

กระบวนการการออกไปสู่สากลและเครือข่ายระหว่างองค์กรของบริษัทไทย ในประเทศตลาดเกิดใหม่: การศึกษากรณีประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้: BRICS)

วริศรา เกษมศรี*

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาเรื่องกระบวนการการออกไปสู่สากล (internationalization process) และเครือข่ายระหว่างองค์กร (inter-organizational networks) ซึ่งเชื่อมโยงกับบริษัทมหาชนข้ามชาติไทย (Thai enterprises) ในประเทศตลาดเกิดใหม่ (emerging markets) ซึ่งศึกษาในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS) ได้แก่ บราซิล (Brazil) รัสเซีย (Russia) อินเดีย (India) จีน (China) และแอฟริกาใต้ (South Africa) ที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงอย่างต่อเนื่อง และมีการคาดการณ์ว่าจะเป็นผู้เล่นสำคัญในระบบเศรษฐกิจโลกในอนาคต การศึกษาในครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์จากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายปฏิบัติการซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การออกไปสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ของบริษัทไทยจำนวน 8 บริษัท และเจ้าหน้าที่หน่วยงานส่งเสริมการลงทุนไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ทั้งนี้ เครือข่ายระหว่างองค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับกระบวนการการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยมีอยู่ 11 ระดับ ประกอบด้วย 7 องค์กรหลัก ได้แก่ 1) บริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ 2) องค์กรเชิงพาณิชย์ของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ 3) กลุ่มบุคคลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ 4) ภาครัฐไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ 5) ภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ 6) ภาครัฐของไทยในประเทศไทย และ 7) ภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศไทย

คำสำคัญ: กระบวนการการออกไปสู่สากล เครือข่ายระหว่างองค์กร บริษัทมหาชนข้ามชาติไทย ตลาดเกิดใหม่ ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

* คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อีเมล: warisarose@hotmail.com

The Internationalization Process and the Inter-Organizational Networks of Thai Enterprises in Emerging Markets: A Study of Brazil, Russia, India, China, and South Africa (BRICS)

Warisara Kasemsri*

Abstract

This paper explores the internationalization process and the inter-organizational networks linking Thai multinational enterprises in emerging markets that focus on Brazil, Russia, India, China, and South Africa or BRICS. BRICS is an emerging market that has grown rapidly economically and is expected to become the major player in the global economy in the near future. The scope of study encompasses eight enterprises listed on the Stock Exchange of Thailand (SET) 100 Index, which consists of the largest 100 companies classified by size on SET, and these eight enterprises are operating their business in BRICS. The study utilizes a qualitative methodological approach which employed documentary analysis and in-depth interviews with senior executives and business practitioners who have been strategic persons, including Thai investment promotion officers, involved in Thai enterprises internationalized in BRICS for a substantial period of time. This study reveals the inter-organizational networks links to the internationalization process of the eight Thai enterprises in BRICS with 11 levels of seven major organizations, namely: 1) Thai enterprises in BRICS, 2) the commercial agencies in BRICS, 3) the associated groups in BRICS, 4) Thai government sectors in BRICS, 5) BRICS' government sectors in BRICS, 6) Thai government sectors in Thailand, and 7) BRICS' government sectors in Thailand

Keywords: Internationalization process, inter-organizational networks, Thai enterprises, emerging markets, BRICS

*Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA).
E-mail: warisarose@hotmail.com

บทนำ

โลกาภิวัตน์ทำให้สภาพแวดล้อมทางการค้า การลงทุน ในโลกปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้น บริษัทไทยต้องเผชิญการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งได้รับผลกระทบจากการได้สิทธิประโยชน์ในการค้าระหว่างประเทศน้อยลง และการแข่งขันระหว่างประเทศที่สูงขึ้น ภาคการผลิตภายในประเทศต้องประสบกับปัญหาด้านต้นทุนการผลิต ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องใช้ทั้งทรัพยากรที่เพียงพอต่อการผลิต แรงงานที่มีราคาถูก มีทักษะและคุณภาพ ตลอดจนเทคโนโลยีในการผลิตเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่แข่งขันในตลาดโลกได้ จากปัจจัยการแข่งขันทางเศรษฐกิจทั้งภายในและระหว่างประเทศ ทำให้บริษัทของไทยแสวงหาประเทศที่จะเป็นเป้าหมายในการย้ายฐานการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต ลดอุปสรรคการค้าที่ไม่ใช่ภาษี พร้อมกับการขยายตลาดออกไปด้วย

ประเทศตลาดเกิดใหม่ (emerging markets: EMs) ถูกเสนอครั้งแรกโดย Antoine Van Agtmael ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 หมายถึง ประเทศที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและเป็นประเทศอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบัน “ประเทศตลาดเกิดใหม่” หมายถึง ประเทศที่อยู่ในขั้นตอนการเปลี่ยนผ่านจากตลาดที่กำลังพัฒนาไปสู่ตลาดที่พัฒนาแล้วอันเนื่องมาจากการเติบโตและเป็นประเทศอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว (Cavusgil et al., 2013) ทั้งนี้ ในบรรดาประเทศตลาดเกิดใหม่ มี 4 ประเทศที่ Jim O’Neil คาดการณ์ไว้ในปี 2001 ว่าจะเป็นประเทศที่มีบทบาทสำคัญของเศรษฐกิจโลกในอีก 50 ปี ข้างหน้า ได้แก่ บราซิล (Brazil) รัสเซีย (Russia) อินเดีย (India) และจีน (China) ซึ่งทั้ง 4 ประเทศ เป็นตัวแทนของทวีปอเมริกา ยุโรป และเอเชีย สำหรับประเทศแอฟริกาใต้ได้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มบริค (BRIC) ในปี 2010 ทำให้กลุ่มเศรษฐกิจใหม่กลุ่มนี้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นจากตัวแทนของแอฟริกา และกลายเป็นประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS) นับแต่นั้นเป็นต้นมา

จากการที่บริษัทไทยต่างแสวงหาประเทศเป้าหมายในการเข้าไปตั้งฐานการผลิตและขยายตลาดที่มีอยู่ให้เติบโตขึ้นตามศักยภาพของประเทศ ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS) เป็นเป้าหมายที่มีศักยภาพทั้งในด้านความน่าสนใจของตลาดที่มีประชากรรวมทั้งสิ้น 3 พันล้านคน ซึ่งนอกจากจะมีแรงงานราคาถูกเป็นจำนวนมากแล้ว ยังเป็นตลาดขนาดใหญ่ประมาณครึ่งหนึ่งของประชากรโลก และมีอัตราการเติบโตของชนชั้นกลางซึ่งหมายถึง กำลังซื้อที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้ ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์จึงเป็นเป้าหมายสำคัญที่ทั้งบริษัทไทยซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ และเป็นหนึ่งในกลุ่มเศรษฐกิจโลกที่ภาครัฐไทยให้การส่งเสริมและสนับสนุนบริษัทไทยในการออกไปขยายกิจการก่อให้เกิดผลประโยชน์ในด้านเศรษฐกิจเพื่อนำกลับมาพัฒนาประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อค้นหาบริบทที่มีผลต่อกระบวนการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS)
2. เพื่อค้นหาเครือข่ายระหว่างองค์กรที่มีผลต่อกระบวนการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS)
3. เพื่อค้นหากระบวนการออกไปสู่สากลและกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดของบริษัทไทยที่ใช้ในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS)

ประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets)

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของโลกที่มากที่สุดในปัจจุบันเกิดขึ้นในตลาดเกิดใหม่หรือ Emerging markets (EMs) ซึ่งคำว่า “ตลาดเกิดใหม่ (emerging markets)” ใช้ครั้งแรกในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 โดย Antoine Van Agtmael ในปัจจุบันตลาดเกิดใหม่ หมายถึงประเทศที่มีการเปลี่ยนผ่านจากตลาดประเทศกำลังพัฒนามาเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วอันเนื่องมาจากการเติบโตอย่างรวดเร็ว และกลายเป็นประเทศอุตสาหกรรม (Cavusgil et al., 2013) ทั้งนี้ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ (B.E.2556) ได้ให้นิยามตลาดเกิดใหม่ (emerging markets) ไว้ 2 ความหมาย ได้แก่ 1) ตลาดที่อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เริ่มเติบโตขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น และ 2) ตลาดในประเทศกำลังพัฒนาที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาต่อไปได้

ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS)

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่า ตลาดเกิดใหม่ (emerging markets) เป็นประเทศที่มีการเปลี่ยนผ่านจากตลาดประเทศกำลังพัฒนามาเป็นตลาดที่มีศักยภาพและกำลังเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ในบรรดาประเทศตลาดเกิดใหม่นั้น มีกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ซึ่ง Jim O’Neill ได้นำเสนอไว้ในรายงาน Building Better Global Economic BRICs ที่ได้รับการตีพิมพ์ในปี 2001 ว่าจะเป็นกลุ่มประเทศตลาดใหม่ที่สำคัญซึ่งจะมีบทบาททางเศรษฐกิจระดับโลกในอนาคต นั่นคือ ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS) ได้แก่ ประเทศบราซิล (Brazil) รัสเซีย (Russia) อินเดีย (India) และจีน (China) (O’Neill, 2001) รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแบบจำลองทางเศรษฐกิจเพื่อพยากรณ์แนวโน้มเศรษฐกิจโลกในช่วงครึ่งศตวรรษถัดไป และจะกลายเป็นผู้เล่นที่มีความสำคัญมากขึ้นในระบบเศรษฐกิจโลก (Singh & Dube, 2013) นอกจากนั้น Wilson และ Purushothaman (2003) ยังได้พยากรณ์

