ผู้บริหารระดับโลกของไทย: กรณีศึกษาธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เกษตรและอาหาร และโรงพยาบาล
Global Managers in Thailand: Case Studies of Commercial Banks, Agriculture and Food, and Hospitals

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)[*]

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาประวัติของผู้บริหารระดับสูง 2 กลุ่ม คือ คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) และคณะกรรมการบริหาร (Executive Committees) ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไทยปี พ.ศ. 2556 ใน 3 กลุ่มธุรกิจ คือ ธนาคารพาณิชย์ เกษตรและอาหาร และบริหารโรงพยาบาล เพื่อประเมินความพร้อมของบริษัทไทยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในแง่รุกและรับ กับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผ่านการดูคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้ เพื่อหากลุ่มคนที่เรียกว่าเป็น "ผู้บริหารระดับโลก (Global Managers)" ได้แก่ ผู้บริหารไทยที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ ผู้บริหารไทยที่มีประสบการณ์ทำงานในบรรษัทข้ามชาติหรือองค์กรระหว่างประเทศ ผู้บริหารชาวต่างชาติที่เคยทำงานในต่างประเทศ และผู้บริหารไทยที่เคยทำงานในต่างประเทศ (รวมประเทศในอาเซียน)

คำสำคัญ: ผู้บริหารระดับโลก ตลาดแรงงานภายใน ตลาดแรงงานภายนอก ทฤษฎีทุนมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

[*] อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Abstract

This article studies the profiles of two groups of top management including the Board of Directors and the Executive Committee of companies listed on the Stock Exchange of Thailand in 2013, covering three business sectors, that is, commercial banks, agriculture and food, and hospital management. It aims to assess the readiness of Thai companies, in terms of human resources, for both the preparation and the penetration into the ASEAN Economic Community. By analyzing the characteristics of these top management, the study will find a group of people called 'global managers', who are defined as Thai managers graduated from abroad, Thai managers experienced working in multinational corporations or international organizations, foreign managers who have international experiences, and Thai managers who have international experiences (including in ASEAN countries).

Keywords: Global Managers, Internal Labor Market, External Labor Market, Human Capital Theory, International Human Resource Management

1. บทนำ

ทรัพยากรบริหารที่สำคัญที่สุดของทุกองค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ ในยุคของการแข่งขันการค้าเสรี องค์กรที่มีคนเก่งคนดีมีความสามารถเท่านั้นที่จะอยู่รอด โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง (Top Management หรือ Senior Managers) นั้นถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวางแผนในระดับกลยุทธ์ขององค์กร การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้ (Biemann and Wolf, 2009) ในยุคโลกาภิวัฒน์นี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความรอบรู้ระดับภูมิภาคและระดับโลก มีความจำเป็นยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องแข่งขันกับคู่แข่งจากต่างประเทศ องค์กรที่ต้องแสวงหาโอกาสการลงทุน ขยายฐานการผลิตหรือขยายตลาดในต่างประเทศ (Jaw and Lin, 2009; Cappellen and Janssens, 2010) การรวมตัวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 คาดว่าจะนำมาซึ่งภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น เป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ดังนั้นองค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมและปรับตัวได้ดีที่สุดเท่านั้นที่จะอยู่รอด

ในยุคโลกาภิวัฒน์ที่ทุกองค์กรต้องแข่งขันกันผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่คาดหวังในคุณภาพและประสิทธิภาพของสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำ การเปิดเขตการค้าเสรียิ่งผลักดันให้องค์กรต้องแข่งขัน ต้องพยายามลดต้นทุนการผลิต ค่าแรง ค่าขนส่ง และพัฒนาเทคโนโลยี รวมทั้งยกระดับมาตรฐานสินค้าสู่มาตรฐานสากล ทั้งมาตรฐานผลิตภัณฑ์ มาตรฐานแรงงาน และมาตรฐานสิ่งแวดล้อม ดังนั้นทุกองค์กรต่างพยายามแสวงหาผู้บริหารที่มีความสามารถ ผู้ที่เข้าใจตลาดต่างประเทศเป็นอย่างดี ตระหนักรู้ในเรื่องความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ติดต่อประสานงานกับพนักงานท้องถิ่นและพันธมิตรในต่างประเทศได้ และมีประสบการณ์การบริหารกระบวนการต่างๆ ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น (Choo, Halim, and Keng-Howe, 2010; Khavul, Benson, and Datta, 2010) เพราะตลาดผู้บริโภคในยุคนี้ข้ามทั้งพรมแดนและวัฒนธรรม หลายองค์กรในประเทศไทยเริ่มแสวงหาและสร้างผู้บริหารระดับโลก (Global Managers) ทั้งจากตลาดแรงงานภายใน (Internal Labor Markets) ซึ่งหมายถึงการสร้างและพัฒนาคนขึ้นมาในองค์กรเอง และสรรหาจากตลาดแรงงานภายนอก (External Labor Markets) ซึ่งหมายถึง การรับสมัครคนจากนอกองค์กรที่มีประสบการณ์ทำงานมาก่อน และพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อรักษาและเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันด้านคน (Wailerdsak, 2013)

อย่างไรก็ดี การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารของไทยที่ผ่านมา มักเน้นเรื่องการสร้างทักษะผู้บริหารภายในองค์กรและจำกัดเฉพาะภายในประเทศเท่านั้น ยังไม่มีงานใดที่ศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมของผู้บริหาร (ระดับสูง) ไทยในการบริหารจัดการระหว่างประเทศ ในการรับและรุกกับการเติบโตทางการค้าเสรีระหว่างประเทศ (Wailerdsak and Suehiro, 2004; Wailerdsak, 2013) ซึ่งเป็นหัวข้อวิจัยเร่งด่วนที่ควรศึกษา เพราะการเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้เริ่มนับวันถอยหลังแล้ว

บทความนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ บทนำในส่วนแรก ส่วนที่ 2 เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีทุนมนุษย์และแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ส่วนที่ 3 ภาพรวมของธุรกิจไทยในปัจจุบัน เน้น 3 ภาคธุรกิจ คือ ธนาคารพาณิชย์ เกษตรและอาหาร และโรงพยาบาล ส่วนที่ 4 วัตถุประสงค์การวิจัยและการเก็บข้อมูล ส่วนที่ 5 ผลการวิจัยแยกตามภาคธุรกิจ และส่วนที่ 6 เป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะ

2. ทบทวนวรรณกรรม

บทความนี้ใช้ 2 แนวคิดหลักในการวิเคราะห์ คือ (1) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital) และ (2) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International Human Resource Management: IHRM) โดยทฤษฎี

