่ในสภาพที่ทรงกับทรุด ทั้งนี้สภาพ

ดังกล่าวเกิดขึ้นทั้งในญี่ปุ่นและทั่วโลก สภาพการณ์ดังกล่าวจึงไม่เอื้ออำนวยในการจะไปลงทุนโดยตรงในต่างแดน

อย่างไรก็ตาม จากที่กล่าวมาข้างต้น แม้ว่าสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการลงทุนต่างแดน ญี่ปุ่นเชื่อว่าหยุดดำเนินนโยบายโลกาภิวัตน์ (Globalization Strategies) ต่ออีกก็ไม่แต่เป็นเพียงสัญญาณที่บอกว่าตอนนี้ถึงเวลาที่นักลงทุนญี่ปุ่นควรจะหยุดการขยายตัวอย่างรวดเร็วในด้านการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศได้แล้ว และยังเป็นสัญญาณที่บอกว่าถึงเวลาแล้วที่ควรหันมาคอยดูว่าอะไรจะเกิดขึ้น และคอยหาจังหวะที่ดี จะดีกว่า ก่อนที่จะเริ่มต้นขยายตัวต่อไป

ดังนั้น ในช่วงทศวรรษ 1900 ต่อไปนี้ เราคงไม่เห็นภาพการขยายตัวอย่างรวดเร็วเหมือนเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมาแล้วอย่างแน่นอน และญี่ปุ่นก็คงจะได้ผลประโยชน์จากการขายของเก่ามากขึ้นมาใช้ ซึ่งหมายถึงโรงงาน และสายการผลิตสินค้าที่ตนลงทุนไปก่อนหน้านี้

### ในทศวรรษนี้จะเห็นอะไรอีก?

ข้อสรุปที่พบจากการสำรวจพบว่าผู้บริหารญี่ปุ่นให้ความเห็นว่า

1. น่าจะมีการปรับปรุงสมรรถนะ ขยายการผลิตที่มีอยู่เดิมให้มากขึ้นในกลุ่มประเทศทางเอเชีย และประเทศในกลุ่มประชาคมยุโรป (EC) ซึ่งน่าจะกระทำ มากกว่าการก่อตั้งโรงงานขึ้นมาใหม่อีก

2. บทบาทของการลงทุนในเรื่องของการวิจัยและการพัฒนา (Research & Development : R & D) จำเป็นต้องมีมากขึ้น แต่มูลค่าของการลงทุนคงไม่เทียบเท่ากับการลงทุนในการตั้งโรงงานผลิตรถยนต์ เหล็กกล้า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ดังที่เคยกระทำมา

3. จะพบเห็นว่าในตอนต้นของทศวรรษนี้ ยังมีความคิดที่สับสน และหลากหลายจากผู้ประกอบการ เช่น

- ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ อิเล็กทรอนิกส์ อาจยังคงเพิ่มการลงทุนในต่างประเทศต่อไป โดยไม่คำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจของประเทศนั้น ๆ ว่าจะเกิดอะไรขึ้น จากการวิจัยพบว่า 60% ของบริษัทในประเภทนี้จะกระทำเช่นนั้น และประเทศที่เป็นเป้าหมายของการไปลงทุน คือ ประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย สหรัฐอเมริกา และ แคนาดา

- บริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมเคมี จะยังคงลงทุนต่อไปอีก 2-3 ปี จึงจะถึงจุดอิ่มตัว

- ผู้ผลิตรถยนต์ ประมาณว่า อีก 2-3 ปีข้างหน้าจะขยายการผลิตและการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R & D) มากขึ้นในต่างแดน

แรงจูงใจในการลงทุนเมื่อแยกตามพื้นที่เหตุผลที่ชัดเจนในการจูงใจให้นักลงทุนชาวญี่ปุ่นไปลงทุนต่างแดน ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ใดในโลก จากการสำรวจพบว่า “เพื่อเพิ่มสัดส่วนของตลาดให้มากขึ้น” แต่เมื่อชี้เฉพาะลงไปในแต่ละพื้นที่หรือภูมิภาคแล้วจะมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้คือ

สำหรับผู้ที่จะไปลงทุนในประชาคมยุโรป หรือกลุ่ม EC สหรัฐอเมริกา และแคนาดา ก็เพื่อ

1. พัฒนาตลาดใหม่

2. ต่อต้านหรือลดการขัดแย้งทางการค้าให้น้อยลง

สำหรับผู้ที่จะไปลงทุนในประเทศอุตสาหกรรมใหม่ก็เพื่อ

1. ขยาย หรือกระจายแหล่งผลิตไปยังต่างประเทศให้มากขึ้น

สำหรับประเทศในกลุ่มอาเซียน ก็เพื่อ

1. นำข้อได้เปรียบในเรื่องแรงงานที่ถูกมาใช้

ประเด็นสุดท้ายที่ได้รับจากการสำรวจครั้งนี้ คือ จะผลิตสินค้าส่งไปขายที่ใดพบว่าคำตอบส่วนใหญ่กล่าวว่า จะผลิตเพื่อนำไปขายในตลาดท้องถิ่นเป็นสำคัญ แผนการที่จะเพิ่มผลผลิตในประเทศแถบเอเชียจะมากกว่าพื้นที่อื่น ๆ ในโลก ทั้งนี้เพราะตลาดและสภาพของเศรษฐกิจในภูมิภาคนี้มีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าในทศวรรษที่กำลังเริ่มต้น และกำลังเผชิญอยู่นี้ การลงทุนโดยตรงของญี่ปุ่นจะขยายตัวมาทางประเทศในซีกโลกนี้ แต่เมื่อพูดโดยส่วนรวมแล้ว จะเห็นว่ายังคงอยู่ในสภาพคงที่ เนื่องจากการลงทุนในบางซีกโลกลดน้อยลง แต่มาชดเชยในซีกโลกแถบเอเชียแทน

เมื่อมาถึงจุดนี้เราคงต้องย้อนมาถามตัวเองว่า ปัจจัยพื้นฐานของประเทศเราพร้อมที่จะรองรับการลงทุนของญี่ปุ่นแล้วหรือยัง หากยังเราควรจะทำอย่างไร?

กรุงเทพธุรกิจ : 18 มกราคม 2536