

## 5 คำถามสำคัญ นักลงทุนญี่ปุ่นเริ่มเมินประเทศไทย

เมื่อไม่นานมานี้ ผู้เขียนมีโอกาสไปทำวิจัยที่ประเทศญี่ปุ่น เกี่ยวกับประเด็นที่ว่า ทำไม นักลงทุนญี่ปุ่นจึงหันไปลงทุนในประเทศมาเลเซียและอินโดนีเซีย แทนการมาลงทุนในประเทศไทย ภายใต้การสนับสนุนของ Japan Society Promotion of Scientist (J.S.P.S) และสภาวิจัยแห่งชาติ

เหตุจูงใจที่ตัดสินใจทำวิจัยครั้งนี้ เนื่องจาก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นมาการลงทุนจาก ต่างประเทศโดยเฉพาะจากประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นมากที่สุด เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ที่มาลงทุน ในประเทศไทย (ตารางที่ 1) จนกระทั่งปี พ.ศ. 2532 การลงทุนของชาวญี่ปุ่นในประเทศจึงเริ่มลดลง (ตารางที่ 2)

การลงทุนโดยตรง (Direct Investment) ของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย มีมูลค่าสูงเพิ่มขึ้น มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 และมีอัตราการความเจริญเพิ่มขึ้นสูงถึง 216% ระหว่างปี พ.ศ. 2530-2531 ในปี พ.ศ. 2532-2533 การลงทุนของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยลดลงเหลือในอัตรา 38% (ตารางที่ 3)

การวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการสัมภาษณ์ ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่น ซึ่งได้รับความช่วยเหลือจากนักศึกษาปริญญาโทในมหาวิทยาลัย Waseda กรุงโตเกียว ผู้ให้สัมภาษณ์คือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจที่จะไปลงทุนในต่างประเทศ

**คำถามแรกคือ** “ปัจจัยอะไรที่นักลงทุนชาวญี่ปุ่นจะต้องพิจารณา ก่อนที่จะตัดสินใจเข้าไป ลงทุนในต่างประเทศ” ซึ่งได้กำหนดตัวเลือกไว้ดังนี้คือ

- ความมั่นคงทางการเมือง (Political Stability)
- กฎ ระเบียบ ของการเข้าไปลงทุน (Investment Entry Regulation)
- ระบบการขนส่งและการติดต่อสื่อสาร (Transportation and Communication System)
- ความอุดมสมบูรณ์ของวัตถุดิบ (Abundant of Raw Materials)
- เงื่อนไขในการส่งเสริมการลงทุนของประเทศนั้น ๆ (Terms of Investment Promotion)

- ขนาดและอัตราการเจริญของรายได้ต่อหัว (Size and Growth Rate Per Capita Income)
- สภาพการจัดการ การผลิตสินค้า การตลาด และทักษะความชำนาญของคนท้องถิ่น (Management, Production, Marketing, Skills of the Host Country)
- ตลาดเป้าหมาย และศักยภาพของการขายสินค้า (Target Market and Sales Potential)
- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และนโยบายต่าง ๆ โดยทั่วไป (Laws, Regulations and Policies)
- ความยืดหยุ่นในการบริหารราชการของหน่วยราชการในประเทศเจ้าภาพ (Administrative Flexibility of the Host Country)
- อื่น ๆ

คำตอบที่ได้รับคือ ปัจจัยที่จะต้องพิจารณาก่อนที่จะไปลงทุนในประเทศต่าง ๆ นั้น ได้แก่ ปัจจัย ทางด้านความมั่นคงทางการเมือง มาเป็นอันดับหนึ่ง ไม่ว่าจะไปลงทุนในประเทศใด นักลงทุนชาวญี่ปุ่นจะมองปัจจัยนี้เป็นสิ่งแรก

รองลงมาคือปัจจัยในด้านกฎระเบียบของการลงทุนของประเทศอื่น ๆ

ส่วนอันดับ 3 ได้แก่ ความอุดมสมบูรณ์ของวัตถุดิบ ปัจจัยด้านการตลาดหรือโอกาสที่จะขายสินค้าได้ เงื่อนไขในการส่งเสริมการลงทุน ระบบการขนส่งและการติดต่อสื่อสาร

**คำถามข้อที่สอง** ต้องการจะทราบว่าในจำนวนปัจจัยที่จะต้องหยิบยกมาพิจารณา นั้นจริง ๆ แล้ว มีความสำคัญกับเขามากน้อยเพียงใด ซึ่งก็ได้รับคำตอบที่น่าสนใจพอสมควรคือ หากเป็นธุรกิจของชาวญี่ปุ่นที่ไปลงทุนประเทศมาเลเซีย โดยเฉพาะธุรกิจที่เป็นผู้ผลิตสินค้า (Manufacturer) ได้ให้ความสำคัญเน้นหนักไปในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบของการเข้าไปลงทุน เป็นสำคัญ

รองลงไปได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความยืดหยุ่นของหน่วยราชการที่เป็นประเทศเจ้าภาพ

ส่วนปัจจัยที่นักลงทุนชาวญี่ปุ่นมักจะนำมากล่าวถึง คือเรื่องของความมั่นคงทางการเมือง กลับได้รับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ

ในขณะที่บริษัทญี่ปุ่นที่ได้ไปลงทุนในประเทศอินโดนีเซียได้พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับตลาดเป้าหมาย ศักยภาพของการขาย และความอุดมสมบูรณ์ของวัตถุดิบในประเทศอินโดนีเซีย ได้รับการจัดอันดับว่าความสำคัญอย่างยิ่ง

เมื่อมาถึงจุดนี้จึงเกิดความไม่แน่ใจว่า ทำไมก่อนที่จะให้นักลงทุนชาวญี่ปุ่นจะไปลงทุนในต่างประเทศ ต่างบอกว่าความมั่นคงทางการเมืองเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณา แต่เวลาให้จัดลำดับความสำคัญ กลับไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร

ซึ่งก็ได้รับคำตอบที่น่าคิดจากคำพูดของนักธุรกิจชาวญี่ปุ่น เขาบอกว่าในสภาวะการณ์ปกติ ธรรมดา ความมั่นคงทางการเมืองของประเทศในภูมิภาคนี้ ซึ่งรวมถึงประเทศไทยเราด้วย มีลักษณะพอ ๆ กันอยู่แล้ว คือไม่มีประเทศใดที่ได้เปรียบเสียเปรียบอย่างเห็นได้ชัดในเรื่องความมั่นคงทางการเมือง