ทุนมนุษย์จะเน้นเรื่องการลงทุนด้านการศึกษา การสั่งสมประสบการณ์และทักษะความสามารถของมนุษย์ ที่ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของทุกองค์กร งานวิจัยด้านเศรษฐศาสตร์เน้นย้ำความสำคัญของการศึกษาที่โรงเรียนและมหาวิทยาลัย ว่าช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพแรงงานทางตรงโดยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ลดต้นทุนการฝึกอบรม และประสิทธิภาพแรงงานทางอ้อม เนื่องจากผู้ได้รับการศึกษาสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ได้ดีกว่า จึงมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมพัฒนามากกว่า (Spence, 1973; Ariga and Brunello, 2006) นอกจากนี้ผู้ที่ได้รับการศึกษาสูงกว่ามีโอกาสและศักยภาพที่จะทำกิจการระหว่างประเทศ (Transnational Activities) ได้แก่ การเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดน และการสร้างเครือข่ายทางไกล ได้ดีกว่า จึงมีแนวโน้มว่าชนชั้นนำทางเศรษฐกิจและสังคม (Economic and Social Elites) ซึ่งรวมหมายถึง ผู้บริหารบริษัทขนาดใหญ่ จะเป็นตัวจักรสำคัญ (Agent) ของยุคโลกาภิวัตน์ (Mau, 2009)

นอกจากนี้ ทฤษฎีทุนมนุษย์ได้แบ่งทักษะแรงงานออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

(1) ความสามารถและทักษะทั่วไป (General Skills) ที่สามารถใช้ได้ในองค์กรใดๆ ก็ได้ เช่น ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะการคำนวณ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

(2) ทักษะเฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง (Firm-specific Skills) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัทการผลิตขนาดใหญ่ของประเทศที่พัฒนาแล้วในสหรัฐฯ เยอรมัน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ จะให้ความสำคัญกับการจ้างงานระยะยาว การหมุนเวียนเปลี่ยนงานหลายอย่างในองค์กร เพื่อให้มีความรอบรู้เรื่องต่างๆ ในองค์กรนั้น (Generalist) และสร้างทักษะเฉพาะเจาะจงขององค์กรขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยีที่สลับซับซ้อนในระดับที่สูงขึ้นได้ (Doeringer and Piore, 1971; Osterman, 2009)

(3) ทักษะเฉพาะเจาะจงสำหรับอาชีพใดอาชีพหนึ่ง (Occupation-specific Skills) จะพบมากในกรณีของบริษัทขนาดเล็กของประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศพัฒนาเศรษฐกิจใหม่อย่างประเทศไทย การพัฒนาคนในองค์กรจะตามไม่ทันกับการเติบโตขององค์กร พนักงานจะมีการย้ายงานกันบ่อย (รวมทั้งการซื้อตัว) โดยส่วนมากเป็นการย้ายงานโดยยังคงสายงานอาชีพเดิมไว้ เช่น ทำงานด้านบัญชีอยู่บริษัทเดิม ก็ย้ายไปทำงานด้านบัญชีเหมือนเดิมในบริษัทใหม่ พนักงานและผู้บริหารจะพยายามพัฒนาทักษะให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ในสายงานอาชีพของตน (Wailerdsak, 2005)

ในอีกด้านหนึ่ง แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International Human Resource Management: IHRM) ส่วนมากจะเน้นศึกษาบริษัทแม่ (Parent Country Nationals: PCNs) และการบริหารผู้บริหารที่ถูกส่งไปทำงานในต่างประเทศ (Expatriate Management) ในเรื่องการคัดเลือก การฝึกอบรมก่อนออกเดินทาง และการกลับประเทศ (Cappellen and Janssens, 2010) ต่อมาหลังปรากฏการณ์ของโลกาภิวัฒน์ที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงเริ่มมีความสนใจศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานและผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งผู้บริหารจากประเทศที่สาม (Global Staffing) (Baruch, Altman, and Adler, 2009) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัทที่มีกลยุทธ์ขยายกิจการไปต่างประเทศ จำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างไปจากเดิม จากยุคที่เน้นเฉพาะตลาดในประเทศ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องมีทักษะการบริหารระดับโลก (Global Management Skills) ได้แก่ ความรู้ด้านธุรกิจอย่างลึกซึ้ง (ทั้งด้านการลงทุน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการเมือง) การตระหนักถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและมาตรฐานการทำงาน (รวมทั้งการดำเนินชีวิต) มีความกล้าหาญ ทุ่มเท ซื่อสัตย์ และให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้หล่อหลอมมาจากตัวบุคคลของผู้บริหาร ผ่านการศึกษา ประสบการณ์

และการฝึกอบรมต่างๆ (Daily, Certo, and Dalton, 2000; Rifkin, 2006)

นอกจากนี้ มีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของคุณลักษณะ (Characteristics) ผู้บริหารระดับสูงต่อระดับการพัฒนาเป็นสากล (Degree of Internationalization) ของบริษัท ซึ่งอธิบายว่า นอกเหนือจากความได้เปรียบของบริษัทในด้านผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีแล้ว ระดับการพัฒนาเป็นสากลของบริษัท จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในต่างประเทศ (International Experience) และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้เลือกกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ระดับโลก กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ที่สอดคล้อง มีทัศนคติทางบวกต่อความเสี่ยง และมีความรู้เกี่ยวกับต่างประเทศ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นสากลที่มีความสลับซับซ้อนได้ดีกว่า โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำธุรกิจส่งออก ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ และ/หรือมีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ ซึ่งเป็นทักษะที่เลียนแบบหรือหาทดแทนได้ยาก (Hard to Imitate) จะมีการรับรู้ตลาดต่างประเทศได้ดี และเปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติมากกว่า (Rifkin, 2006; Biemann and Wolf, 2009; Fernandes-Ortiz and Lombardo, 2009)

3. ภาพรวมของธุรกิจไทย

เริ่มจากธุรกิจธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงที่สุด จากวิกฤตการณ์การเงินและเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 พบว่าธนาคารบางแห่งล้มละลายและชื่อหายไปจากตำนานธนาคารไทย เช่น ธ.กรุงเทพพาณิชยการ ธ.ศรีนคร บางแห่งถูกควบกิจการกับ ธ.กรุงไทย เช่น ธ.นครหลวงไทย บางแห่งถูกต่างชาติซื้อกิจการ เช่น ธ.เอเชีย ธ.นครธน ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่รู้จักธนาคารเหล่านี้ ในปัจจุบันธนาคารของคนไทยเหลือแต่ธนาคารของรัฐ เช่น ธ.กรุงไทย ธ.ทหารไทย และ ธ.ไทยพาณิชย์ที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ถือหุ้นใหญ่ และธนาคารของธุรกิจครอบครัว 3 แห่ง คือ ธ.กรุงเทพ (ตระกูลโสภณพนิช) ธ.กสิกรไทย (ตระกูลล่ำซำ) และ ธ.กรุงศรีอยุธยา (ตระกูลรัตนรักษ์) อย่างไรก็ตามธนาคารทั้ง 3 แห่งดังกล่าวข้างต้นก็มีสัดส่วนการถือครองหุ้นของครอบครัวลดลงอย่างมาก และได้เน้นการทำธุรกิจเพียงแค่ธนาคารพาณิชย์และประกันภัย/ประกันชีวิตเท่านั้น โครงสร้างแบบเครือธนาคารพาณิชย์ (Financial Conglomerate) อย่างที่เคยเป็นก่อนปี พ.ศ. 2540 ได้ล่มสลายไปแล้ว (Wailerdsak, 2008; Wailerdsak and Suehiro, 2010) โดยเฉพาะ ธ.กรุงศรีอยุธยา ได้ขายหุ้นให้กับธนาคารแห่งโตเกียว-มิตซูบิชิ ยูเอฟเจ ในกลางปี พ.ศ. 2556