เกี่ยวกับประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS) ไว้อีกครั้งในรายงานชื่อ Dream with BRICs: The Path to 2050 ว่า ในปี 2050 ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS) จะกลายเป็นประเทศเศรษฐกิจหลักของโลก โดยจะกลายเป็นประเทศอุตสาหกรรมและเป็นประเทศเศรษฐกิจที่พัฒนาแล้ว รวมทั้งจะเป็น 4 ประเทศจาก 6 ประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจรองจากสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นในเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐซึ่งเป็นรูปธรรมจากข้อค้นพบก่อนหน้านี้ (Singh & Dube, 2013)

ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์มีการรวมกลุ่มกันอย่างหลวม ๆ ในช่วงแรก จนกระทั่งเริ่มมีการประชุมร่วมกันมาแล้วจำนวน 6 ครั้ง ซึ่งในปี 2010 ได้มีการเชิญประเทศแอฟริกาใต้เข้ามาเป็นสมาชิกค่าย่อจาก BRIC จึงกลายเป็น BRICS นับแต่นั้นเป็นต้นมา ปัจจุบัน ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (BRICS) ปรากฏศักยภาพระดับโลกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 1. ศักยภาพของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจโลกในการจัดอันดับโลก

ศักยภาพ	บราซิล	รัสเซีย	อินเดีย	จีน	แอฟริกาใต้
พื้นที่ (อันดับโลก) (ตารางกิโลเมตร)	อันดับ 5	อันดับ 1	อันดับ 7	อันดับ 4	อันดับ 25
ประชากร (อันดับโลก) (ล้านคน) (กรกฎาคม 2014)	8,514,877	17,098,242	3,287,263	9,596,960	1,219,090
กำลังแรงงาน (อันดับโลก) (ล้านคน) (2013)	อันดับ 5	อันดับ 9	อันดับ 2	อันดับ 1	อันดับ 24
ผลิตภัณฑ์ในประเทศราคา ประจำปี (อันดับโลก)	203	146	1,266	1,367	54
	อันดับ 5	อันดับ 7	อันดับ 2	อันดับ 1	อันดับ 32
ผลิตภัณฑ์ในประเทศราคา ประจำปี (อันดับโลก)	107.3	75.3	487.3	797.6	18.5
	อันดับ 7	อันดับ 9	อันดับ 10	อันดับ 2	อันดับ 34
ผลิตภัณฑ์ในประเทศ (ความเท่าเทียม กันของอำนาจซื้อ) (อันดับโลก)	2.246 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	2.118 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	2.048 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	10.355 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	341.216 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ
	อันดับ 7	อันดับ 6	อันดับ 3	อันดับ 1	อันดับ 30
มูลค่ารวม (2014)	2.309 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	3.492 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	7.277 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	17.632 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	683.147 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ
อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์ที่แท้ จริง (อันดับโลก) (2013)	อันดับ 137	อันดับ 165	อันดับ 108	อันดับ 14	อันดับ 143
การส่งออก (อันดับโลก)	2.3 เปอร์เซ็นต์ อันดับ 23	1.3 เปอร์เซ็นต์ อันดับ 10	3.2 เปอร์เซ็นต์ อันดับ 19	7.7 เปอร์เซ็นต์ อันดับ 2	2.0 เปอร์เซ็นต์ อันดับ 42
มูลค่ารวม (2013)	244.8 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	515 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	313.2 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	2.21 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	91.05 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ
การนำเข้า (อันดับโลก)	อันดับ 23	อันดับ 17	อันดับ 12	อันดับ 3	อันดับ 34
มูลค่ารวม (2013)	241.4 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	341 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	467.5 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	1.95 ล้านล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	99.55 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ

แนวคิดกระบวนการการออกไปสู่สากล (Internationalization Process) กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาด (Entry Mode Strategies) และเครือข่ายระหว่าง องค์การ (Inter-Organizational Networks)

กระบวนการการออกไปสู่สากลและเครือข่ายระหว่างองค์การนั้น มีความเกี่ยวข้องกันอย่างลึกซึ้งได้ยาก เนื่องจากการออกไปสู่สากลของบริษัทนั้นจำเป็นต้องติดต่อหน่วย (nodes) ต่าง ๆ ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการขยายกิจการออกไปยังประเทศเป้าหมาย อาทิ เพื่อการขยายตลาด เพื่อการแสวงหาทรัพยากร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และเพื่อลดต้นทุนในการผลิต เป็นต้น

กระบวนการการออกไปสู่สากล (Internationalization Process)

Rugman และคณะ (2011: 759) ชี้ให้เห็นว่า ทฤษฎีการออกไปสู่สากลเป็นทฤษฎีทั่วไปของบริษัทข้ามชาติ (multinational enterprises) ซึ่งบริษัทข้ามชาติ หมายถึง บริษัทที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและสินทรัพย์อื่น ๆ ในต่างประเทศอย่างน้อยหนึ่งประเทศ โดยมีกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการผ่านบริษัทในเครือของตัวเอง พร้อมทั้งบริหารจัดการด้วยมุมมองระดับโลก (Deresky, 2011: 459; Investopedia, 2013) ซึ่งบริษัทข้ามชาติสามารถออกไปสู่สากลได้ด้วยปัจจัย 2 ประการคือ 1) ความได้เปรียบที่อยู่ภายในบริษัท (firm-specific advantages: FSAs) เช่น การผลิตและดำเนินงานที่เป็นเลิศ กระบวนการด้านเทคโนโลยี การตลาด หรือทักษะการกระจายสินค้า และประโยชน์จากการใช้เครือข่ายและความสัมพันธ์ และ 2) ความได้เปรียบเฉพาะของประเทศ (country-specific advantages: CSAs) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะอันจะสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจได้จากปัจจัยของประเทศ เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ (แร่ธาตุ พลังงาน ป่าไม้) จำนวนแรงงาน ปัจจัยวัฒนธรรม กฎระเบียบภาครัฐ รวมทั้งเครือข่ายทางสังคมจากชุมชนท้องถิ่น (Ramamurti, 2008; Rugman, 1981; 1996; 2007, Rugman et al., 2011: 759)

ทั้งนี้ การออกไปสู่สากลในประเทศต่าง ๆ เป็นทั้งอุปสรรคที่ตลาดในประเทศต้องเปิดรับคู่แข่งต่างชาติ และยังเป็นโอกาสที่บริษัทในประเทศที่มีตลาดขนาดเล็กสามารถกลายเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกได้อีกด้วย โดยสรุป กระบวนการการออกไปสู่สากลคือ กระบวนการเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์ในการออกไปยังต่างประเทศของแต่ละบริษัทในการดำเนินงานข้ามพรมแดน (Johanson & Vahlne, 1977; Piercy, 1981 cited in Pham, 2008: 52; Grant, 2010: 371) เพื่อตอบสนองการแข่งขันระหว่างประเทศ ตอบสนองต่อการที่ตลาดในประเทศอืดตัว ด้วยการขยายกิจการไปสู่ตลาดใหม่ และกระจายความเสี่ยงด้วยการทำการค้าและการลงทุนในต่างประเทศ ซึ่ง Pham (2008: 60, 139) ได้

นำเสนอกระบวนการออกไปสู่สากล มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของตลาดเพื่อเน้นเข้าสู่ตลาดที่ดีที่สุด 2) เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความสามารถ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัทจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของตลาดต่างประเทศในการที่จะเลือกเข้าสู่ตลาด 3) บริษัทจำเป็นต้องเลือกวิธีการเข้าสู่ตลาดที่เหมาะสมในการเข้าสู่ตลาดใหม่ในต่างประเทศ 4) บริษัทต้องเลือกกลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ 5) การกำหนดสินค้าและบริการที่จะนำเสนอ และ 6) สร้างความมุ่งมั่นของบริษัทสำหรับการดำเนินงานการออกไปสู่สากล เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าการออกไปสู่สากลจะประสบผลสำเร็จ

กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาด (Entry Mode Strategies)

หนึ่งในกระบวนการการออกไปสู่สากลที่สำคัญคือ การเลือกกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาด ซึ่ง Cavusgil และคณะ (2013: 205-206) อ้างถึง Buckley และ Ghauri's (1999) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดไว้ว่า การเข้าสู่ตลาดของบริษัทเกิดจาก (ก) แรงจูงใจในด้านตลาด (market-seeking motives) เนื่องจากเป็นตลาดที่มีแรงดึงดูด เช่น ขนาด และศักยภาพของตลาด บริษัทจึงต้องการส่วนแบ่งหรือครอบครองตลาดนั้น (ข) แรงจูงใจด้านประสิทธิภาพ (efficiently-seeking motives) เนื่องจากบริษัทต้องการเข้าถึงตลาดเพื่อเพิ่มความสามารถพิเศษในอุตสาหกรรมบางประเภท และ (ค) แรงจูงใจด้านทรัพยากร (resource-seeking motives) เนื่องจากบริษัทต้องเข้าไปลงทุนในตลาดที่จะสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญได้ ซึ่งกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดดังกล่าว Cavusgil และคณะ (2013: 205-243) ได้รวมกลุ่มแบ่งกลยุทธ์ 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) กลยุทธ์แบบทำการค้า (trade-based entry modes) 2) กลยุทธ์แบบทำข้อตกลงตามสัญญา (contractual-based entry modes) 3) กลยุทธ์แบบการลงทุน (investment entry modes)

เครือข่ายระหว่างองค์กร (Inter-Organizational Networks)

จากสภาพสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และโครงสร้างทางสังคมมีลักษณะพิเศษเฉพาะมากขึ้น หน่วยต่าง ๆ ทำหน้าที่เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น ทำให้ระดับการพึ่งพากันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มีมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งองค์กรในปัจจุบันได้มีการรวมตัวกันเป็นสมาคม ทั้งโดยสมัครใจหรือเป็นไปตามกฎหมาย เพื่อที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีระหว่างกัน เพราะองค์กรหนึ่งองค์กรใดไม่สามารถที่จะกระทำให้สำเร็จได้โดยกิจกรรมอิสระของตนเอง สมาชิกทั้งหลายจึงทำการตัดสินใจที่สอดคล้องกันโดยการปรึกษาหารือและชักชวนกันดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ตามความรับผิดชอบในการรวมตัวของระบบที่เกิดขึ้นนั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ต้องพึ่งพาอาศัยระหว่างกันและกัน อันจะเป็นพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่จะมีต่อไป โดยมุ่งสร้างผลกำไรสูงสุดสำหรับระบบโดยทั้งหมด (Atamana, B.E.2549)