ดังนั้น ไม่ว่าจะไปประเทศใดก็ไม่มี ความแตกต่างในประเด็นนี้ นอกจากนั้นเขายังบอกว่า อันที่จริงแล้วอาจจัดได้ว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่ค่อนข้างดีกว่า คือแม้ว่าจะมีการปฏิวัติ การปฏิรูปอะไรต่อมิอะไรอยู่เสมอ ประเดี๋ยวก็หันมาตีกันได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ประเทศอื่น ๆ ไม่มี เพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้ว มักจะมีเหตุการณ์รุนแรงติดตามมาไม่มีที่สิ้นสุด แต่สำหรับประเทศไทยสามารถแก้ไขสภาวะการณ์ได้อย่างรวดเร็ว

**คำถามที่ 3** เกี่ยวกับเหตุผลในการเลือกลงทุนในประเทศมาเลเซียหรือประเทศอินโดนีเซีย สำหรับผู้ที่เลือกประเทศมาเลเซียตอบว่า

*ประการแรก* เพราะมีการจูงใจในการลงทุนจากประเทศเจ้าภาพที่ดี

*ประการที่สอง* เพราะกฎระเบียบของการเข้าไปลงทุนในมาเลเซียเอื้ออำนวยให้ตนเอง

*ประการที่สาม* มีสภาพที่เหมาะสมกับธุรกิจของตน เช่น ระบบสาธารณูปโภคสมบูรณ์ มีระบบไฟฟ้า น้ำประปาที่สะอาด ตลอดจนระบบการคมนาคมขนส่ง และระบบการสื่อสารที่ดี

*ประการที่สี่* เพราะมีแรงงานที่เหลือเฟือ อีกทั้งคนงานเหล่านั้นสามารถพูดภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี

และประการสุดท้าย อยู่ใกล้กับแหล่งที่จะนำชิ้นส่วนประกอบมาใช้ในการผลิตได้ง่าย คือมีท่าเลที่อยู่ใกล้เมืองท่า โดยเฉพาะประเทศสิงคโปร์ ทำให้การขนส่งชิ้นส่วนที่จำเป็นต้องขนส่งมาทางเรือจากต่างประเทศ กระทำได้อย่างสะดวก และการส่งออกก็สะดวก ทำให้การผลิตไม่ชะงัก

สำหรับผู้ที่เลือกลงทุนในประเทศอินโดนีเซียให้เหตุผลว่า

**ประการแรก** อินโดนีเซียมีทรัพยากรวัตถุดิบมหาศาล สามารถนำมาใช้ประโยชน์ ได้ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรจากป่าไม้หรือวัตถุดิบอื่น ๆ

**ประการที่สอง** รัฐบาลอินโดนีเซียมีนโยบายที่ค่อนข้างจะเปิดประเทศ รองรับนักลงทุนต่างชาติ โดยเฉพาะในด้านธุรกิจการเงินการธนาคาร

**ประการที่สาม** ประเทศอินโดนีเซียกับประเทศญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ทางการค้ากันมานานแล้ว และปัจจุบันมีนักลงทุนชาวญี่ปุ่นไปประกอบกิจการอยู่มาก ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องหาตลาดเหมือนประเทศอื่น ตลาดมีขนาดใหญ่พอสมควร เพราะนอกจากจะเป็นตลาดของญี่ปุ่นด้วยตัวเองแล้ว ก็จะได้ตลาดสินค้าที่เป็นชาวพื้นเมืองหรือคนอินโดนีเซียซึ่งเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดก็ว่าได้

**ประการที่สี่** สภาพของตลาดสินค้าในประเทศอินโดนีเซียเป็นตลาดที่มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต

**ประการที่ห้า** ซึ่งเป็นประการสุดท้าย เนื่องจากอินโดนีเซียมีนโยบายส่งเสริมการส่งออกวัตถุดิบที่ได้จากธรรมชาติ อาทิ น้ำมันและก๊าซธรรมชาติมานานพอสมควร ดังนั้น สภาพการณ์การค้าของประเทศ จึงมีลักษณะของความเป็น “สากล” อยู่มาก ทำให้มีนักลงทุนชาวต่างชาติเข้ามาติดต่อค้าขายกันมากมาย

**คำถามข้อที่ 4** ขอให้เขาเปรียบเทียบจุดอ่อนหรือจุดด้อยของประเทศไทยกับประเทศที่เข้าไปลงทุนไม่ว่าจะเป็นประเทศมาเลเซียหรือประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งได้รับคำตอบดังนี้

สำหรับนักลงทุนที่ไปลงทุนในมาเลเซีย พูดยังจุดด้อยของประเทศไทย เมื่อเปรียบกับมาเลเซียไว้ว่า

ทุกอย่างจะมากกระจุกอยู่ที่จุดศูนย์กลาง คือ กรุงเทพฯ ดังนั้น ทำให้เกิดความแออัดในการที่จะตั้งกิจการหรือโรงงาน หากจะย้ายออกไปยังชานเมืองหรือนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ ความ

เจริญบางอย่างก็ยังไม่ถึง ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคติดตามมา ในที่สุดก็จำเป็นต้องหันเข้ามา อยู่ใกล้หรืออยู่ในกรุงเทพฯ

การจราจรติดขัดมาก ทำให้การติดต่อดำเนินงาน การนัดหมายเพื่อตกลงทางธุรกิจ ไม่สามารถจะกำหนดเวลาได้อย่างแน่นอน ทำให้ธุรกิจเสียเวลาและเสียหาย ยิ่งไปกว่านั้นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ก็เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายและเครียดกับเรื่องนี้

พิธีการเกี่ยวกับการนำสินค้าเข้าและออกของจากท่าเรือ หรือท่าอากาศยาน มีความไม่แน่นอน ไม่สามารถกำหนดได้ว่า สินค้าจะผ่านออกได้เมื่อไร ทำให้กระบวนการผลิตต้องกระทบ กระเทือนไปด้วย โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องรอชิ้นส่วนจากต่างประเทศ ทำให้กระบวนการผลิตเกิดความไม่แน่นอนในการกำหนดวันแล้วเสร็จ