ที่ผ่านมา ธนาคารไทยเน้นความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศมากกว่าการให้บริการลูกค้านอกประเทศ ดังนั้นขนาดสินทรัพย์และสาขาในต่างประเทศของธนาคารไทยจึงมีน้อย (ตารางที่ 1) โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับสิงคโปร์และมาเลเซีย โดดเด่นที่สุดคือ ธ.กรุงเทพ ที่ลงทุนเน้นความเป็นเจ้าของทั้ง 100% เช่น การจัดตั้งและการเปิดสาขามากกว่าที่จะเข้าไปซื้อกิจการหรือร่วมทุนกับธนาคารท้องถิ่น เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ในปี พ.ศ. 2556 ธ.กรุงเทพมีเครือข่ายสาขา 28 แห่ง และสำนักงานผู้แทน 1 แห่งใน 13 เขตเศรษฐกิจสำคัญทั่วโลก เช่น ในจีนที่เปิดดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี ผ่านธนาคารท้องถิ่นทั้ง 4 สาขา และในมาเลเซีย 4 สาขา ธนาคารเต็มรูปแบบในอินโดนีเซียอีก 3 สาขา สำนักงานผู้แทนในพม่า 1 แห่ง สาขาในญี่ปุ่น 2 สาขา สาขาในอังกฤษ เวียดนาม ฮ่องกง สหรัฐฯ ไต้หวัน สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และลาว ประเทศละ 1 สาขา เป็นต้น

ธ.ไทยพาณิชย์มีจุดเด่นตรงที่เป็นธนาคารไทยแห่งแรกที่มีเครือข่ายใน CLMV ครบทุกประเทศ ที่ขณะนี้ทางการอนุญาตให้ธนาคารต่างประเทศเปิดได้แค่สำนักงานผู้แทนเท่านั้น ธนาคารไทยพาณิชย์เพิ่งเริ่มพูดถึงยุทธศาสตร์อาเซียนในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ในประเทศเวียดนามใช้รูปแบบของธนาคารร่วมทุน วีนาสยาม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 มีสาขา 9 แห่ง ซึ่งพบอุปสรรคและกำลังเจราจากับธนาคารกลางเวียดนามเพื่อปรับโครงสร้างธุรกิจ ในปี พ.ศ. 2556

ธ.ไทยพาณิชย์มีสำนักงานผู้แทนในจีน (เปิด ตุลาคม พ.ศ. 2556) พม่า สาขาฮ่องกง สาขานครเวียงจันทร์ ธนาคารร่วมทุนวีนาสยาม ธนาคารกัมพูชาพาณิชย์ ซึ่งเป็นธนาคารในเครือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 มีสาขา 4 แห่ง และสาขาสิงคโปร์อีก 1 แห่ง

สำหรับ ธ.กสิกรไทยใช้ความพยายามกว่า 10 ปี ในการเข้าไปทำธุรกิจในจีน จนได้ใบอนุญาตจดทะเบียนสาขาและทำธุรกรรมเงินหยวนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ส่วนในอาเซียนกลับมีรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยเน้นการสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับธนาคารท้องถิ่นในแต่ละประเทศ เพื่อสร้างระบบส่งต่อลูกค้ากันและให้บริการกันได้มากกว่าการเข้าไปเปิดสาขาหรือซื้อกิจการซึ่งต้องใช้เงินทุนสูง ธ.กสิกรไทยมีสาขาในจีน 3 สาขา คือ เซินเจิ้น เฉิงตู ฮ่องกง และ 3 สำนักงานผู้แทนในกรุงปักกิ่ง นครเซี่ยงไฮ้ และคุนหมิง สำนักงานผู้แทนในพม่า ญี่ปุ่น สาขาหมู่เกาะเคย์แมน ลอสแองเจลิส รวมถึงเครือข่ายธนาคารพันธมิตรที่กระจายอยู่ 60 แห่งใน 8 ประเทศ

ธ.กรุงไทยมี 7 สาขาในต่างประเทศ และ 1 สำนักงานผู้แทน ได้แก่ สาขาคุนหมิง สาขาย่อยจังหวัดเสียมเรียบ นครหลวงเวียงจันทร์ พนมเปญ มุมไบ ลอสแองเจลิส สิงคโปร์ และสำนักงานผู้แทนที่เมืองย่างกุ้ง ซึ่งมีแผนจะขยายสาขาเพิ่มในจีน และมองโอกาสการเข้าไปซื้อกิจการโดยใช้จุดแข็งในการเป็นธนาคารรัฐที่เอื้อต่อการเจรจา เช่นในกรณีของพม่า สำหรับธนาคารขนาดกลางอย่าง ธ.กรุงศรีอยุธยา ทำธุรกิจผ่านบริษัทลูกอย่างกรุงศรีออโต้ และกรุงศรีคอนซูเมอร์ที่เข้าไปถือหุ้นกับพันธมิตรกลุ่มศรีสวัสดิ์ เงินติดล้อในสปป.ลาว ซึ่งเป็นแบรนด์ที่คนรู้จักอย่างดีผ่านสื่อทีวี เพื่อทำธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และสินเชื่อผ่อนชำระเครื่องใช้ไฟฟ้า

คาดว่าใน 2 ปีข้างหน้าการลงทุน การค้า และเศรษฐกิจในภูมิภาคจะเพิ่มสูงขึ้น ถือเป็นโอกาสธุรกิจของธนาคารไทย ซึ่งเริ่มเห็นรูปแบบการลงทุนที่ชัดมากขึ้นแล้ว พร้อมกับมีแนวโน้มที่จะมุ่งให้การสนับสนุนลูกค้าธุรกิจขนาดกลางให้ออกไปลงทุนในต่างประเทศมากขึ้นด้วย จากที่ผ่านมาบริษัทไทยเริ่มออกไปลงทุนต่างประเทศยังอยู่ในธุรกิจขนาดใหญ่และแข็งแรง ธนาคารหลายแห่งจึงมียุทธศาสตร์ที่จะเพิ่มสาขาในต่างประเทศ และพัฒนาบุคลากรที่ไว้ใจได้ ชำนาญพื้นที่ รู้จักคนรู้จักวัฒนธรรมภาษา และทักษะการให้บริการเพื่อสอดคล้องกับแนวโน้มที่เปลี่ยนไป