เครือข่าย (network) เป็นชุดของบุคคลหรือหน่วยงานหรือองค์การ (persons, agents, egos, vertices, sites, units) ที่เชื่อมโยงด้วยโครงสร้างของสายสัมพันธ์ (ties, relations, alters, edges, arcs, links, connections, bonds) ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม สามารถแตกกิ่งก้านสาขา และมีคุณค่าอยู่ในเครือข่ายนั้น ชุดของความสัมพันธัก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมแบบคู่และความสัมพันธ์ของชุดเครือข่ายที่แตกต่างกัน ซึ่งความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันนี้ถูกคาดการณ์ว่ามีความสัมพันธ์กับการทำงานที่แตกต่างกันอีกด้วย (Borgatti & Foster, 2003: 992)

เครือข่ายระหว่างองค์การ (inter-organizational networks) หมายถึง กลุ่มขององค์การที่เกี่ยวข้องกันผ่านการติดต่อโดยทั่วไปหรือผ่านความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การโดยความร่วมมือของตัวแสดง (actors) ต่าง ๆ ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ อันจะนำมาซึ่งทรัพยากรอำนาจ รวมทั้งความรู้และทักษะที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองความท้าทายที่ซับซ้อน (Galaskiewicz, 1985; Ebers, 1997; Hoberecht et al., 2011; Jones & Van de Ven, 2013) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การเป็นแนวทางที่องค์การจัดการพึ่งพาตัวแสดงเฉพาะ (specific actors) ซึ่งเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ที่มาของการพึ่งพาสิงแวดล้อมนั้น ครอบคลุม 2 ส่วนหลักในระดับองค์การคือ การจัดหาทรัพยากร และการลดความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น (Galaskiewicz, 1985 cited in Gulati & Gargiulo, 1997: 4) เครือข่ายระหว่างองค์การเน้นระบบเครือข่ายขององค์การในหลากหลายแง่มุม อาทิ การแลกเปลี่ยน ศูนย์กลางของอำนาจและทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ และการเชื่อมโยงในหมู่ตัวแสดง (บุคคลและองค์การ) เพื่อที่จะให้องค์การได้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ทั้งนี้ Ebers (1997) ชี้ให้เห็นถึงความคิดรวบยอดของงานวิจัยด้านเครือข่ายระหว่างองค์การที่นักวิจัยนำมาศึกษานั้น มีความสอดคล้องกันระหว่างทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (resource dependence theory) ทฤษฎีสถาบัน (institutional theory) แนวคิดด้านกลยุทธ์ (the strategy literature) การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (social network analysis) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการออกไปสู่สากล (internationalization theory)

ระเบียบวิธีวิจัย

การเลือกกลุ่มตัวอย่างและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ใช้วิธีการเลือกบริษัทมหาชนไทยซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ในประเทศไทยและได้ออกไปสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ได้แก่ บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้ โดยเลือก 8 บริษัทที่อยู่ใน 5 กลุ่มอุตสาหกรรมจาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งทั้ง 8 บริษัทนี้อยู่ในรายชื่ออยู่ในดัชนี 100 บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET 100 INDEX) เนื่องจาก

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รวมทั้งสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ซึ่ง DiCicco-Bloom และ Crabtree (2006: 314) ชี้ให้เห็นว่าการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลนั้น จะทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถเจาะลึกในประเด็นทางสังคมและประเด็นส่วนบุคคล โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง จากนั้น จึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ด้วยการตีความ (interpretation)

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการออกไปสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ทั้งผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ และผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ผู้ให้ข้อมูลหลักรวมทั้งสิ้น 14 คน อาทิ ประธานกรรมการ (กิจการต่างประเทศ) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ปฏิบัติการการค้าระหว่างประเทศ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการค้าระหว่างประเทศ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายกลยุทธ์สาขาต่างประเทศ พนักงานวิเคราะห์วางแผนอาวุโส เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการสอบย้อนข้อมูล (triangulation) โดยมีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานส่งเสริมการลงทุนไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติการ

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษากระบวนการการออกไปสู่สากลซึ่งเชื่อมโยงกับปฏิสัมพันธ์ของเครือข่ายระหว่างองค์การในระดับองค์การ ซึ่งภาพรวมลักษณะทั่วไปของบริษัทไทยที่ออกไปขยายธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2. ภาพรวมของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (Thai enterprises in BRICS)

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	หมวดธุรกิจ	ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์
A	รัฐวิสาหกิจและจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ โดยมี กระทรวงพลังงาน กำกับดูแล	พลังงานและ สาธารณูปโภค	จีน และบราซิล
B	รัฐวิสาหกิจและจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ โดยมี กระทรวงคมนาคม กำกับดูแล	ขนส่งและโลจิสติกส์	รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้
C	รัฐวิสาหกิจและจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ โดยมี กระทรวงการคลัง กำกับดูแล	ธนาคาร	จีน และอินเดีย
D	บริษัทเอกชนแบบมหาชน	อาหารและเครื่องดื่ม	จีน อินเดีย และรัสเซีย
E	บริษัทเอกชนแบบมหาชน	อาหารและเครื่องดื่ม	จีน และอินเดีย
F	บริษัทเอกชนแบบมหาชน	ธนาคาร	จีน
G	บริษัทเอกชนแบบมหาชน	วัสดุก่อสร้าง	บราซิล จีน อินเดีย แอฟริกาใต้ และรัสเซีย (หยุดดำเนินการ เมื่อปี 2010)
H	บริษัทเอกชนแบบมหาชน	พาณิชย์	จีน

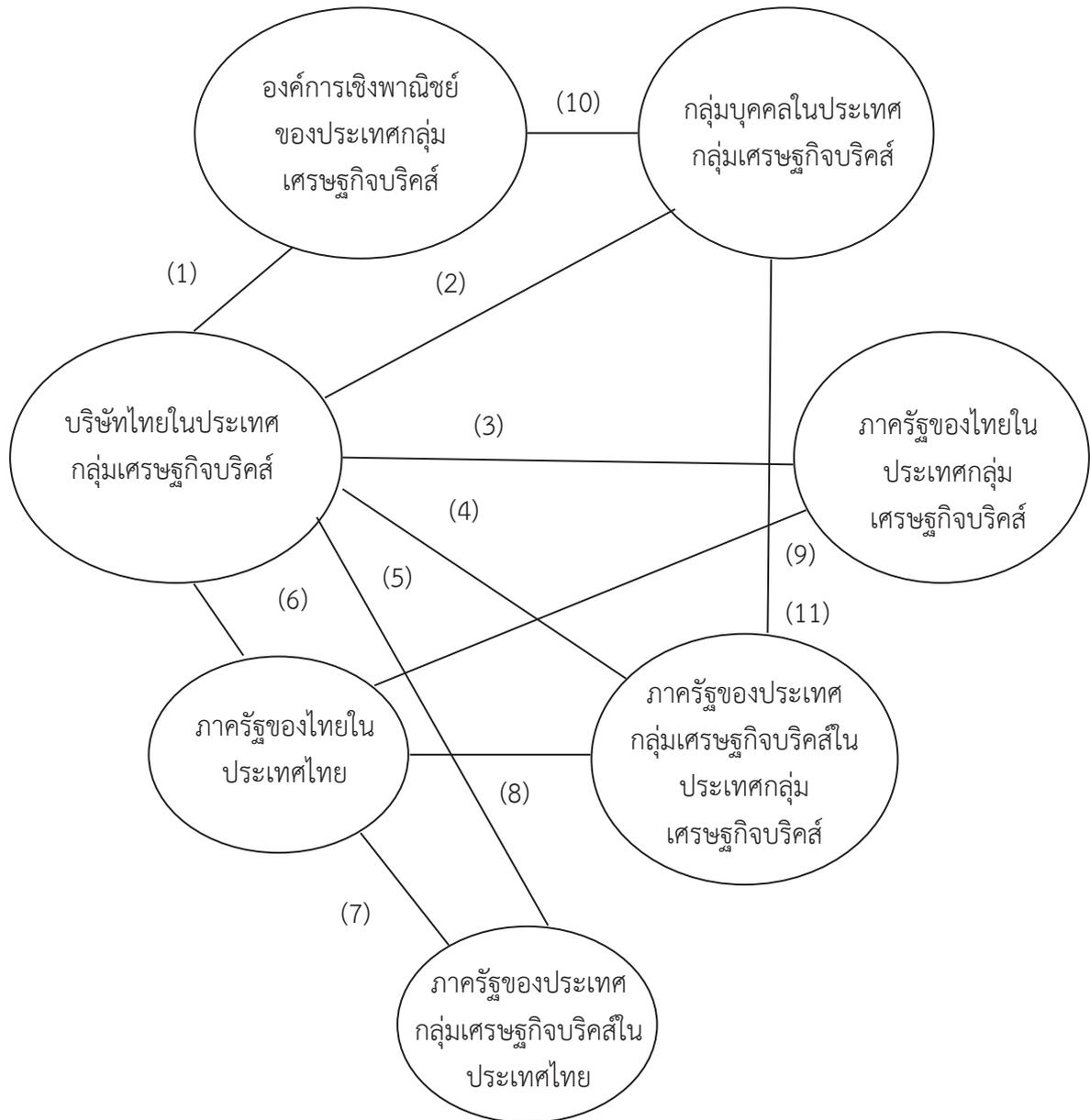
เครือข่ายระหว่างองค์การที่มีผลต่อกระบวนการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยไป ในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ (Inter-Organizational Networks affecting the Internationalization Process of Thai Enterprises in BRICS)