เมื่อเทียบกับประเทศมาเลเซียแล้ว แม้จะเกิดความล่าช้าบ้าง ในบางครั้ง แต่ยังคงมีความสม่ำเสมอที่จะคาดการณ์หรือประมาณได้ว่า การออกของจากท่าจะเสร็จสิ้นเมื่อไร นักลงทุนชาวญี่ปุ่นได้กล่าวว่าในประเทศมาเลเซียจะใช้เวลาโดยประมาณไม่เกิน 5 วันเป็นอย่างช้า และในประเทศอินโดนีเซียอาจจะกินเวลานานกว่ามาเลเซีย แต่ทั้งนี้ไม่เกิน 7 วัน หรือ 1 สัปดาห์

- ภาษาที่ใช้สื่อความหมายในประเทศมาเลเซียมีข้อได้เปรียบกว่าประเทศไทยตรงที่มี ประชากรพูดภาษาอังกฤษได้เป็นจำนวนมาก เนื่องจากทางการใช้ภาษาอังกฤษและภาษามาเลเซีย ในการติดต่อสื่อสารกันอย่างกว้างขวาง

- ระบบการคมนาคมและการติดต่อสื่อสารของมาเลเซียดีกว่าประเทศไทย

- ประเทศมาเลเซียมีท่าเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นเมืองท่าที่สะดวกในการขนถ่ายวัตถุดิบและชิ้นส่วนของสินค้ามาสู่แรงงานที่ตั้งอยู่ในประเทศมาเลเซีย

สำหรับนักลงทุนชาวญี่ปุ่นที่ไปลงทุนในประเทศอินโดนีเซียกล่าวว่า ประเทศอินโดนีเซียมีทรัพยากรวัตถุดิบอย่างอุดมสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นน้ำมัน ป่าไม้ และแร่ธาตุต่าง ๆ รวมทั้งก๊าซธรรมชาติ

- กรุงเทพฯ เป็นเมืองที่แออัด ความเจริญทุกด้านรวมทั้งสาธารณูปโภคมาอยู่ที่จุดศูนย์กลางคือกรุงเทพฯ ซึ่งแตกต่างจากประเทศอินโดนีเซีย ที่รัฐบาลมีนโยบายกระจายความเจริญออกสู่ชนบทหรือตามซานเมือง เพื่อลดความคับคั่งลง

ภาพพจน์ของรัฐบาล มีการทำปฏิวัติรัฐประหารกันอยู่เสมอ และในบางครั้งมีการนำอาวุธร้ายแรงออกมาสู่สาธารณะ เช่น นำรถถังออกมาวิ่งตามท้องถนนในกรุงเทพฯ ทำให้ภาพที่ปรากฏออกไปทำให้เกิดความรู้สึกที่ว่ายังเป็นดินแดนที่ไม่เจริญ แม้ว่าจะไม่มีการรบพุ่งกันอย่างรุนแรง แต่ภาพลักษณ์ต่าง ๆ ที่ออกมาทำให้นักลงทุนที่กำลังจะมาลงทุนในประเทศไทยต้องคิดหนัก

แต่อย่างไรก็ตาม นักลงทุนญี่ปุ่นส่วนใหญ่กล่าวว่า ดนทราบดีและไม่ค่อยวิตกจนเกินเหตุ เนื่องจากมีความเคยชินกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และเมื่อเกิดเหตุการณ์เหล่านี้ ดนก็ทราบว่ามีจะไม่ค่อยมีความรุนแรง ชนิดที่มีผู้คนล้มตายกันเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามเหตุการณ์เช่นนี้สามารถทำให้ปริมาณการลงทุนจากต่างประเทศได้รับความกระทบกระเทือนไปด้วย กล่าวคือชาวญี่ปุ่นจะได้อีกค่าที่เป็นชาวต่างชาติมาทำธุรกิจลดน้อยลงไปด้วย โดยเฉพาะธุรกิจบางประเภท เช่น ธุรกิจด้านการเงินและการธนาคาร

ความเป็น “สากล” หรือ “นานาชาติ” ของคนไทยยังมีไม่มาก แต่ไม่ใช่ไม่มีเสียเลย การพัฒนาระบบงาน องค์กรจะต้องใช้เวลาฝึกฝนปรับตัว เพื่อให้เข้าสู่ระดับสากลมากขึ้น เมื่อเป็นดังนี้ จึงทำให้การยอมรับในเรื่องต่าง ๆ ของคนท้องถิ่น (คนไทย) ที่จะพัฒนาตนเองและจิตใจ ให้ยอมรับสิ่งที่ประเทศอื่น ๆ เขาทำกัน จึงทำได้ช้า นับเป็นอุปสรรคในการบริหารธุรกิจอย่างหนึ่ง

**คำถามข้อสุดท้าย** เป็นคำถามที่ 5 ที่ถามเขาว่า อะไรบ้างที่ท่านคิดว่าจำเป็นสำหรับประเทศไทยที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อที่จะดึงดูดให้นักลงทุนชาวญี่ปุ่นหันมาลงทุนในไทยมากขึ้น ได้รับคำตอบจากนักลงทุนทั้งสองกลุ่ม เรียงตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วนดังนี้ คือ

1. ระบบการคมนาคมและการติดต่อสื่อสารต้องแก้ไข ปัญหาการจราจรติดขัด นอกจากจะทำให้สภาพสังคมและความเป็นอยู่ของคนไทยไม่ดีแล้ว สภาพเศรษฐกิจจะเสียหายไปด้วย ซึ่งเมื่อถึงเวลานั้นแล้ว ความเสียหายต่าง ๆ จะติดตามมาและแก้ไขได้ยากกว่าในปัจจุบัน

2. นโยบายของทางการ ควรมีการเปลี่ยนแปลงให้เปิดกว้างมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะธุรกิจบางประเภท เช่น ธุรกิจการเงินการธนาคาร ควรเปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาประกอบกิจการได้อย่างกว้างขวาง การจำกัดจำนวนและการมีมาตรการที่เข้มงวดควรหดยิบยกขึ้นมาพิจารณาแก้ไขและผ่อนปรน