ตารางที่ 1 การขยายกิจการในเอเชียของกลุ่มทุนธุรกิจไทย: ธนาคารพาณิชย์ (ปี พ.ศ. 2556) บริษัทลูก ร่วมพันธมิตร
□ สาขาหลัก △ สาขา ✡ สำนักงานผู้แทน

ประเทศที่ลงทุน	ธ.กรุงเทพ	ธ.ไทยพาณิชย์	ธ.กสิกรไทย	ธ.กรุงไทย	ธ.กรุงศรีอยุธยา
	25 แห่ง	6 แห่ง	7 แห่ง	8 แห่ง	3 แห่ง
จีน	□ เซี่ยงไฮ้ (สนง.ใหญ่)		△ เซินเจิ้น เฉินตู	△ คุนหมิง	
	△ ปักกิ่ง เซี่ยงไฮ้ เซี่ยเหมิน และ เซินเจิ้น		✡ ปักกิ่ง เซี่ยงไฮ้ คุนหมิง		
ฮ่องกง	△ ฮ่องกง เกาลูน	△ ฮ่องกง	△ ฮ่องกง		△ ฮ่องกง
ไต้หวัน	△ ไทเป เกาสง ไทจง				
เวียดนาม	□ ฮานอย โฮจิมินห์	□ วีนาสยาม		△ ฮานอย	
พม่า	✡ ย่างกุ้ง	✡ ย่างกุ้ง	✡ ย่างกุ้ง	✡ ย่างกุ้ง	
กัมพูชา	△ พนมเปญ	□ กัมพูชาพาณิชย์		△ พนมเปญ เสียมเรียบ	
ลาว	△ เวียงจันทร์	△ เวียงจันทร์		△ เวียงจันทร์	△ เวียงจันทร์ สะหวันเขต
มาเลเซีย	□ กัวลาลัมเปอร์ และอีก 4 สาขา				
สิงคโปร์	□ สิงคโปร์	△ สิงคโปร์		△ สิงคโปร์	
อินโดนีเซีย	△ จากาตาร์ สุราบายา เมดาน				
ฟิลิปปินส์	△ มะนิลา				
อินเดีย				△ มุมไบ	

ที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียนและ Prof.Akira Suehiro จากรายงานประจำปี 2556 ของแต่ละธนาคาร และจากการสัมภาษณ์

ในอีกด้านหนึ่งพบว่า ธุรกิจเกษตรและอาหาร และโรงพยาบาล (ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่ม Hospitality and Wellness ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน/บีโอไอ) เติบโตอย่างโดดเด่น ดูได้จากยอดทรัพย์สินรวมจากข้อมูล 50 อันดับมหาเศรษฐีไทยของ Forbes Asia ปี พ.ศ. 2556 ทั้งเครือเจริญโภคภัณฑ์อาหารของนายธนินทร์ เจียรวนนท์ (อันดับที่ 1 ยอดสินทรัพย์รวม 12,600 ล้านเหรียญสหรัฐฯ) เครือทีซีซีของนายเจริญ สิริวัฒนภักดี (อันดับที่ 2 ยอดสินทรัพย์รวม 10,600 ล้านเหรียญสหรัฐฯ) เครือกรุงเทพดุสิตเวชการของนายปราเสริฐ ปราสาททอง โอสถ (อันดับที่ 9 ยอดสินทรัพย์รวม 1,800 ล้านเหรียญสหรัฐฯ) และนายวิชัย ทองแตง (อันดับที่ 17 ยอดสินทรัพย์รวม 1,100 ล้านเหรียญสหรัฐฯ) และกลุ่มไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนลของนาย William Heinecke (อันดับที่ 20 ยอดสินทรัพย์รวม 1,000 ล้านเหรียญสหรัฐฯ) (Forbes Asia, June 2013)

ธุรกิจสองประเภทนี้ถือเป็นธุรกิจที่กลุ่มทุนไทยมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ซึ่งเกิดจากการใช้ทรัพยากรและโนว์ฮาวภายในประเทศ และการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง-สูง ทำให้ตลาดภายในประเทศขยายตัว (Suehiro and Wailerdsak, 2014) นอกจากนี้การขับเคลื่อนธุรกิจเติบโตก้าวกระโดดด้วยการควบรวมหรือซื้อกิจการ (Merger & Acquisition: M&A) และร่วมทุนทั้งในและต่างประเทศเห็นได้อย่างคึกคักในหลายกิจการ ก่อนการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ตารางที่ 2) เพื่อให้ไทยเป็นฐานการผลิตและจำหน่ายสินค้า รวมทั้งการรุกเข้าไปลงทุนในประเทศแถบอาเซียน จีนและอินเดีย เพราะคาดหวังการเติบโตทางเศรษฐกิจและกำลังซื้อที่สูงขึ้นของประเทศเหล่านี้ อีกมุมหนึ่งยังเป็นการเสริมความแกร่งของธุรกิจไทยที่จะตั้งรับกับทุนนอกที่กำลังรุกคืบเข้ามาในประเทศไทย

ตารางที่ 2 รายละเอียดการควบและซื้อกิจการของกลุ่มทุนธุรกิจไทย ปี พ.ศ. 2553-2556 (มูลค่า 1 หมื่นล้านบาทขึ้นไป)

วันเดือนปี	ชื่อกลุ่มทุน	ประเภท	กิจการที่ซื้อ	ประเภทธุรกิจ	มูลค่าการซื้อ/ลงทุน	
					ร้อยล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐฯ
ก.ค.2553	บ้านปู	ซื้อ	Contennial Coal (ออสเตรเลีย)	ถ่านหิน	600	1,905
ก.ค.2553	TUF	ซื้อ	MW Brands SAS (เยอรมัน)	ปลาทูน่ากระป๋อง	285	884
ส.ค.2553	สหวิริยา	ซื้อ	Corus Group PLC (อังกฤษ)	เหล็ก	148	469
พ.ย.2553	อินโดรามา	ซื้อ	INVISTA Inc. (สหรัฐฯฯฯ)	โพลิเมอร์	132	420
ธ.ค.2553	BGH	ซื้อ	Health Network PLC (กลุ่มรพ.พญาไทและ รพ.เปาโลเมโมเรียล รวม 7 แห่ง)	โรงพยาบาล	100	317
ก.ย.2554	เซ็นทรัล	ซื้อ	La Rinascente SpA (อิตาลี มิลาน)	โรงแรม ห้างสรรพสินค้า	120	372
ก.ย.2554	TCC	ซื้อ	บมจ.เสริมสุข	เป๊ปซี่โคล่า	100	314
ก.ย.2554	SCG	ลงทุน	P.T.Chandra Asri Petrochemical (อินโดนีเซีย)	ปิโตรเคมี	136	425
ก.พ.2555	อินโดรามา	ซื้อ	Old World Industries, LLC (สหรัฐฯ)	เอทิลีนออกไซด์	244	795
ก.ค.2555	TCC	ซื้อ	Fraser & Neave Ltd. (สิงคโปร์)	เกษตรและอาหาร	700	2,210
ก.ย.2555	TCC	ซื้อ	Golden Land Property PLC	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	104	340
ธ.ค.2555	CPF	ลงทุน	Ping An Insurance (จีน)	ประกัน	2,880	9,386
เม.ย.2556	CP All	ซื้อ	สยามแม็คโคร (SHV Holdings)	ค้าปลีกสมัยใหม่	1,215	3,980