แม้ว่าประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์จะมีโอกาสในแง่ประชากรในประเทศที่มีจำนวนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของจำนวนแรงงาน และขนาดตลาดในประเทศที่มีขนาดใหญ่ แต่บริบทของประเทศ ได้แก่ บริบทด้านการเมือง (political context) บริบทด้านกฎหมาย (legal context) และบริบทด้านสังคม วัฒนธรรม (socio-cultural context) ยังส่งผลต่อการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์อีกด้วย

บริบทด้านการเมืองที่ส่งผลต่อการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ได้แก่ 1) รัฐบาลท้องถิ่นมีอำนาจที่แท้จริงในการอนุมัติและกำกับดูแลการทำธุรกิจในพื้นที่ 2) มีการต่อต้านจากกลุ่มคนในพื้นที่ และ 3) มีการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่รุนแรง ส่วนบริบทด้านกฎหมายที่มีผลต่อการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ได้แก่ 1) บริษัทไทยรู้กฎหมายไม่ครอบคลุมทุกประเด็น จึงทำให้เกิดปัญหาเมื่อดำเนินธุรกิจในพื้นที่ 2) กฎหมาย กฎระเบียบของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์มีความซับซ้อน และการบังคับใช้กฎหมาย 3) มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวกับการค้าการลงทุนบ่อยครั้ง 4) เกิดความล่าช้าในการดำเนินการด้านกฎหมายของหน่วยงานรัฐ 5) มีกฎหมายหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปริวรรตเงินตราระหว่างประเทศที่ทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ 6) มีระบบภาษีที่แตกต่างกันและมีความซับซ้อนกันในส่วนที่ และเปลี่ยนแปลงระบบภาษีบ่อยครั้ง 7) บริษัทไทยถูกกีดกันด้วยมาตรการที่ไม่ใช่ภาษี และ 8) มีการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และบริบทด้านสังคม วัฒนธรรมที่มีผลต่อบริษัทไทยในการออกไปสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ได้แก่ 1) สังคม วัฒนธรรมท้องถิ่น 2) ภาษา 3) ธรรมเนียมปฏิบัติระดับสากล 4) รสนิยมผู้บริโภค และ 5) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ด้วยบริบทด้านการเมือง กฎหมาย และสังคม วัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ ทำให้บริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ต้องมีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างองค์การเพื่อทำให้กระบวนการการออกไปสู่สากลของบริษัทในขั้นตอนต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ครั้นหากไม่ประสบความสำเร็จ บริษัทไทยยังใช้เครือข่ายเพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ทำให้เครือข่ายระหว่างองค์การกับกระบวนการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เกี่ยวข้องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งบริษัทไทยได้ใช้ความเชื่อมโยงระหว่างองค์การด้วยการพึ่งพาทรัพยากร (resource dependence) ด้วยการทำให้เป็นสถาบัน (institutionalization) ด้วยการใช้กลยุทธ์ (the strategy

approach) และการใช้เครือข่ายทางสังคม (social network approach) ทั้งนี้ กระบวนการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยไปในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์มีการเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างองค์การอยู่ 11 ระดับ ดังภาพที่ 1 ได้แก่



ภาพที่ 1. เครือข่ายระหว่างองค์การในการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

เครือข่ายระดับบริษัทไทยกับองค์การเชิงพาณิชย์ของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

เครือข่ายระดับนี้มีขึ้นเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การต่างตอบแทนกัน ซึ่งเครือข่ายเชิงพาณิชย์เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ เครือข่ายนี้มีการติดต่อกันบ่อย และต้องสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ได้แก่ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ลูกค้า และบริษัทที่ปรึกษา

บริษัทไทยกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ทุกบริษัทให้ความสำคัญกับพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว การเชื่อมโยงกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์นี้มีเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่บริษัทต้องการ บริษัทจึงจำเป็นต้องติดต่อกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในระดับเข้มข้น ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างบริษัทกับผู้ที่ถือครองทรัพยากรดังกล่าวไว้ นอกจากนี้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ยังสามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายต่าง ๆ ในท้องถิ่นซึ่งมีประโยชน์ต่อการกระจายสินค้า ตลอดจนสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ในกรณีนี้ ถือเป็นสายสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งเนื่องจากมีการทำธุรกรรมระหว่างกันโดยตรง และติดต่อกันบ่อยครั้ง ซึ่งพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์มีทั้งในระดับองค์กรภาครัฐ ไปจนถึงบริษัทท้องถิ่นของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ เช่น บริษัทหมวดธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ที่มีการเชื่อมโยงกับสายการบินพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic alliance airline) ในประเทศต่าง ๆ ทำให้การเชื่อมต่อเส้นทางบินไร้รอยต่อเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือบริษัทหมวดธุรกิจพาณิชย์ของไทยที่ร่วมมือกับบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่ของประเทศเพื่อกระจายสินค้าของตนไปยังร้านสะดวกซื้อที่มีเครือข่ายทั่วประเทศถึง 20,000 แห่ง และบริษัทหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคของไทยซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเข้าไปขอสัมปทานแหล่งทรัพยากรเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับบริษัทน้ำมันแห่งชาติ (national oil company) เนื่องจากทรัพยากรภายในประเทศไม่เพียงพอต่อการสร้างความมั่นคงทางด้านพลังงาน จึงต้องพึ่งพาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในประเทศผู้เป็นเจ้าของทรัพยากร กรณีนี้ยังพบเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างองค์การโดยผ่านรัฐบาลต่อรัฐบาลอีกด้วย

แม้ว่าในอดีต บริษัทหมวดธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคซึ่งมีเป้าประสงค์ขายผลิตภัณฑ์ จะมีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ท้องถิ่นซึ่งเป็นวิสาหกิจของรัฐ แต่บริษัทไทยกลับพบความล้มเหลวจากการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นหลังจากไปลงทุนในประเทศนั้น เนื่องจากแต่เดิมบริษัทพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ท้องถิ่นยังไม่มีความรู้ ความชำนาญ เพราะเป็นช่วงต้นของการเปิดประเทศ แต่เมื่อดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่ง บริษัทพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ท้องถิ่นมีความแข็งแกร่งมากขึ้น ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้บริษัทไทยไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ และถึงแม้จะขายธุรกิจแล้วก็ยังไม่สามารถนำเงินออกจากประเทศได้ บริษัทไทยจึงต้องปรับกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดจากการร่วมทุนเป็นการจัดตั้งสำนักงานตัวแทนซึ่งมีความคล่องตัวสูงกว่า และลงทุนน้อยกว่าการลงทุนแบบเดิมเพื่อลดความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

บริษัทไทยกับลูกค้ำ ในกรณีนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากเป้าหมายของการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์คือ การขยายตลาดไปยังประเทศเป้าหมาย ลูกค้ำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจ เป็นส่วนที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้น เครือข่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้ำโดยตัวแทนของบริษัทในพื้นที่จึงต้องสร้างความใกล้ชิด และทำให้ลูกค้ำเกิดความพึงพอใจในการบริโภคสินค้าและบริการ ในกรณีนี้บริษัทไทยใช้เครือข่ายระหว่างองค์การแบบใช้กลยุทธ์ และการใช้เครือข่ายทางสังคม ซึ่งกลยุทธ์ที่บริษัทไทยใช้ในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์คือ 1) กลยุทธ์การเลือกลูกค้ำเฉพาะกลุ่ม (niche target) กลุ่มลูกค้ำที่เป็นผู้ซื้อสินค้า หรือเป็นผู้รับบริการที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างจำเป็นต้องติดต่อย่างใกล้ชิดเพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการระหว่างกัน อาทิ หมวดธุรกิจธนาคาร กลยุทธ์ในการออกไปสู่ตลาดประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ใช้วิธีการเจาะกลุ่มลูกค้ำเดิมของธนาคารที่ลงทุนในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เป็นหลัก 2) กลยุทธ์การคัดเลือกสินค้าและบริการที่มีจุดเด่น มีคุณภาพดีที่สุดใน และสร้างมูลค่าเพิ่ม (valued added) ซึ่งเหมาะกับพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศเป้าหมาย และยังไม่เป็นที่แพร่หลายในตลาดประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ เช่น กรณีบริษัทหมวดธุรกิจพาณิชย์ 3) กลยุทธ์การสร้างเครือข่าย (networks & connections) เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ผ่านเครือข่ายที่สามารถกระจายสินค้าและบริการในประเทศเป้าหมายผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การ ซึ่งทุกบริษัทกลุ่มตัวอย่างใช้กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายนี้

บริษัทไทยกับบริษัทที่ปรึกษา เนื่องจากประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายบ่อยครั้ง และมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบอย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการเก็บภาษีที่มีความแตกต่างกันไปตามพื้นที่ ตลอดจนมีความแตกต่างกันทั้งส่วนกลาง และส่วนท้องถิ่น บริษัทที่ปรึกษาจึงมีความสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างราบรื่น ทำให้บริษัทไทยจึงจำเป็นต้องจ้างที่ปรึกษาที่ปรึกษาซึ่งมีความชำนาญของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ อาทิ ด้านกฎหมาย ด้านบัญชี เป็นต้น ซึ่งมีการว่าจ้างแบบเฉพาะเจาะจงในพื้นที่ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

เครือข่ายระดับบริษัทไทยกับกลุ่มบุคคลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