3. ระบบนำเข้าและพิธีการออกของจากท่า ควรปรับปรุงพัฒนาให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ขั้นตอนตลอดจนการเสียค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ควรจะมีระบบและมาตรฐานที่ชัดเจน

4. ระบบการศึกษาควรพัฒนาให้ประชากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดต่างประเทศหรือการค้าระหว่างประเทศให้มากขึ้น ทั้งนี้ ยังรวมถึงการฝึกฝนให้ใช้ภาษาอังกฤษให้มากขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศในอนาคต

5. ควรจะสนับสนุนและพัฒนาให้เกิดอุตสาหกรรมสนับสนุน หรืออุตสาหกรรมต่อเนื่องให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้นักลงทุนชาวต่างชาติที่อยู่ในประเทศไทยอยู่แล้ว ได้ใช้ประโยชน์จากอุตสาหกรรมเหล่านี้ ในการลดต้นทุนการผลิตและลดการนำเข้าจากต่างประเทศ ตลอดจนเกิดความสะดวกในการหาชิ้นส่วนและอุปกรณ์ อีกทั้งเพื่อให้ผู้ประกอบการภายในประเทศสามารถจับจ่ายใช้สอย ซื้อสินค้าได้ในราคาที่ต่ำลง เนื่องจากผู้ผลิตสามารถลดต้นทุนการผลิตได้

6. ควรฝึกฝน พัฒนาแรงงานให้มีทักษะและความชำนาญโดยมีจำนวนให้มากขึ้น

7. ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อยครั้งจนเกินไป ควรดำเนินการให้ประชาชนมีจิตสำนึกยึดถือการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นองค์พระประมุขและควรต่อต้านการดำเนินการใด ๆ ที่จะล้มล้างความเป็นประชาธิปไตยในทุกวิถีทาง เพราะสิ่งนี้ไม่เพียงแต่จะนำความหายนะมาสู่การเมือง การปกครองของประเทศเท่านั้น แต่จะนำความเสียหายมาสู่เศรษฐกิจของประเทศไทยในที่สุด

กรุงเทพธุรกิจ : 9 มกราคม 2536

ตารางที่ 1

การลงทุนจากต่างประเทศในประเทศไทย แยกเป็นรายประเทศ						
(หน่วย : ล้านบาท)						
	2528	2529	2530	2531	2532	2533
ญี่ปุ่น	2,273	3,632	4,964	15,682	21,455	29,596
ฮ่องกง	2,474	2,320	1,378	4,202	6,677	9,731
สหรัฐ	2,892	1,789	2,178	3,251	5,324	6,202
ไต้หวัน	171	183	689	3,174	5,336	7,580
สิงคโปร์	1,107	1,122	1,101	2,588	4,067	11,442
เนเธอร์แลนด์	199	39	86	290	1,660	1,112
สวีตเซอร์แลนด์	89	314	816	570	1,154	968
ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย						

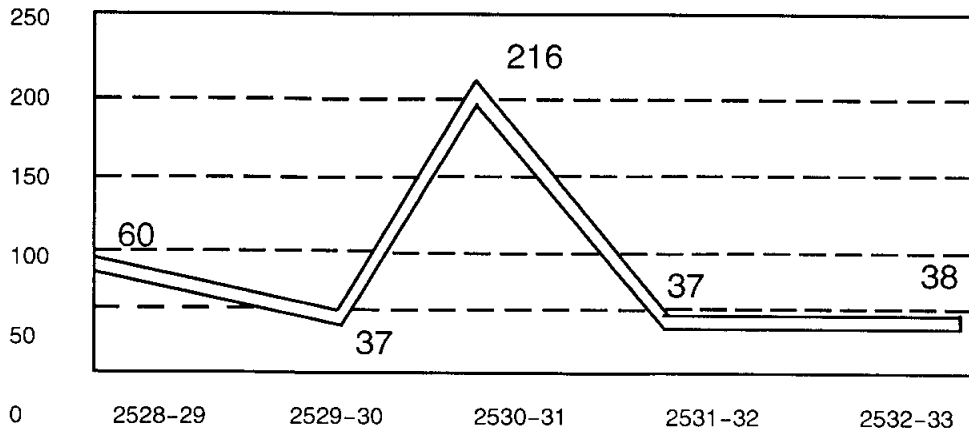
ตารางที่ 2

สัดส่วนการลงทุนจากต่างประเทศ แยกเป็นรายประเทศ						
(หน่วย : ล้านบาท)						
	2528	2529	2530	2531	2532	2533
ญี่ปุ่น	22%	35%	40%	48%	11%	40%
ฮ่องกง	24%	22%	11%	13%	13%	13%
สหรัฐ	28%	17%	17%	10%	10%	8%
ไต้หวัน	2%	1%	5%	10%	10%	10%
สิงคโปร์	11%	11%	9%	8%	8%	15%
เนเธอร์แลนด์	2%	0%	1%	1%	3%	1%
สวีตเซอร์แลนด์	1%	3%	7%	2%	2%	1%
ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย						



ตารางที่ 3

อัตราการเพิ่มของการลงทุนของญี่ปุ่นในไทย



ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

## ฟังญี่ปุ่นเขาว่า.....

ผู้เขียนได้มีโอกาสพูดคุยกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นหลายคนเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานในเมืองไทย ต่อไปนี้คือความในใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่พูดถึงพนักงานคนไทยที่ทำงานกับเขา มิได้หมายความว่าต้องเป็นเช่นนี้ไปเสมอในทุกกรณีกับทุกบริษัท การทำธุรกิจนั้น หากได้ร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน ก็ควรจะกระทำ เพราะเป็นผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ขอให้คิดเสมือนว่าสิ่งต่าง ๆ นี้เป็นกระจกสะท้อนให้เราเห็นแง่มุมต่าง ๆ ถือว่าเป็นการดีเพื่อก่อ สิ่งใดที่เห็นว่าควรปรับปรุงก็คงจะเป็นประโยชน์ ส่วนสิ่งใดที่ไม่เกี่ยวข้องขอให้ผ่านไป