(หมายเหตุ) TUF: บมจ.ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ BGH: บมจ.กรุงเทพดุสิตเวชการ SCG: บมจ.ปูนซิเมนต์ไทย TCC: ไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น CPF: บมจ.เจริญโภคภัณฑ์อาหาร CP All: บมจ.ซีพี ออลล์

(ที่มา) UNCTAD, World Investment Report, Appendix Thailand; รายงานประจำปีของแต่ละบริษัท; หนังสือพิมพ์และนิตยสารธุรกิจต่างๆ รวบรวมโดยผู้เขียนและ Prof.Akira Suehiro

ตัวอย่างการรุกเข้าซื้อหุ้นบริษัทอาหารเครื่องดื่มรายใหญ่ของสิงคโปร์ที่มีอายุกว่า 130 ปี คือ บริษัท เฟรเซอร์แอนด์นีฟ จำกัด (มหาชน) หรือ เอฟแอนด์เอ็น ของกลุ่มทีซีซี ของนายเจริญ สิริรวัฒนภักดี กลุ่มไทยเบฟ เพื่อเป็นการต่อยอดธุรกิจทั้งกิจการเครื่องดื่มสุรา เบียร์ น้ำดื่ม และเครื่องดื่มอื่นๆ รวมทั้งนมในประเทศไทยและในระดับเอเชีย และยังรวมถึงกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีทั้งโรงแรม เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์อยู่หลายแห่งทั้งในประเทศไทยและหลายทวีปทั่วโลก และการเข้าซื้อกิจการศูนย์ค้าส่งแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง “แม็คโคร”

ของซีพีออลล์เจ้าของเครือข่ายร้านอิ่มสะดวกเซเว่นอีเลฟเว่น ก็มีเป้าหมายที่ต้องการขยายกิจการค้าปลีกซึ่งเป็นปลายน้ำของห่วงโซ่อุปทาน ทั้งยังสอดรับกับโอกาสทางธุรกิจในอาเซียนที่กำลังเติบโต โดยทั้งเซเว่นอีเลฟเว่นและแม็คโครวางแผนใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งทางด้านโลจิสติกส์ และการจัดซื้อวัตถุดิบ รวมทั้งแผนขยายกิจการในประเทศเพื่อนบ้านที่มีชายแดนติดกับประเทศไทยภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างการขยายกิจการในเอเชียของกลุ่มทุนธุรกิจเกษตรและอาหาร

ตารางที่ 3 การขยายกิจการในเอเชียของกลุ่มทุนธุรกิจไทย: เกษตรและอาหาร (ปี พ.ศ. 2556) □ ฐานผลิตจำหน่ายหลัก △ ฐานผลิตจำหน่าย ✡ สำนักงานส่งพนง.ไปประจำ ✧ มีแผนไปลงทุน

ประเทศที่ลงทุน	CP/CPF	น้ำตาลขอนแก่น	TUF	TCC/ไทยเบฟ	TCC/เบอร์ลี่ยุคเกอร์
	เกษตรแปรรูป	น้ำตาล สวนอ้อย	ปลาทูน่ากระป๋อง	สุรา เครื่องดื่ม บริษัทลงทุน	ผลิตภัณฑ์แก้ว สินค้าบริโภค
จีน	□ 6 บริษัท 58 โรงงานอาหารสัตว์/เลี้ยงไก่			□ 3 บริษัท	✧
ฮ่องกง	△ 9 บริษัท				△ 3 บริษัท
ไต้หวัน	△ 5 บริษัท				
เวียดนาม	△ 1 บริษัท	✧	△ โรงงาน	✧	□ 3 บริษัท
พม่า	✧			✧	✡ 1 บริษัท
กัมพูชา	△ 1 บริษัท	สวนอ้อย		△ 1 บริษัท	✡ 1 บริษัท
ลาว	△ 1 บริษัท	△		✧	✧
มาเลเซีย	□ 6 บริษัท			△ 1 บริษัท	□ 2 บริษัท
สิงคโปร์				□ 2 บริษัท	
อินโดนีเซีย			△ โรงงาน		
ฟิลิปปินส์	△ 2 บริษัท				
อินเดีย	△ 1 บริษัท		△ โรงงาน		

(หมายเหตุ) น้ำตาลขอนแก่น: บมจ.น้ำตาลขอนแก่น TCC/ไทยเบฟ: บมจ.ไทยเบฟเวอเรจ TCC/เบอร์ลี่ยุคเกอร์: บมจ.เบอร์ลี่ยุคเกอร์

(ที่มา) รวบรวมโดยผู้เขียนและ Prof.Akira Suehiro จากรายงานประจำปี 2556 ของแต่ละบริษัท และจากการสัมภาษณ์

ในส่วนธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน เห็นการเปลี่ยนแปลงสองด้าน คือ หนึ่ง การก่อสร้างอาคารใหม่ ขยายพื้นที่ รวมทั้งการซื้อกิจการโรงพยาบาลอื่นทั้งในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยเฉพาะแหล่งท่องเที่ยวและหัวเมืองสำคัญตามแนวชายแดนอย่างคึกคัก เพื่อเตรียมรับคนไข้ต่างประเทศที่มีแนวโน้มจะเข้ามามากขึ้นหลังเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เช่น รพ.บำรุงราษฎร์ เตรียมก่อสร้างอาคารขนาด 7-8 ชั้นในซอยนานา 1 รวมถึงแผนก่อสร้างอาคารสูงที่ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ เพื่อเป็นศูนย์ตรวจสตรีและเด็ก ส่วน รพ.กรุงเทพ หรือกลุ่มกรุงเทพดุสิตเวชการ (BGH) ซึ่งเป็นเครือโรงพยาบาลที่ใหญ่ที่สุดในไทย (4,839 เตียง) มีโรงพยาบาลทั้งในและต่างประเทศรวม 32 แห่ง (รพ.กรุงเทพ สมิติเวช บีเอ็นเอช พญาไท เปาโลเมโมเรียล ฯลฯ) ตั้งเป้าหมายในปี พ.ศ. 2558 จะมีเครือข่ายไม่ต่ำกว่า 50 แห่ง ซึ่งรวมทั้งสร้างโรงพยาบาลใหม่และควบรวมกิจการ อย่างไรก็ดีกลุ่มกรุงเทพดุสิตเวชการยังมีขนาดเล็กกว่าบริษัท Integrated Healthcare Holdings Sdn Bhd (IHH) ของมาเลเซีย (12,312 เตียง)