การเชื่อมโยงเครือข่ายในระดับนี้อยู่ในช่วงของการดำเนินงานในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ เป็นเครือข่ายสำคัญรองลงมาจากองค์การเชิงพาณิชย์ของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ซึ่งกลุ่มบุคคลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ได้แก่ สภาหอการค้าและอุตสาหกรรม กลุ่มวิชาชีพ บุคคลหรือกลุ่มผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น และชาวบ้านท้องถิ่น สำหรับเครือข่ายระดับบริษัทไทยกับสภาหอการค้าและอุตสาหกรรม และกลุ่มวิชาชีพมีความสำคัญกับบริษัทไทยในแง่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ตลอดจนสามารถเสนอแนะต่อภาครัฐในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ได้ เช่น สมาคมวิชาชีพของชาวต่างชาติในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ดังกรณีหมวดธุรกิจธนาคารซึ่งจะมี International Banker

Association ประจำประเทศนั้น ๆ เพื่อให้สมาชิกได้ทราบความเคลื่อนไหวของกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินกิจการของบริษัทในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ และสามารถยื่นข้อเสนอต่อผู้ออกกฎระเบียบ (regulator) ในนามของกลุ่มได้ นอกจากนี้ ในฐานะบริษัทต่างชาติย่อมมีโอกาสที่จะเกิดปัญหากระทบกระทั่งกับประชาชนในพื้นที่ท้องถิ่น ซึ่งเครือข่ายและความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ ไม่เพียงแต่จะช่วยในการอำนวยความสะดวกหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในประเทศเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการป้องกันตัวเองจากปัญหาโดยผู้มีอิทธิพลที่มีขีดความสามารถเป็นพิเศษในท้องถิ่นและสามารถเชื่อมโยงกับผู้เล่นในพื้นที่ ทั้งเจ้าหน้าที่รัฐ หัวหน้าชุมชนหรือชาวบ้านในพื้นที่ ทำให้กิจการดำเนินไปอย่างราบรื่นได้อีกด้วย ซึ่งเครือข่ายระดับนี้ใช้เครือข่ายทางสังคมเพื่อสร้างแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายระหว่างองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัท

การออกสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์บางประเทศ เครือข่ายกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีความสำคัญอย่างมากในการเข้าถึงเครือข่ายองค์กรเชิงพาณิชย์ และภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ในบางกรณี บริษัทไทยไม่สามารถติดต่อพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้หากไม่มีกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลแนะนำ ทั้งนี้ เป็นไปตามวัฒนธรรมท้องถิ่นซึ่งเชื่อมั่นในสายสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าความสัมพันธ์ทางธุรกิจแต่เพียงอย่างเดียว

เครือข่ายระดับบริษัทไทยกับภาครัฐไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

ภาครัฐของไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ที่สำคัญคือ สถานเอกอัครราชทูตไทยประจำประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ การเชื่อมโยงในระดับนี้เกิดขึ้นเมื่อบริษัทของไทยลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลเครือข่ายระดับนี้เกิดจากการที่บริษัทไทยต้องการพึ่งพาทรัพยากรด้านข้อมูลข่าวสารโดยผ่านช่องทางเครือข่ายของภาครัฐ นอกจากนี้ การเข้าไปพบเจ้าหน้าที่รัฐของไทย บริษัทไทยจะได้รับข้อมูลเชิงลึกจากพื้นที่จริง ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค และข้อมูลจำเป็นอย่างอื่น ๆ ซึ่งในทางมารยาทถือว่าเป็นการแสดงตนให้เกียรติและบอกกล่าวให้ทราบว่าบริษัทมีแนวโน้มที่จะขยายธุรกิจไปในประเทศนั้น และการเข้าพบทำให้บริษัทประเมินเบื้องต้นได้ว่า หน่วยงานรัฐไทยในประเทศนั้นพร้อมให้การช่วยเหลือบริษัทไทยได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยส่วนใหญ่การเชื่อมโยงของบริษัทไทยกับภาครัฐไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เป็นไปอย่างหลวม ๆ ติดต่อกันไม่บ่อยนัก แต่มีบางสถานการณ์ที่ภาครัฐของไทยในพื้นที่ได้ออกมาให้การสนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาการค้าเงินธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ อาทิ หมวดยุทธกิจพาณิชย์ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ช่วยแนะนำบริษัทกับหน่วยงานของภาครัฐและบริษัทในพื้นที่ทำให้บริษัทไทยมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นในเวทีธุรกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ การเชื่อมโยงในเครือข่ายนี้จะแบบแน่นแฟ้นหรือแบบหลวม ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานของข้าราชการในพื้นที่เป็นรายบุคคลอีกด้วย

เครือข่ายระดับบริษัทไทยกับภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

เมื่อบริษัทของไทยลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลจากประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ การติดต่อกับภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศ ได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุล รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมการค้าการลงทุน เป็นการหวั่นเสียวว่าการต้อนรับผู้ลงทุนต่างชาติจริงหรือไม่ เพราะในนโยบายอาจประกาศว่าเปิดรับการลงทุนจากต่างประเทศแต่จากการศึกษากลับพบว่า มีกรณีที่หน่วยงานผู้รับผิดชอบไม่ได้ทำตามนโยบายภาครัฐที่ได้ประกาศไว้ ทำให้บริษัทไทยประเมินสถานการณ์ได้ดีกว่าดูจากเอกสารเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ในขั้นตอนการดำเนินงานในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ บริษัทไทยต้องมีการติดต่อประสานงานกับภาครัฐในพื้นที่ อาทิ การจดทะเบียนบริษัท การขออนุญาตดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ ในประเทศ รวมทั้งช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทไทยที่ทำธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์อีกด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากบริษัทไทยได้รับแรงกดดันในการดำเนินธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ โดยต้องปรับตัวให้เข้ากับกฎหมาย กฎระเบียบ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติที่มีในแต่ละประเทศ หรือแต่ละท้องถิ่น การทำให้เป็นสถาบันหรือการยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ จึงเป็นส่วนสำคัญของเครือข่ายระหว่างองค์การ เพื่อให้บริษัทไทยได้มาซึ่งความชอบธรรม ทำให้บริษัทอยู่รอด และได้รับการยอมรับทั้งในแง่ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ในสภาพแวดล้อมของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ เครือข่ายนี้จะมีลักษณะเป็นไปอย่างหลวม ๆ แต่หากมีภารกิจที่ต้องทำร่วมกันจึงจะมีการติดต่อกันบ่อยทำให้เกิดเครือข่ายที่แน่นแฟ้นขึ้นตามสถานการณ์

เครือข่ายระดับบริษัทไทยกับภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศไทย

นอกเหนือจากการได้รับข้อมูลเบื้องต้นจากภาครัฐของไทยในประเทศไทยแล้ว บริษัทไทยจะเข้าหารือกับภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศไทยอีกด้วย ได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศไทย ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งในการได้รับข้อมูลสำคัญ อาทิ สิทธิประโยชน์ในการลงทุน เป็นต้น ตลอดจนขอคำแนะนำเรื่องการทำธุรกิจเพื่อการออกไปสู่สากลในประเทศเศรษฐกิจบริคส์ อีกทั้งยังมีส่วนในการได้เชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่หน่วยงานนั้นมีอยู่อีกด้วย เครือข่ายนี้ทำให้บริษัทไทยได้มาซึ่งทรัพยากรข้อมูลข่าวสาร ในอีกมุมหนึ่งที่แตกต่างไปจากข้อมูลจากภาครัฐของไทย หรือข้อมูลจากหน่วยงานวิจัยต่าง ๆ ส่วนใหญ่เครือข่ายนี้เป็นไปอย่างหลวม ๆ เนื่องจากมีการติดต่อกันไม่บ่อยนัก

เครือข่ายระดับบริษัทไทยกับภาครัฐของไทยในประเทศไทย

เครือข่ายระดับบริษัทไทยกับภาครัฐของไทยในประเทศไทย ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมการขยายกิจการของบริษัทไทยไปยังต่างประเทศ การเชื่อมโยงในระดับนี้เริ่มขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการออกไปสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ซึ่งบริษัทไทยจะมีการติดต่อประสานงานกับภาครัฐของไทยดังกล่าวในประเทศไทย ซึ่งมีทั้งข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลเชิงลึกในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ นอกจากจะได้รับความรู้แล้ว บริษัทไทยยังได้มีโอกาสทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นในคณะทำงานของรัฐ การร่วมคณะเดินทางไปต่างประเทศเพื่อจับคู่ธุรกิจ การร่วมงานแสดงสินค้า เป็นต้น การติดต่อประสานงานเพื่อขอข้อมูล และการทำงานร่วมกับภาครัฐของไทยในประเทศไทยทำให้บริษัทได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐไทยในการขยายธุรกิจยังประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์อีกด้วย แม้ว่า บางบริษัทไทยจะไม่ได้รับการสนับสนุน หรือส่งเสริมโดยตรงเนื่องจากสามารถออกไปขยายธุรกิจได้ด้วยตนเองมาตั้งแต่ต้น หากแต่กับบางบริษัทกลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐไทยโดยตรงและทางอ้อม จากความร่วมมือระหว่างภาครัฐต่อภาครัฐ ดำเนินไปในลักษณะการทำให้เป็นสถาบันโดยอยู่ภายใต้กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติของรัฐ ในเครือข่ายนี้จะมีลักษณะเป็นไปอย่างหลวม ๆ แต่หากมีภารกิจที่ต้องทำร่วมกันจึงจะมีการติดต่อกันบ่อยทำให้เกิดเครือข่ายที่แน่นแฟ้นขึ้นตามสถานการณ์

เครือข่ายระดับภาครัฐไทยในประเทศไทยกับภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศไทย

เครือข่ายระหว่างองค์การระดับนี้ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องระหว่างกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนของไทยกับภาครัฐหรือหน่วยงานจากกระทรวงการต่างประเทศของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศไทย ได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุล ในเครือข่ายนี้จะมีลักษณะเป็นไปอย่างหลวม ๆ แต่หากมีภารกิจที่ต้องทำร่วมกันจึงจะมีการติดต่อกันบ่อยทำให้เกิดเครือข่ายที่แน่นแฟ้นขึ้นตามสถานการณ์ ดังกรณีที่มีการประชุม หรือ แลกเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาการค้าการลงทุน หรือการจัดสัมมนาให้ความรู้กับประชาชนผู้สนใจร่วมกัน เป็นต้น

เครือข่ายระดับภาครัฐไทยในประเทศไทยกับภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

สำหรับเครือข่ายระหว่างองค์การในระดับนี้ เกิดขึ้นเมื่อมีการทำงานร่วมกันเพื่อเตรียมการดำเนินการระหว่างประเทศ ในเครือข่ายนี้จะมีลักษณะเป็นไปอย่างหลวม ๆ แต่หากมีภารกิจที่ต้องทำร่วมกันจึงจะมีการติดต่อกันบ่อยทำให้เกิดเครือข่ายที่แน่นแฟ้นขึ้นตามสถานการณ์ อาทิ กรณีคณะผู้แทนไทยในการออกเดินทางไปยังประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ หรือคณะผู้แทนเดินทางศึกษาหาทางการค้าการลงทุนระหว่างกัน หรือการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างรัฐต่อรัฐ เป็นต้น ดังนั้น ภาครัฐของทั้งสองฝ่ายจึงต้องมีการติดต่อประสานงานเพื่อเตรียมความพร้อม ไม่ว่าจะเป็นงานด้านเอกสาร แผนการเดินทาง การประชุมร่วม รวมทั้งเตรียมหัวข้อในการหารือเพื่อประโยชน์กับทั้งประเทศไทยและประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ซึ่งการทำงานร่วมกันนี้ทำให้บุคลากรของรัฐสามารถสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศอันจะนำมาซึ่งประโยชน์ของประเทศในระดับมหภาคในอนาคต

เครือข่ายระดับภาครัฐไทยในประเทศไทยกับภาครัฐไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

เครือข่ายระดับภาครัฐไทยในประเทศไทยกับภาครัฐไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เป็นเครือข่ายที่ติดต่อกันอย่างเข้มข้นโดยเฉพาะหน่วยงานรัฐที่อยู่ในสังกัดกระทรวงเดียวกัน อีกทั้งในแง่ของการพัฒนาความร่วมมือด้านการค้าการลงทุนในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์หน่วยงานรัฐของไทยยังมีการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวงที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ซึ่งในแต่ละหน่วยงานรัฐจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งโอกาสและอุปสรรคในพื้นที่ นำเสนอสู่สาธารณะทางสื่อต่าง ๆ อาทิ สื่อเว็บไซต์ของหน่วยงาน หรือสื่อสิ่งพิมพ์ของสำนักงานฯ เป็นต้น

นอกจากนั้น จากการศึกษาพบว่า เครือข่ายระหว่างองค์การทั้ง 7 องค์การ ยังมีความซ้ำซ้อนกันในเครือข่ายอีก 2 ระดับ ได้แก่

เครือข่ายระดับกลุ่มบุคคลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์กับองค์การเชิงพาณิชย์ในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การออกสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์บางประเทศ เครือข่ายกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีความสำคัญอย่างมากในการเข้าถึงเครือข่ายองค์กรเชิงพาณิชย์ซึ่งกลุ่มบุคคลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ โดยเฉพาะผู้ที่มีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการของผู้บริหารระดับสูงที่มีเครือข่ายอยู่ในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์นั้น เป็นความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดภายในกลุ่มของบริษัทซึ่งสายสัมพันธ์นี้สามารถเชื่อมโยงไปถึงตัวแสดง (actors) สำคัญนอกกลุ่มอันจะนำมาซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อสินค้าหรือเป็นผู้รับบริการ และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงของเครือข่ายนี้อยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพา

ทรัพยากร และการใช้เครือข่ายทางสังคมเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่เครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เครือข่ายนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้น และเป็นเครือข่ายที่สนับสนุนบริษัทไทยให้ประสบความสำเร็จในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท

เครือข่ายระดับกลุ่มบุคคลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทกับภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท

นอกเหนือจากเครือข่ายระดับกลุ่มบุคคลจะเชื่อมโยงกับองค์การเชิงพาณิชย์แล้ว ยังเชื่อมโยงกับภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทในประเทศอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มวิชาชีพที่จะสามารถประสานงานติดต่อกับหน่วยงานรัฐในพื้นที่ ทั้งในแง่การนำเสนอข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบอันเกิดจากกฎหมาย หรือกฎระเบียบของกลุ่มวิชาชีพต่อหน่วยงานภาครัฐของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท ดังเช่น สมาคมวิชาชีพของชาวต่างชาติในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท เช่น หมวดยุทธจักร ณาการ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เครือข่ายนี้อยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาทรัพยากร และการทำให้เป็นสถาบันสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจในประเทศของบริษัทไทยเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว หรือกรณีของบริษัทหมวดยุทธจักรอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีสายสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในพื้นที่ซึ่งเชื่อมโยงกับทั้งชุมชนในพื้นที่ และระดับผู้ว่าการรัฐ ซึ่งเมื่อได้สานสัมพันธ์และทำความเข้าใจในฐานะผู้มาลงทุนในพื้นที่แล้ว คาดว่าจะทำให้ลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้

บุคคลสำคัญซึ่งเป็นผู้ที่มีการติดต่อเชื่อมโยงออกไปยังกลุ่มอื่นได้อย่างหลากหลายของบริษัทไทยคือ “ผู้บริหารระดับสูง” ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่อการขยายธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท ทั้งนี้ ลักษณะของการเชื่อมโยงระหว่างองค์การของผู้บริหารระดับสูง มีความแตกต่างกันมาหลายกลุ่ม แต่ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมักจะเป็นผู้ที่ติดต่อเชื่อมโยงกลุ่มต่าง ๆ ด้วยตนเองทั้งสิ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจบริบทภายในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทด้วยตนเอง ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที ตลอดจนสามารถป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการเชื่อมโยงตนเองและบริษัทเข้าสู่บุคคลหรือองค์การที่มีอิทธิพลที่สุดในเครือข่าย ในกรณีนี้ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไทยบางบริษัทได้มีโอกาสพบกับผู้นำระดับสูงของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท อันเป็นการสร้างเครือข่าย รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์เพื่อการทำธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทต่อไป

ด้วยบริบทและเครือข่ายที่ส่งผลต่อการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทดังกล่าว ทำให้เกิดกระบวนการการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ซึ่งกระบวนการการออกไปสู่สากลของบริษัทไทย มี 10 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2 ได้แก่

1) **วิสัยทัศน์ของบริษัทมุ่งออกสู่สากล** เริ่มจากพิจารณาจากวิสัยทัศน์หลักของบริษัทไทย ในการออกสู่สากล โดยวิเคราะห์เนื้อหาและถ้อยคำที่สื่อออกถึงความตั้งใจในการออกไปสู่สากลโดย กำหนดออกมาเป็นวิสัยทัศน์หลักของบริษัท ซึ่งปรากฏในเอกสารของบริษัทที่จะมีค่าเหล่านี้กำหนดอยู่ในวิสัยทัศน์ ได้แก่ “ของโลก” “บริษัทข้ามชาติชั้นนำ” “บริษัทชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย” หลังจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายปฏิบัติการรับรู้วิสัยทัศน์ของบริษัทอย่างชัดเจนแล้ว ฝ่ายกลยุทธ์ต่างประเทศจะเป็นผู้รับผิดชอบ โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เฉพาะกิจการด้านต่างประเทศ โดยเชื่อมโยงกับกลุ่มบริษัทในเครือ รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ

2) **เก็บรวบรวมข้อมูลและศึกษาความเป็นไปได้** เมื่อวิสัยทัศน์กำหนดไว้แล้วจะต้องออกไปขยายธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ขั้นตอนนี้บริษัทไทยจะดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูล ทฤษฎีภูมิทั้งจากภาครัฐและบริษัทในประเทศและจากประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ซึ่งการได้รับข้อมูล จากภาครัฐส่วนใหญ่มักเป็นข้อมูลในเชิงบวก โดยเฉพาะการชักชวนให้มาลงทุนในประเทศของตน บริษัทไทยจึงต้องรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจอื่นประกอบ เช่น การวิเคราะห์ จาก Economist Intelligent Unit หรือ World Bank เป็นต้น จากนั้น จึงเป็นการลงพื้นที่จริง (field work) เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากเอกสารว่า สภาพแวดล้อมในประเทศนั้นเป็นเช่นเดียวกับเอกสาร ที่ได้นำเสนอไว้หรือไม่ ในขั้นนี้ บริษัทไทยจะเข้าพบหารือกับภาครัฐไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ โดยเฉพาะเอกอัครราชทูต และทูตพาณิชย์ ซึ่งการเข้าไปพบเจ้าหน้าที่รัฐของไทยของบริษัท จะได้รับ ข้อมูลเชิงลึกจากพื้นที่จริง ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค และข้อมูลจำเป็นอย่างอื่น ๆ ทั้งนี้ ในทางมารยาท ถือว่าเป็นการแสดงตน และการเข้าพบนี้ทำให้บริษัทประเมินเบื้องต้นได้ว่า หน่วยงานรัฐไทยในประเทศ นั้นพร้อมให้การช่วยเหลือบริษัทได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนั้น ยังเป็นการหยังเสี่ยงว่า ประเทศนั้น ๆ ให้การต้อนรับผู้ลงทุนต่างชาติจริงหรือไม่ ทำให้บริษัทไทยประเมินสถานการณ์ได้ดีกว่าดูจากเอกสาร เพียงอย่างเดียว และนำไปสู่การศึกษาความเป็นไปได้ (feasibility study) ซึ่งใช้เวลาการศึกษาความเป็นไปได้ตั้งแต่ 6 สัปดาห์ – 2 ปี ขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการ และรวมถึงระยะเวลาการเก็บข้อมูล ทั้งหมด ส่วนบริษัทหมวดธุรกิจพาณิชย์จะใช้วิธีการวิจัยตลาดเป็นหลัก