ในวงสนทนาวันนี้ **เรื่องแรก** ที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นหยิบยกมาพูดถึงกันมากที่สุดก็คือ ความจงรักภักดีที่มีต่อบริษัทในแง่ที่ว่า พนักงานมักจะอยู่ไม่ยัด มีการโยกย้ายงานกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นอุปสรรคทั้งต่อการทำงาน และต่อตัวพนักงานเอง ที่ขาดการถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือขาดการส่งเสริมให้ดีขึ้น เพราะผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมองว่า ไม่ควรเสี่ยงในการลงทุน หากฝึกอบรมแล้ว ไม่ซำก็ออกจากบริษัท ดังนั้น จึงทำเท่าที่จะทำ ซึ่งอยู่ในขอบเขตที่ยังจำกัดอยู่

**เรื่องที่สอง** พนักงานชอบทำธุรกิจส่วนตัว แม้ว่าจะอยู่ในบริษัทเป็นเวลาทำงานตามปกติ ก็ตาม เขากล่าวว่า พนักงานบางคนชอบเอางานพิเศษมาทำในเวลาทำงานปกติ เขาบอกว่าจริงอยู่ แม้เขาจะไม่เข้าใจภาษาไทยมากนักก็ตาม แต่ก็รู้ว่าที่พูดกันทางโทรศัพท์นั้นเป็นเรื่องอะไร เขาพอจะเดาได้ว่า เป็นเรื่องธุรกิจหล่าไฟพิเศษขณะทำงาน นอกจากนี้ เขายังตัดพ้ออีกว่าใช้โทรศัพท์เพื่องานส่วนตัวนานเหลือเกิน ตอนแรกก็ไม่คิดว่าเขาจะจริงจัง แต่เมื่อฟังผู้บริหารหลายคนต่างก็ยกขึ้นมาพูดกัน ก็คงจะเกิดขึ้นกับหลาย ๆ บริษัท และคงจะจริงจัง มิฉะนั้นเขาคงไม่หยิบยกมาพูดกัน

**เรื่องที่สาม** เขาบอกว่าพนักงานชาวไทยนั้นก็แปลก แทนที่จะเข้าข้างบริษัทกลับหันไปเข้าข้างลูกค้า โดยเฉพาะในเรื่องของการเห็นอกเห็นใจ มีการต่อว่าว่าบริษัทหากำไรเกินควร ทำให้ผู้บริหารกับลูกค้าต้องมีข้อขัดแย้งกันอยู่เสมอ เพราะคนของตัวเองเป็นเสียเอง เรื่องนี้อาจเป็นเพราะนิสัยคนไทยที่โอ้อ้อมอารี และมีความเป็นชาตินิยมอยู่พอสมควร ดังนั้น หากมีโอกาสก็คงช่วยคนไทยด้วยกัน แม้ว่าตนเองจะทำงานอยู่กับบริษัทญี่ปุ่นก็ตาม

**เรื่องที่สี่** เขาบอกว่าพนักงานชาวไทยให้ความสำคัญเพียงแค่งินเดือนที่ได้รับและมักจะแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ ที่ได้เงินเดือนเท่านั้น เท่านั้น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นบอกว่าน่าจะมองถึงสิ่งอื่น ๆ ที่บริษัทได้มอบให้แก่พนักงานด้วย เช่น สวัสดิการ, ที่พัก, สถานพยาบาล, สถาน

ออกกำลังกาย ตลอดจนความสะดวกสบายต่าง ๆ ขออย่าดูแลผลตอบแทนเพียงแค่ตัวเงินเดือนเลย ควรจะวิเคราะห์สิ่งอื่น ๆ ที่ได้รับด้วย มิฉะนั้น ก็จะมีแต่ความไม่พอใจอยู่เสมอ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นคิดว่า การมองแค่นี้แคบ และง่ายจนเกินไป

**เรื่องที่ห้า** เขาบอกว่าพนักงานคนไทยไม่ค่อยชอบที่จะขอคำปรึกษาจากพนักงานที่อาวุโส เรียกได้ว่า ไม่ค่อยมาพบปะพูดคุยกันถึงปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน แต่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้ว นั้นแหละจึงจะมีการรายงานมาถึง เขาคิดว่า น่าจะพูดกันก่อนจะดีกว่าเพราะจะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาก่อนที่จะลุกลามใหญ่โต สิ่งที่จะควรจะทำมาพูดคุยกันก็ได้แก่การทำงานในแต่ละวัน รวมถึงการผลิตสินค้า ในบางกรณีหากมีการพูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ในการผลิต คงไม่ต้องถึงกับหยุดสายการผลิต

**เรื่องที่หก** เขาแนะนำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่จะมาประจำในเมืองไทยว่า ควรเรียนรู้ถึงบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานชาวไทยเสียก่อน โดยเฉพาะต้องศึกษาวัฒนธรรม และอุปนิสัยของคนไทยในเรื่องของงาน และเรื่องของครอบครัวด้วย สำหรับคนไทยแล้ว เรื่องงานและครอบครัวเกี่ยวโยงกันอย่างใกล้ชิด เวลามีปัญหาอะไร ครอบครัวจะมีบทบาทมาก บางครั้งการขาดงานอาจเนื่องจากปัญหาของครอบครัว เช่น ลูกป่วย ไม่มีใครดูแลลูก เหล่านี้เป็นต้น

เรื่องนี้ผู้เขียนคิดว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นควรเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยเฉพาะความคิดของพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ จะเห็นว่าครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญในลักษณะ Family Oriented ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต้องจับตาดูว่า พนักงานคน ๆ นั้นมีปัญหาทางครอบครัวหรือเปล่า ถ้ามีก็ต้องเข้าไปช่วยแก้ไข หากทำได้ มิฉะนั้นปัญหาเหล่านี้จะลุกลามมากกระทบถึงเรื่องงานในองค์กรด้วย

**เรื่องที่เจ็ด** เขากล่าวว่า คนไทยมักเข้าใจว่าคนญี่ปุ่นทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อดักตวงผลประโยชน์กลับไปให้บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น เขาย้ำว่า ความคิดเช่นนี้น่าจะลบทิ้งไปได้แล้ว เพราะคนญี่ปุ่นโดยเฉพาะพวกเขาทำทุกอย่างเพื่อบริษัทไทย (We (Japanese) work hard for Thai Company) ไม่ใช่บริษัทแม่ เพราะขณะนี้เรามาร่วมทุนลงเรือลำเดียวกันแล้ว หากยังคงมีความคิดดังกล่าวนี้ จะก่อให้เกิดความบาดหมางใจ และเข้าใจผิดอยู่ตลอดเวลา ทำให้ไม่มีโอกาสที่จะทำอย่างอื่นได้อย่างเต็มที่ เพราะต้องคอยมาแก้ไขปัญหา และความเข้าใจผิดกันเสมอ