กลุ่ม รพ.เกษมราษฎร์ หรือบางกอก เชน ฮอสปิทอล (บีซีเอส) มีแผนขยายธุรกิจเพิ่มเป็น 12-13 แห่งจากที่มีอยู่ 7 แห่งในปี พ.ศ. 2556 เพื่อเจาะตลาดทุกระดับ บน-กลาง-ล่าง โดยคนไข้ระดับบนและคนไข้ต่างชาติจะใช้บริการเวิลด์เมดิคอลเซ็นเตอร์ (WMC) ที่แจ้งวัฒนะรองรับ และมีแผนก่อสร้างเวิลด์เมดิคอลเซ็นเตอร์แห่งที่ 2 ในพัทยาในช่วงต้นปี พ.ศ. 2558 ลงทุนขยายโรงพยาบาลในเชียงรายและสร้างใหม่ในกาญจนบุรี เพื่อรองรับคนไข้ชาวพม่าซึ่งปัจจุบันเป็นลูกค้าอันดับหนึ่งแทนชาวยุโรป กลุ่มบีซีเอชได้เปิดแบรนด์ใหม่คือ การุณยเวช ซึ่งมีทั้งการเปิดใหม่และซื้อกิจการโรงพยาบาลขนาดกลางและเล็กรวม 4 แห่ง เพื่อรับโอนคนไข้ประกันสังคมออกจาก รพ.เกษมราษฎร์ ซึ่งมีอยู่ 6 แสนคน และไปตั้งตามเมืองใหญ่ คาดว่าจะรับคนไข้ประกันสังคมและคนไข้ระดับล่างได้ถึง 1 ล้านคน

สอง การรุกขยายเครือข่ายในต่างประเทศซึ่งยังมีอยู่น้อย ได้แก่ รพ.บำรุงราษฎร์ตั้งบริษัท ไลฟ์ แอนด์ ลองจิวิตี้ เป็นบริษัทโฮลดิ้งในฮ่องกงเพื่อลงทุนโรงพยาบาลในต่างประเทศ กลุ่มกรุงเทพดุสิตเวชการมี รพ.รอยัล พนมเปญ ซึ่งเป็น รพ.แห่งที่ 3 ของกลุ่มในกัมพูชา และกำลังจะซื้อกิจการ รพ.แห่งหนึ่งในเมืองย่างกุ้ง ซึ่งตลาดพม่าถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ เพราะคนไข้จากพม่าบินเข้ามาใช้บริการมากเป็นอันดับ 2 รองจากสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และพม่ายังเป็นช่องทางที่เข้าสู่ตลาดจีน รวมทั้งการบุกตลาดอาเซียนโดยแบรนด์ “สมิติเวช” ของกลุ่มที่มีความชัดเจนมากที่สุด โดยเข้าไปรับบริหารโรงพยาบาลให้กับ รพ.วิคตอเรีย ในพม่า และร่วมบริหาร รพ.แกรนด์ อินเตอร์เนชั่นแนล ในเนปาล ส่วน รพ.ธนบุรี (ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์) ก็รับบริหารโรงพยาบาลในเวียดนามและกัมพูชา พร้อมกับเตรียมแผนขยายไปในพม่าและจีน

ตารางที่ 4 การขยายกิจการในต่างจังหวัดและในเอเชียของกลุ่มทุนธุรกิจไทย: โรงพยาบาล (ปี พ.ศ. 2556)

ประเทศที่ลงทุน	กรุงเทพดุสิตเวชการ	เกษมราษฎร์ หรือ บางกอกเชนฮอสปิทอล	รามคำแหง	ธนบุรี
ไทย (ปัจจุบัน)	กรุงเทพฯ หัวหิน ภูเก็ต หาดใหญ่ สมุย นครราชสีมา สมุทรปราการ ตราด ระยอง พัทยา ศรีราชา อุดรธานี จันทบุรี เกาะช้าง	กรุงเทพฯ สระบุรี เชียงราย	กรุงเทพฯ ชัยภูมิ เชียงใหม่ พะเยา ขอนแก่น เลย เพชรบูรณ์	กรุงเทพฯ พิษณุโลก กาญจนบุรี กำแพงเพชร สุพรรณบุรี เพชรบุรี ชุมพร นครศรีธรรมราช สงขลา ตรัง จันทบุรี ปทุมธานี อยุธยา อุบลฯ ร้อยเอ็ด ขอนแก่น หนองคาย
ไทย (อนาคต)	เชียงใหม่ ระยอง ขอนแก่น พิษณุโลก ภูเก็ต	แม่สาย เชียงของ เชียงแสน พัทยา กาญจนบุรี		ราชบุรี ภูเก็ต หัวหิน
อาเซียน	กัมพูชา 2 แห่ง พม่า เนปาล			เวียดนาม กัมพูชา พม่า
จีน				4 แห่งในเมืองหนานจิง และฉางโจ ในมณฑล เจียงซู

(ที่มา) รวบรวมโดยผู้เขียนจากรายงานประจำปี 2556 ของแต่ละบริษัท และบทสัมภาษณ์ผู้บริหารจากหนังสือพิมพ์

4. วัตถุประสงค์การวิจัยและการเก็บข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง 2 กลุ่ม คือ (1) คณะกรรมการบริษัท (board of directors) ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการบริษัท ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ และ (2) คณะกรรมการบริหาร (executive committees) ได้แก่ กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือซีอีโอ กรรมการบริหาร และผู้บริหารระดับฝ่าย โดยศึกษา 3 ภาคธุรกิจคือ ธนาคารพาณิชย์ เกษตรและอาหาร และโรงพยาบาล ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่เชื่อกันว่าประเทศไทยมีศักยภาพพร้อมและมีความสามารถในการแข่งขันที่ค่อนข้างเหนือกว่าประเทศอื่นในอาเซียน และสอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมความเข้มแข็งของธุรกิจไทย เพื่อบุกเบิกการค้าและการลงทุนในอาเซียน ได้แก่ โครงการครัวไทยสู่ครัวโลก ศูนย์กลางการรักษาพยาบาลในภูมิภาคอาเซียน หรือ “Medical Hub of ASEAN” และ ศูนย์กลางการดูแลสุขภาพของเอเชีย “Wellness of Asia” เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ข้อหลัก คือ