3) **การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อการออกไปสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์** ทั้งนี้ แต่ละบริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ในการออกไปสู่สากลแตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของบริษัท ความสามารถในการขยายธุรกิจ สภาพแวดล้อม และบริบทของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจ บริคส์ ซึ่งมี 3 กลยุทธ์หลักที่บริษัทไทยใช้ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเลือกลูกค้าเฉพาะกลุ่ม อาทิ หมวดธุรกิจ ธนาคาร กลยุทธ์ในการออกไปสู่ตลาดประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ใช้วิธีการเจาะกลุ่มลูกค้าเดิมของ ธนาคารที่ไปลงทุนในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เป็นหลัก 2) กลยุทธ์การคัดเลือกสินค้าและบริการ ที่มีจุดเด่น มีคุณภาพดีที่สุดใน และสร้างมูลค่าเพิ่มซึ่งเหมาะกับพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศเป้าหมาย และยังไม่เป็นที่แพร่หลายในตลาดประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ อาทิ บริษัทหมวดธุรกิจพาณิชย์

3) กลยุทธ์การสร้างเครือข่าย เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ผ่านเครือข่ายที่สามารถกระจายสินค้าและบริการในประเทศเป้าหมาย ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร ซึ่งทุกบริษัทใช้กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายนี้

4) การวางแผนเพื่อออกสู่ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ประกอบด้วย การวางแผนด้านงบประมาณทางการเงิน การจัดการบุคลากร และการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ จากการศึกษาพบว่า ทั้ง 8 บริษัท ให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน และการจัดการบุคลากรมากที่สุด เนื่องจากประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เป็นประเทศตลาดเกิดใหม่ซึ่งมีความยากลำบากในการบริหารจัดการ ดังนั้น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จึงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่งบริษัทไทยที่ออกไปสู่ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ส่วนใหญ่จะมีการวางแผนการจัดวางกำลังคน ตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ รวมทั้งกำหนดอยู่ในขั้นตอนของการวางกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาด และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการไปทำงานในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ที่มีความยากลำบากในการดำรงชีวิต เนื่องจากบุคลากรที่จะไปรับผิดชอบในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ต้องสามารถบริหารจัดการหรือสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ในบางกรณี บุคลากรผู้นั้นควรจะต้องสื่อสารภาษาท้องถิ่นเป็นภาษาที่สามนอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อีกด้วย

5) เลือกกลยุทธ์เข้าสู่ตลาด บริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ใช้กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดในหลายรูปแบบแล้วแต่ประเทศ ทั้งนี้บริษัทไทยใช้กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์คือ 1) วิธีการยึดหลักสัญญา (contractual-based entry mode) ขั้นตอนนี้บริษัทคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจเป็นเครือข่ายสำคัญของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ ได้แก่ การขายแฟรนไชส์ และการเซ็นสัญญาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจให้บริษัทท้องถิ่นเป็นตัวแทนจำหน่ายในประเทศ และ 2) ใช้วิธีการลงทุน (investment entry mode) ได้แก่ การจัดตั้งสำนักงานตัวแทน (representative office) การจัดตั้งสำนักงานสาขา (subsidiary) กิจการร่วมค้า (joint venture) การจัดตั้งบริษัทย่อยในเครือข่ายที่บริษัทแม่เป็นเจ้าของเต็มตัว (wholly owned subsidiary) การไปลงทุนใหม่ (green field) และวิธีการซื้อกิจการ (acquisition) ทั้งนี้ บริษัทไทยได้พิจารณากลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัท และความเหมาะสมกับบริบทของประเทศเป็นหลัก

6) นำเสนอโครงการออกสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เพื่อให้คณะกรรมการระดับหน่วยธุรกิจหรือหน่วยงานกลยุทธ์การลงทุนพิจารณาอนุมัติ บริษัทไทยทั้ง 8 บริษัท เป็นบริษัทมหาชนข้ามชาติที่ลงทุนในต่างประเทศมากกว่า 1 ประเทศ รวมทั้งมีการลงทุนนอกภูมิภาคเอเชีย ในอดีตบริษัทกลุ่มตัวอย่างบางบริษัทเมื่อได้รับนโยบายให้ออกไปขยายธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ แต่ยังไม่ได้มีการวางแผนและไม่มีการทบทวนอย่างเป็นระบบ จึงทำให้เกิดความล้มเหลวในการขยายธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ อาทิ การถูกลูกค้าปฏิเสธการชำระเงิน หรือแม้แต่การถูกจำกัดการขยายธุรกิจด้วยกฎระเบียบของประเทศผู้รับการลงทุน หรือการที่ไม่สามารถนำเงินที่ขาย

กิจการออกนอกประเทศได้ เป็นต้น เมื่อบริษัทไทยได้รับบทเรียนความล้มเหลวดังกล่าว ทำให้บริษัทไทยปรับแนวทางการพิจารณาการออกไปลงทุนยังต่างประเทศให้มีความรอบคอบมากขึ้น โดยการนำเสนอผลการศึกษาความเป็นไปได้ รวมทั้งแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการหน่วยธุรกิจ (business unit committee) หรือคณะกรรมการการลงทุนเชิงกลยุทธ์ (strategic investment committee) ของบริษัท ก่อนนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการ (board of director) พิจารณาต่อไป แต่ในกรณีที่ใช้เงินลงทุนจำนวนไม่มากนัก บางบริษัทอาจจะพิจารณาสิ้นสุดได้ที่คณะกรรมการหน่วยธุรกิจนี้

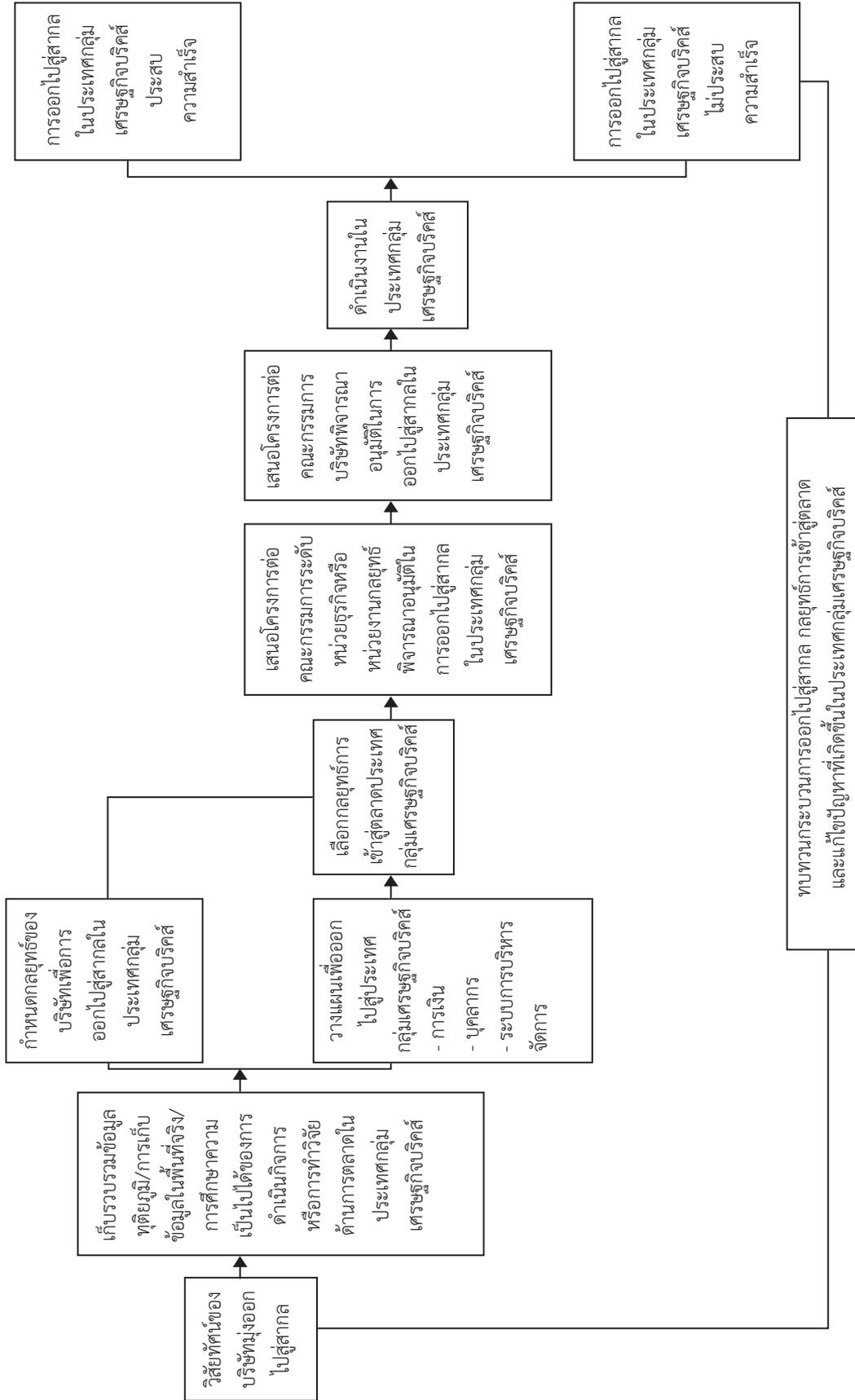
7) นำโครงการออกสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริษัท เนื่องจากบริษัทไทยทั้ง 8 บริษัท เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทส่วนใหญ่จึงต้องผ่านการพิจารณาโครงการขยายกิจการในต่างประเทศจากคณะกรรมการอำนวยการ (board of director) ก่อนที่จะดำเนินกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปยังประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ การพิจารณาในขั้นตอนนี้มักใช้ระยะเวลาไม่นาน เนื่องจากมีการกลั่นกรองจากคณะทำงานของหน่วยธุรกิจหรือคณะกรรมการการลงทุนเชิงกลยุทธ์มาก่อนแล้ว และเนื่องจากคณะกรรมการอำนวยการของบริษัทไทยส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และมีประสบการณ์จากทั้งภาครัฐและบริษัทเอกชนต่าง ๆ จึงอาจมีข้อเสนอแนะต่อการไปขยายธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เพิ่มเติมอีกด้วย

8) การดำเนินงานการออกไปสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ เมื่อการพิจารณาผ่านคณะกรรมการทุกคณะลงนามอนุมัติเพื่อดำเนินงานขยายธุรกิจในต่างประเทศแล้ว บริษัทไทยจะดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งการนำกลยุทธ์การออกสู่ต่างประเทศมาปฏิบัติจริง อาจไม่เป็นไปตามแผนงานทั้งหมด เนื่องจากบริบทของประเทศการแข่งขัน หรือกฎระเบียบอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติจึงมีการเฝ้าระวัง และต้องเตรียมแผนสำรองกรณีที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เมื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์การออกไปสู่ต่างประเทศของบริษัทไทยพบว่า การใช้เครือข่ายมีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้ เพื่อการเข้าถึงทรัพยากร เพื่อการเข้าถึงตลาด เพื่อสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ อันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการเข้าไปขยายธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

9) การออกไปสู่สากลในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ แม้ว่า บริษัทไทยที่เข้าไปขยายธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์จะสามารถดำเนินธุรกิจได้ในปัจจุบัน แต่จากศึกษาพบว่า บริษัทไทยมีทั้งกรณีที่ประสบความสำเร็จและประสบความล้มเหลว ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญคือ บริบทในด้านกฎหมายที่มีการปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและบ่อยครั้ง ตลอดจนการแข่งขันในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์ที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งปัญหาด้านบุคลากรของบริษัทที่ส่งไปดำเนินการ ซึ่งการที่บริษัทไทยเป็นผู้บุกเบิกไปในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์เป็นครั้งแรก จึงมักเจอปัญหาทั้งปัจจัยภายในที่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ บางบริษัทจึงพบกับความล้มเหลวในเบื้องต้น และได้้นำความล้มเหลวนั้นมา

เป็นบทเรียน (lesson learned) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจ
บริษัทต่อไป

10) การทบทวนกระบวนการการออกไปสู่สากล/กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาด และแก้ไขปัญหา
ที่เกิดขึ้นในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท บริษัทไทยที่เข้าไปบุกเบิกในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจ
บริษัทในอดีต มักประสบปัญหาและไม่ประสบความสำเร็จในการออกไปสู่สากลเนื่องจากปัญหาและ
อุปสรรคที่กล่าวไว้ในข้อที่ 9) ครั้นเมื่อพบกับความล้มเหลว ผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้อง
นำกรณีล้มเหลวที่เกิดขึ้นมาเป็นบทเรียนหรือนำมาเป็นกรณีศึกษาขององค์การ โดยรวบรวมข้อมูล
เชิงประจักษ์ ด้วยการสอบถามจากผู้ที่เคยรับผิดชอบเดิม ตลอดจนค้นหาเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่เคยทำให้
ธุรกิจล้มเหลว รวมทั้ง เปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันที่ประสบความสำเร็จใน
ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท จากนั้น จึงนำมาปรับวิสัยทัศน์ รวมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การ
และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดให้เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมในประเทศกลุ่ม
เศรษฐกิจบริษัทต่อไป



ภาพที่ 2. กระบวนการการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริคส์

นัยในเชิงนโยบาย (Policy Implications)

1. ภาครัฐควรมีกระบวนการสร้างเครือข่ายบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อการส่งเสริมการค้าการลงทุนอย่างเป็นระบบ และเพื่อลดความสับสนและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน รวมทั้ง ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่รัฐที่รับผิดชอบการทำงานร่วมกันเป็นคณะทำงานเฉพาะในประเทศเป้าหมาย เจาะเป็นรายประเทศ เช่น Russia Trade & Investment Center เป็นต้น

2. ควรมีเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบในการส่งเสริมการลงทุนในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทกับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทอย่างใกล้ชิด เพื่อการเฝ้าระวังเกี่ยวกับข้อตกลง ข้อกฎหมาย กฎระเบียบทางการค้าการลงทุนต่าง ๆ ของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทไทย เพื่อให้บริษัทไทยได้เตรียมความพร้อมและปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที

3. เนื่องจากเครือข่ายระหว่างองค์การมีความสำคัญสำหรับการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท ดังนั้น ภาครัฐไทยจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยได้มีโอกาสสร้างเครือข่ายระหว่างองค์การร่วมกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบริษัทมหาชนของไทยที่ได้มีประสบการณ์การดำเนินงานในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท เพื่อสร้างให้บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยมีความเข้มแข็งและสามารถเติบโตเป็นบริษัทที่สามารถออกไปสู่สากลได้ดังที่บริษัทมหาชนไทยได้ออกไปกรุยทางไว้แล้ว

ข้อจำกัดและการวิจัยในอนาคต (Limitations and Implications for Further Study)

1. งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างได้อย่างจำกัดคือ 8 บริษัทซึ่งอยู่ในดัชนี 100 บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET 100 INDEX) ที่ไปลงทุนในประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัท แต่ไม่ครอบคลุมทุกบริษัทที่ไปขยายธุรกิจในประเทศดังกล่าว และบางบริษัทกลุ่มตัวอย่างใช้บริษัทลูกในการขยายเข้าไปทำธุรกิจ จึงได้ข้อมูลจากเฉพาะบางประเทศที่บริษัทลูกเข้าไปทำธุรกิจเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมธุรกิจในเครือข่ายทั้งหมด

2. เนื่องจากการวิจัยนี้ ศึกษาเฉพาะตลาดเกิดใหม่ โดยเน้นไปที่ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจบริษัทซึ่งในอนาคตอาจมีการศึกษาการออกไปสู่สากลของบริษัทไทยในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่น ASEAN+3 หรือ ASEAN+6 เป็นต้น

3. ในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งงานวิจัยในอนาคตสามารถพัฒนาการศึกษาเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณได้จากปัจจัยที่ได้ศึกษามาข้างต้น

References

- Atamana, S. (B.E.2549). *Khvam Sumpun Rawang Ongkhan*. Bangkok: Thammasat Press.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Buckley, P. J., & Ghuri, P. N. (1999). *The Internationalization of the Firm*. London: International Thomson Business Press.
- Cavusgil, S., Tamer, G., Pervez, N., & Akcal, A. A. (2013) *Doing Business in Emerging Markets*. London: SAGE Publications.
- Deresky, H. (2011). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. New Jersey: Pearson Education.
- Devawongse Varopakarn Institute of Foreign Affairs. (B.E.2556). “*Emerging Markets Tarad Kaerd Mai*” *Kham sub – Kham yor*. Retrieved September 3, B.E.2556 from <http://www.mfa.go.th/dvifa/th/code?c=e>.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.
- Ebers, M. (1997). *The Formation of Inter-Organization Networks*. New York: Oxford University Press.
- Galaskiewicz, J. (1985). Inter-organizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. West Sussex: John Willey & Sons.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1997). Where do inter-organizational networks come from? *INSEAD Working Paper*. Retrieved November 5, 2014 from <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46605>.
- Hoberecht, S., Joseph, B., Spencer, J., & Southern, N. (2011). Inter-organizational networks: An emerging paradigm of whole systems change. *OD Practitioner*, 43(4), 23-27.
- Investopedia.(2013). “Multinational corporation-MNC.”*Dictionary*.Retrieved November 30, 2013 form <http://www.investopedia.com/terms/m/multionationalcorporation.asp>.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

- Jones, S., & Van de Ven, A. (2013). Interorganizational networks. In Kessler, E. (Ed.). *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452276090.n123>.
- O'Neill, J. (2011). Building Better Global Economic BRICs. *A Goldman Sachs, Global Economics Paper No. 66*.
- Pham, T. K. N. (2008). *Strategies for Internationalization: A Comparative Study of Thai and Vietnamese Companies in Two Industries*. Doctoral Dissertation. University of Fribourg, Switzerland.
- Ramamurti, R. (2008). *What Have We Learn about Emerging-Market MNEs? Insight from a Multi-Country Research Project*. Paper presented at the Conference on Emerging Multinationals: Outward FDI from Emerging and Developing Economies. Copenhagen, Denmark, 9-10 October, 2008.
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. New York: Columbia Press. Reissued by Palgrave Macmillan in 2006 as *Inside the Multinationals, (25th Anniversary Edition)*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- _____. (1996). *The Theory of Multinational Enterprises*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- _____. (2007). *Theoretical Aspects of Multinational Enterprises from Emerging Economies, with Particular Reference to China*. Retrieved November 3, 2013 from C:\Users\N4050\Downloads\Documents\Rugman.pdf.
- Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. K. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review, 51*(6), 755-786.
- Singh, S., & Dube, M. (2013). The BRICS and the new world order: A beginner's guide. *South African Institute of International Affairs & CUTS*. Retrieved October 21, 2013 from http://cuts-international.org/BRICS-TERN/pdf/BRICS_and_the_World_Order-A_Beginners_Guide.pdf.
- Wilson, D., & Purushothaman, R. (2003). Dream with BRICs: The path to 2050. *A Goldman Sachs, Global Economics Paper No. 99*.