ทั้งหมดนี้เป็นประเด็นหลัก ๆ ที่เขานำมาเล่าสู่กัน ชื่นเชื่อว่าผู้บริหารไม่ว่าชาติใด ๆ ก็ต้องเจอกับปัญหา และต้องแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไปได้ ลำพังปัญหาในการทำงานก็คงจะไม่ลำบาก แต่มาเจอกับพื้นเพวัฒนธรรม และความเชื่อที่แตกต่างกัน ก็ยิ่งต้องทำความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้น

กรุงเทพธุรกิจ : 17 เมษายน 2536

## กลยุทธ์ 3 ของนักลงทุนญี่ปุ่น : พวกเขากำลังจะไปทางไหนกัน?

นักวิจัยชาวญี่ปุ่นได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ได้เปิดกิจการทั่วโลก โดยเฉพาะธุรกิจที่ไปตั้งโรงงานผลิตสินค้า (Manufacturer) จำนวน 551 บริษัทด้วยกัน ในจำนวนนี้มีเพียง 298 บริษัทหรือประมาณ 54.1% ที่ตอบกลับมา บริษัทเหล่านี้ยังมีสาขาประเทศต่าง ๆ นับจำนวนได้ถึง 4,617 สาขาทั่วโลก

ทัศนะของนักบริหารชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับการไปลงทุนในประเทศต่าง ๆ นับว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกับผู้นำทางการค้า หรือกับบริษัทที่ต้องทำการค้าแข่งขันกับนักลงทุนญี่ปุ่น รวมถึงคนท้องถิ่นในแต่ละประเทศ

### ปุมหลังการลงทุนของบริษัทในต่างแดน ในช่วงทศวรรษ 1980-1989

หากจะย้อนกลับไปดูการลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นที่เปิดกิจการในต่างแดน ในระหว่างช่วงทศวรรษ 1980 จะพบว่าช่วงเวลาดังกล่าวคือ ตั้งแต่ 1980-1989 เป็นช่วงที่มีการไปลงทุนในต่างแดนสูงมาก เมื่อเทียบกับระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะการเข้าไปลงทุนโดยตรงหรือที่เรียกว่า Foreign Direct Investment

จากตัวเลขของสหประชาชาติ ได้แสดงให้เห็นว่าในช่วงทศวรรษดังกล่าวนี้ อัตราการขยายตัวของการลงทุนโดยตรงของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าปีละ 30% หรือมากกว่า 3 เท่าของอัตราการขยายตัวของการส่งออกของโลก และมากกว่า 4 เท่าของผลผลิตของโลก (World output)

สำหรับประเทศญี่ปุ่น อัตราการออกไปลงทุนต่างแดนสูงขึ้นมากในช่วงหลังทศวรรษ 1980 โดยเฉพาะในปี ค.ศ. 1989 หรือปี พ.ศ. 2532 ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีอัตราการออกไปลงทุนในต่างประเทศมากที่สุด ซึ่งคิดเป็น 23% ของการออกไปลงทุนต่างแดนของประเทศต่าง ๆ ในปีนั้น

แต่พอถึงปี พ.ศ. 2533 หรือ ค.ศ. 1990 การลงทุนต่างประเทศของญี่ปุ่นเริ่มลดลงเป็นครั้งแรกในรอบ 9 ปีที่ผ่านมา และเริ่มลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปี 2534 หรือ ค.ศ. 1991 โดยเฉพาะในช่วงตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนพฤศจิกายนของปีนั้น

การลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นในช่วงทศวรรษ 1980 มีการดำเนินการที่น่าสังเกตอยู่ 3 ลักษณะ คือ

**ลักษณะแรก** ในช่วงต้นทศวรรษ 1980 มีการไปลงทุนยังทวีปอเมริกาเหนือสูงมาก คือ ประมาณ 50% ของการไปลงทุนในต่างแดนเลยทีเดียว รองลงมาคือทางทวีปยุโรปประมาณ 20% ส่วนที่เหลืออีก 30% ก็กระจัดกระจายไปยังทวีปต่าง ๆ รวมทั้งเอเชีย ในเรื่องนี้จะเห็นได้ว่าในปี ค.ศ. 1988 หรือ พ.ศ. 2531 ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ไปลงทุนในสหรัฐอเมริกาสูงเป็นอันดับ 2 รองจากประเทศอังกฤษ คือ ญี่ปุ่นไปลงทุนสูงถึง 21% ในขณะที่นักลงทุนชาวอังกฤษไปลงทุนในอเมริกามีมากถึง 27% ของยอดการลงทุนในสหรัฐอเมริกาในขณะนั้น

**ลักษณะที่สอง** ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 หรือตั้งแต่ประมาณ ปี พ.ศ. 2531 ญี่ปุ่นเพิ่มการลงทุนมายังประเทศในอาเซียน และประเทศที่เรียกว่าประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Nics) ในเอเชีย เช่น สิงคโปร์ ไต้หวัน เกาหลี เป็นต้น

ที่กล่าวมาทั้งสามกรณีนี้ เป็นโฉมหน้าการลงทุนของญี่ปุ่นที่แตกต่างไปจากการลงทุนในทศวรรษ 1970 ซึ่งในช่วงนั้น ส่วนใหญ่ของการลงทุนมุ่งมาที่ประเทศเอเชียและประเทศแถบลาตินอเมริกา โดยมาเพื่อตั้งโรงงานผลิตสินค้า

มาถึงจุดนี้ ทำให้เกิดแง่คิดประการหนึ่งว่า ต่อไปนี้คือในทศวรรษ 1990 ญี่ปุ่นจะมีแนวทางในการลงทุนยังต่างแดนอย่างไร

อย่างไรก็ตาม ปรากฏการณ์ที่ญี่ปุ่นไปลงทุนในทวีปอเมริกาเหนือหรือยุโรป ซึ่งเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เป็นสิ่งธรรมดาและเป็นสิ่งที่ประเทศอุตสาหกรรมต่างก็มุ่งไปดำเนินการเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจมาจากสาเหตุที่ต้องการจะหาตลาดจากคนท้องถิ่นนั้น ๆ ตลอดจนเพื่อเปลี่ยนสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยหรือไฮเทคมากขึ้น เพื่อเข้าสู่ตลาดที่พัฒนาแล้ว