1. ศึกษาว่าบริษัทไทยมีผู้บริหารระดับโลกมากน้อยเพียงใด โดยเน้นพิจารณาคุณสมบัติด้านการศึกษา (คุณวุฒิ) สัญชาติไทยหรือต่างชาติ (ชาติวุฒิ) และประสบการณ์การทำงาน (วัยวุฒิ)

2. ศึกษาว่าบริษัทไทยมีระดับความเป็นบริษัทที่พร้อมในอาเซียนมากน้อยเพียงใด โดยเน้นพิจารณาสัดส่วนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ (รวมชาวต่างชาติ)

ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ได้จากการสำรวจข้อมูลผู้บริหารระดับสูง ในแบบแสดงรายการประจำปี 56-1 และรายงานประจำปี ที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ยื่นส่งให้กับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยก่อนวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2556 จำนวนผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด 1,018 คนของ 52 บริษัท ในรายละเอียดเกี่ยวกับ (1) เพศ (2) อายุ (3) สัญชาติ (4) สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (5) ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร (6) ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด (7) มหาวิทยาลัยที่จบการศึกษาขั้นสูงสุด (ในประเทศ/ต่างประเทศ แยกตามประเทศ) (8) สาขาวิชาที่เรียนจบ (9) ประสบการณ์ทำงานในบริษัทอื่นในอดีตและปัจจุบัน

กรอบสมมติฐานการวิจัยตามแผนภาพที่ 1 ซึ่งแสดงประเภทของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยดัชนีชี้วัดระดับความเป็นผู้บริหารระดับโลก (แกนตั้ง) คือ การศึกษาและประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ ส่วนดัชนีชี้วัดระดับความเป็นบริษัทที่พร้อมในอาเซียน (แกนนอน) คือ “สัดส่วนของกรรมการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ (รวมชาวต่างชาติ)” อนึ่ง ความพร้อมของบริษัทยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารระดับกลางด้วยเช่นกัน แต่งานวิจัยนี้ไม่ได้กล่าวถึง เพราะต้องสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์แยกต่างหาก

แผนภาพที่ 1 ระดับความพร้อมในอาเซียนด้านคน: กรรมการและผู้บริหารระดับสูง

ระดับความเป็นผู้บริหารระดับโลก (global managers)	ระดับความพร้อมในอาเซียน: ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ปานกลาง	1. กรรมการและผู้บริหารจบการศึกษาจากต่างประเทศ	2. กรรมการและผู้บริหารมีประสบการณ์ทำงานในบรรษัทข้ามชาติหรือองค์การระหว่างประเทศ	
สูง		3. กรรมการและผู้บริหารชาวต่างชาติมีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ	4. กรรมการและผู้บริหารมีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ

1. บริษัทที่มีความพร้อมในอาเซียนระดับต่ำ มีกรรมการและผู้บริหารที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ (แยกดูประเทศในอาเซียนด้วย) ซึ่งมีความเป็นผู้บริหารระดับโลกในระดับปานกลาง ตามแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ที่ว่า ผู้ที่ได้รับ “การศึกษาในต่างประเทศ” จะมีมุมมองเรื่องการบริหารงานระหว่างประเทศที่ดีกว่า และความสามารถทางการใช้ภาษาที่ดีกว่า ผู้ที่ได้รับการศึกษาภายในประเทศเท่านั้น (Fernandes-Ortiz and Lombardo, 2009)

2. บริษัทที่มีความพร้อมในอาเซียนระดับปานกลาง มีกรรมการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากภายนอกทำงานในบริษัทข้ามชาติหรือองค์กรระหว่างประเทศมาก่อน ซึ่งมีความเป็นผู้บริหารระดับโลกในระดับปานกลาง ตามแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ในเรื่อง “ตลาดแรงงานภายนอก” ว่าบริษัทจะจ้างกรรมการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารจัดการระหว่างประเทศจากภายนอก เมื่อองค์กรต้องการคนในตำแหน่งที่จำเป็น และสรรหาคนภายใน

องค์กรไม่ได้ (Groysberg, Lee, and Nanda, 2008)

3. บริษัทที่มีความพร้อมในอาเซียนระดับปานกลาง มีชาวต่างชาติอยู่ในคณะกรรมการบริษัท (board of directors) และคณะกรรมการบริหาร (executive committee) ของบริษัท ในกรณีนี้รวมการร่วมถือหุ้นกับบริษัทต่างชาติ และการว่าจ้างผู้บริหารชาวต่างชาติที่มีประสบการณ์ในประเทศที่จะไปลงทุน ซึ่งมีความเป็นผู้บริหารระดับโลกในระดับสูง เชื่อกันว่าบริษัทต่างชาติจะนำเอาเทคโนโลยีและโนว์ฮาวด้านการผลิต และการบริหารจัดการสมัยใหม่ๆ เข้ามา รวมทั้งผู้บริหารชาวต่างชาติซึ่งเป็นผู้บริหารระดับโลกที่มีประสบการณ์มาช่วยเสริมงานบริหาร ในสิ่งที่บริษัทไทยยังขาด และในขณะที่ยังสร้างคนไม่ทัน (Wailerdsak, 2005)

4. บริษัทที่มีความพร้อมในอาเซียนระดับสูง มีกรรมการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ภายในองค์กรทำงานในสาขาต่างประเทศมาก่อน ซึ่งมีความเป็นผู้บริหารระดับโลกในระดับสูง ตามแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ในเรื่อง “ตลาดแรงงานภายใน” จะหมายถึง องค์กรสร้างผู้บริหารระดับโลกขึ้นมาเอง โดยการส่งไปประจำในสาขาต่างประเทศของตน ซึ่งต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่าย แต่ว่าได้ผลคุ้มค่าที่สุด เพราะจะได้ผู้บริหารที่มีทักษะและความรู้ความชำนาญในเรื่องราวขององค์กรเป็นอย่างดี (firm-specific skills) (Bartlett and Ghoshal, 1992; Chan, 2006)

4. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนตามภาคธุรกิจคือ ธนาคารพาณิชย์ เกษตรและอาหาร และโรงพยาบาล