ประจวบกับในช่วงเวลาดังกล่าว ภายในประเทศญี่ปุ่นมีการเปลี่ยนแปลงค่าของเงินเยน หลังจากการประชุมในปี พ.ศ. 2528 หรือ ค.ศ. 1985 ผลของการปรับค่าของเงินเยนให้สูงขึ้น ทำให้ราคาสินค้าของญี่ปุ่นที่ส่งออกไปยังต่างประเทศ มีราคาสูงขึ้น จึงได้รับเงินตราต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่มูลค่าของค่าแรงและที่ดินของอเมริกามีค่าถูกลง

เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงเป็นสิ่งกระตุ้นให้การลงทุนเข้าสู่ประเทศสหรัฐอเมริกา รวมถึงประเทศอื่น ๆ ทั่วโลกขยายตัวอย่างรวดเร็ว นี่เป็นสาเหตุที่ทำให้การลงทุนของญี่ปุ่นในต่างแดนจึงเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงเวลานั้น

ในช่วงนั้น เมื่อญี่ปุ่นแผ่ขยายเข้าไปในอเมริกาเหนือ ตลอดจนยุโรปตะวันตกมากขึ้น ผลที่ติดตามมาคือ เริ่มเกิดข้อขัดแย้งเกิดขึ้นจากผู้ผลิตและรัฐบาลท้องถิ่น ทำให้เกิดปัญหาทางการค้าติดตามมา ผู้ผลิตที่เป็นชาวอเมริกันและชาวยุโรปต่างจับกลุ่มรวมหัวกันต่อต้านการแผ่ขยายอิทธิพลของญี่ปุ่น ในช่วงดังกล่าว อุตสาหกรรมที่ถูกกระแสต่อต้านมากที่สุด คืออุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนอุตสาหกรรมเหล็กกล้า

แต่อย่างไรก็ตาม ในที่สุดญี่ปุ่นก็สามารถไปเปิดกิจการเหล่านี้ได้และดำเนินกิจการในขนาดที่ใหญ่โตเสียด้วย ในช่วงแรกของทศวรรษ 1980 นี้ ญี่ปุ่นพยายามที่จะลดกระแสความขัดแย้งโดยพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อปรับตัวให้กลายเป็นบริษัทท้องถิ่นให้ได้ กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในขณะนั้นคือ การว่าจ้างแรงงานท้องถิ่นให้มากขึ้น หรือพยายามให้คนท้องถิ่นเข้ามาร่วมลงทุนกับตนให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

หลังจากที่ได้พยายามลดความขัดแย้งลง ผู้ผลิตรายใหญ่ของญี่ปุ่นหันมาใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า The Long-Term Strategy of Globalization ซึ่งอเมริกาและยุโรปเคยใช้มาก่อน ทั้งนี้เพื่อจะ “ครองโลก” ในด้านเศรษฐกิจและการค้า

จะเห็นได้ว่าบริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นเริ่มสร้างโรงงานขนาดใหญ่ขึ้น และมีการวางระบบซบซายสายการผลิตขนาดใหญ่ที่ชัดเจนมากขึ้น ตลาดและการเงินต่าง ๆ เริ่มขยายขยายมากขึ้น ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เรียกกลยุทธ์นี้ว่า “กลยุทธ์ 3 ขา” Three Legged Strategy หรือ Tri-Polar Strategy

กลยุทธ์ 3 ขา ที่ว่าหมายถึง การกำหนดให้มีสำนักงานใหญ่ (Headquarters) อยู่ใน 3 ทวีป คือ ยุโรป อเมริกา และเอเชีย ซึ่งอาจจะอยู่ในญี่ปุ่นเองก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ประสิทธิภาพในการผลิตและการจัดจำหน่ายสูงสุด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ถามผู้บริหารบริษัทญี่ปุ่น เกี่ยวกับตลาดสินค้าอื่น ๆ ว่าตลาดใดเป็นตลาดที่สำคัญของเขบ้าง คำตอบที่ได้รับคือตลาดในทุกภูมิภาครวมถึงเอเชียที่เราอยู่ด้วย เขาถือว่าเป็นจุดที่จะส่งสินค้าไปจำหน่ายได้

จากสาขาจำนวน 396 แห่งในประเทศต่าง ๆ พบว่า 62% ของบริษัทเหล่านั้นมีตลาดที่มุ่งหวังมากที่สุดคือ ตลาดท้องถิ่น หรือการขายกับคนท้องถิ่นเป็นสำคัญนั่นเอง

ในประเทศไทยแถบเอเชีย 55% ของโรงงานที่ผลิตสินค้า จำนวน 404 แห่งของญี่ปุ่นตอบว่า เขาผลิตสินค้าขึ้นมาเพื่อป้อนตลาดภายในประเทศที่ไปตั้งอยู่ และคิดว่าประเทศในแถบเอเชียมีแนวโน้มการเติบโตของตลาดสินค้าที่น่าจับตามอง

ข้อสรุปอีกอย่างหนึ่งที่น่าสนใจคือ การที่ญี่ปุ่นลงทุนในต่างแดนโดยเฉพาะในอเมริกาเหนือและยุโรป เพื่อที่จะขายสินค้าให้กับคนท้องถิ่นเป็นหลัก แต่สำหรับการมาลงทุนในเอเชีย ญี่ปุ่นมีเป้าหมายเพื่อที่จะขายคนท้องถิ่นและส่งกลับไปขายในประเทศญี่ปุ่นประเทศแถบเอเชียรวมทั้งยุโรปและอเมริกาด้วย ทั้งนี้โดยอาศัยข้อได้เปรียบที่ว่า บริเวณนั้นมีค่าจ้างแรงงานถูกกว่าในภูมิภาคอื่นที่กิจการของชาวญี่ปุ่นไปตั้งอยู่

ญี่ปุ่นมาตั้งโรงงานในแถบเอเชีย เพื่อผลิตชิ้นส่วนประกอบ หรือผลิตสินค้าสำเร็จรูป โดยอาศัยประโยชน์จากค่าจ้างแรงงานที่ถูกและหาง่าย นอกจากนี้ ก็เพื่อควบคุมฐานทางการเงินและเพื่อจัดหาชิ้นส่วนต่าง ๆ ตลอดจนเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดให้กับโรงงานแม่ในประเทศญี่ปุ่นเป็นสำคัญ ซึ่งไม่มีแถบใดที่จะเหมาะสมเท่ากับการมาลงทุนในบริเวณนี้

จากการสำรวจพบว่าขณะนี้ บริษัทของชาวญี่ปุ่นกำลังอยู่ในระหว่างการทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในทศวรรษ 1980 แต่ก็มีบางบริษัทที่กำลังเตรียมการที่จะสร้าง และปรับแผนใหม่ในทศวรรษ 1990 ในเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้บริหารบริษัทเหล่านี้ประเมินตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนในแต่ละภูมิภาค ใน 4 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ การทำกำไร (Profitability) การจำหน่าย (Sales) แรงงานท้องถิ่น ความสามารถของคนท้องถิ่นและการเปลี่ยนเทคโนโลยีให้กับคนท้องถิ่น (Localization) และผลการปฏิบัติงานทั่วไป (General Performance)

ผลของการประเมินพบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่างประเมินว่าประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Nics) และประเทศแถบอาเซียน ได้รับการจัดให้อยู่ในสถานะที่ดีเลิศในทุก ๆ ด้าน (4 ด้าน) ส่วนการลงทุนในประเทศทางยุโรปนั้น ยังมาเป็นอันดับสองรองลงไปและตามมาด้วยประเทศทางแถบอเมริกาเหนือ

จะเห็นได้ว่า การทำกำไรในภูมิภาคอเมริกาเหนือและยุโรป อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ทางประเทศแถบเอเชีย รวมทั้งประเทศอุตสาหกรรมใหม่แถบนี้ มีโอกาสในการทำกำไรสูงมาก

เหตุผลที่โอกาสการทำกำไรในอเมริกาเหนือมีน้อย ก็เพราะว่าญี่ปุ่นเองพยายามที่จะลดปัญหาข้อขัดแย้งทางการค้าให้น้อยลง ดังนั้นเมื่อเข้าไปตั้งโรงงานในประเทศเหล่านี้ แทนที่จะคงสภาพเป็นบริษัทญี่ปุ่นเต็มตัว ก็พยายามที่จะเปลี่ยนสภาพเป็นบริษัทท้องถิ่น โดยมีคนท้องถิ่นมาร่วมกิจการในสัดส่วนที่ไม่มากจนเกินไป ดังนั้นโอกาสในการทำกำไรอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยจึงลดลงไปด้วย เพราะต้องเฉลี่ยให้กับหุ้นส่วนที่เป็นคนท้องถิ่นที่เข้ามาบริหารงานด้วย

กรุงเทพธุรกิจ : 17 มกราคม 2536



# ลูกจ้างไทยมองนายญี่ปุ่นอย่างไร

เป็นที่รู้กันโดยทั่วไปว่า ในปัจจุบันนักลงทุนชาวญี่ปุ่นเป็นนักลงทุนที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย ตัวเลขล่าสุด บริษัทชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่ได้เป็นสมาชิกหอการค้าญี่ปุ่นประจำประเทศไทย มีอยู่ถึง 913 บริษัท ส่วนใหญ่เป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้า (Manufacturing) ถึง 41.51% หรือ 379 ราย รองลงมาได้แก่บริษัทการค้า (Trading Company) ซึ่งไม่มีการผลิตสินค้า แต่เป็นลักษณะของการนำเข้าส่งออก และการจัดจำหน่ายสินค้าในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนถึง 16.65% หรือ 152 ราย อันดับสามได้แก่ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง (Construction Company) ซึ่งนับวันยังมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะ 1-2 ปีที่ผ่านมา ปัจจุบันมีถึง 8.96% หรือ 82 รายด้วยกัน จากตัวเลขดังกล่าวเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่าจำเป็นต้องมีการนำรูปแบบการจัดการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่เป็นของชาวญี่ปุ่นมาใช้ในบ้านเราไม่มากก็น้อย ลักษณะการจัดการของชาวญี่ปุ่นนี้ เป็นสิ่งที่น่าศึกษา เพราะอาจจะเป็นแบบอย่าง ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่นักธุรกิจชาวไทย ตลอดจนได้เรียนรู้ เพื่อที่จะนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เข้ากับสภาพของการจัดการธุรกิจในบ้านเราเป็นอย่างดี

เมื่อไม่นานมานี้ มีนักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานชาวไทยที่มีต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีเนื้อหาที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ดังจะได้หยิบยกมา ดังนี้

การทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นในระดับผู้บริหารนั้น พนักงานชาวไทยจะพบว่าปัญหาใหญ่ที่มักเกิดขึ้นก็คือ ปัญหาเรื่องภาษาเป็นอุปสรรคที่สำคัญ เพราะชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะใช้ภาษาอังกฤษ ส่วนคนไทยก็ใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งไม่ใช่ภาษาของตนเองในการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นจึงเกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อความหมายกันอยู่เสมอ นอกจากนี้ก็เป็นปัญหาที่เกิดจากทัศนคติของพนักงานชาวไทย ที่เห็นว่า คนญี่ปุ่นมักจะปรึกษากับคนญี่ปุ่นด้วยกันเอง และไม่ค่อยฟังความคิดเห็นของคนไทย หรือหากฟัง ก็เป็นการฟังความคิดเห็นในลักษณะผ่าน ๆ หรืออย่างเสียมิได้ โดยไม่ได้สนใจเท่าที่ควร เมื่อเป็นเช่นนี้ การมอบหมายอำนาจในการจัดการก็ตกอยู่กับชาวญี่ปุ่นด้วยกันเอง ชาวญี่ปุ่นไม่ได้ให้อำนาจในการดูแลกิจการ หรือรับผิดชอบในการงานจริง ๆ แม้ว่าจะมีการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้างานก็เป็นเพียงลักษณะของการสวมหัวโขน แต่ไม่ให้บทบาทใด ๆ และไม่มีอำนาจในการตัดสินใจอะไรได้เลย