4.1. ธนาคารพาณิชย์

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์นับเป็นธุรกิจชั้นนำของประเทศไทยมานานตั้งแต่อดีต เป็นแหล่งรวมคนเก่งที่มีความสามารถด้านการบริหารและความเชี่ยวชาญด้านการเงิน แต่ก่อนธุรกิจนี้มีการแข่งขันไม่สูงนัก เพราะธนาคารแห่งประเทศไทยได้จำกัดการให้ใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ ประเทศไทยจึงเป็นประเทศหนึ่งในโลกที่มีจำนวนธนาคารพาณิชย์ไม่มาก ในแต่ละยุคจะมีสูงสุดไม่เกิน 18 แห่ง ทั้งๆ ที่รายได้มวลรวมประชาชาติของไทยเติบโตสูงขึ้นทุกปี อย่างไรก็ดี หลังวิกฤตการณ์การเงินและเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 และแผนแม่บททางการเงิน (มาสเตอร์แพลน) ที่ออกตามมาหลังจากนั้น ได้คุมเข้มธนาคารในเรื่องอัตราส่วนการตั้งสำรองตามเกณฑ์ BIS และเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงินที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต้องเพิ่มทุน เป็นเหตุให้ธนาคารที่เคยมีตระกูลผู้ก่อตั้งหรือตระกูลหลักที่ควบคุมธนาคารอยู่ ต้องลดสัดส่วนการถือครองหุ้นลงจากเดิม 30% เป็นน้อยกว่า 5% นอกจากนี้ธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็กหลายแห่งตกเป็นของต่างชาติ ทำให้การแข่งขันในธนาคารพาณิชย์ไทยเปลี่ยนรูปโฉมไป (Wailerdsak and Suehiro, 2010)

ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ณ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2556 มีทั้งหมด 11 แห่ง[1] เก็บข้อมูลผู้บริหารได้ 366 คน แบ่งเป็นกรรมการบริษัท 133 คน และผู้บริหาร 233 คน ผลจากการสำรวจสรุปได้ดังตารางที่ 5

[1] บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา บมจ.ธนาคารกรุงเทพ บมจ.ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย บมจ.ธนาคารกสิกรไทย บมจ.ธนาคารเกียรตินาคิน บมจ.ธนาคารกรุงไทย บมจ.แอล เอช ไฟแนนซ์เชียล กรุ๊ป บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์ บมจ.ทุนธนชาต บมจ.ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป บมจ.ธนาคารทหารไทย

ตารางที่ 5 คุณลักษณะของกรรมการและผู้บริหารในธุรกิจธนาคารพาณิชย์

คุณลักษณะ	กรรมการ	ผู้บริหาร	รวม (% ต่อจำนวนรวม*)
ชาย	107	151	258 (70.5)
หญิง	26	82	108 (29.5)
คนต่างชาติ	22	15	37 (10.1)
จบการศึกษาในไทย	31	107	138 (37.7)
จบการศึกษาในต่างประเทศ	101	127	228 (62.3)
จบการศึกษาในอาเซียน	5	3	8 (2.2)
มีประสบการณ์ทำงานในบรรษัทข้ามชาติ หรือองค์กรระหว่างประเทศ	25	58	83 (22.7)
มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ (Expatriation)	15	15	30 (8.2)
มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ (Expatriation) - ประเทศในอาเซียน	6	4	10 (2.7)

หมายเหตุ: *จำนวนรวมเท่ากับ 366 คน

พบว่าทั้งกรรมการและผู้บริหารมีสัดส่วนของชาย (70.5%) มากกว่าหญิง (29.5%) อย่างไรก็ดีกล่าวได้ว่าสัดส่วนของผู้หญิงในธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นๆ เนื่องจากมีผู้หญิงเรียนจบด้านบัญชีการเงิน และบริหารค่อนข้างมาก และเติบโตในสายอาชีพ ดังกล่าวอย่างโดดเด่น "คนต่างชาติ" ก็มีสัดส่วนค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นเช่นกัน เพราะมีหลายธนาคารที่บริหารงานโดยคนต่างชาติ ที่ถูกส่งมาจากธนาคารแม่ในต่างประเทศ ได้แก่ บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (GE Capital) บมจ.ธนาคารซีไอเอ็มบี (CIMB) บมจ.ธนาคารทหารไทย (ING) บมจ.ทุนธนชาต (Nova Scotia) เป็นต้น

จากนั้นเมื่อดู "ประเทศที่จบการศึกษาขั้นสูงสุด" จะพบว่า กรรมการและผู้บริหารที่จบการศึกษาในต่างประเทศ (62.3%) มีจำนวนมากกว่าผู้ที่จบการศึกษาในไทย (37.7%) โดยเฉพาะกรรมการมีแนวโน้มที่จะจบการศึกษาจากต่างประเทศมากกว่า เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดีในสังคมไทย มีทั้งอดีตนายทหารกองทัพไทย อดีตรัฐมนตรี อดีตปลัดกระทรวง อดีตข้าราชการระดับสูง เป็นต้น ซึ่งเป็นขนบธรรมเนียมอย่างหนึ่งของธุรกิจธนาคารไทยที่มีสายสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มคนเหล่านี้ ในขณะที่กรรมการและผู้บริหารไทยที่จบการศึกษาจากประเทศในอาเซียนมีน้อย (เพียง 8 คนหรือ 2.2%) ซึ่งจบจากสิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ (รวมชาวต่างชาติ)

ลักษณะที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ มี "กรรมการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในบรรษัทข้ามชาติหรือองค์กรระหว่างประเทศ" มาก่อน จำนวน 83 คน หรือ 22.7% ถือได้ว่าค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่น นอกจากการมีสัดส่วนชาวต่างชาติรวมอยู่ในตัวเลขด้วยแล้ว กรรมการและผู้บริหารชาวไทยหลายคนเคยทำงานให้กับธนาคารต่างประเทศ ที่มีสาขาอยู่ในต่างประเทศและในประเทศไทย อาทิเช่น Citibank, Deutsche Bank, HSBC, Standard Chartered Bank, UOB, Lehman Brothers Capital, Merrill Lynch & Co. Inc., เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าสายงานอาชีพของกรรมการและผู้บริหารในธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีความชัดเจน ในการหาประสบการณ์

การทำงานในธนาคารต่างประเทศ ในอีกด้านหนึ่งก็ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของธุรกิจที่มีการควบรวมกิจการ และการซื้อกิจการจากต่างประเทศ

นอกจากนี้ ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศมี 30 คน หรือ 8.2% ในจำนวนนี้มีประสบการณ์ทำงานในประเทศอาเซียน 10 คน หรือ 2.7% ซึ่งยังมีจำนวนไม่มากนัก จากตารางที่ 1 ทำให้เราทราบว่าการเปิดสาขาหรือสำนักงานผู้แทนในประเทศแถบเอเชีย มีธนาคารกรุงเทพเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่มีประสบการณ์ยาวนาน ขณะที่ธนาคารขนาดใหญ่อื่นๆ เพิ่งจะเริ่มสนใจทำธุรกิจในต่างประเทศ โดยส่วนมากยังคงเป็นสำนักงานตัวแทน

4.2. เกษตรและอาหาร

ธุรกิจเกษตรและอาหารเป็นธุรกิจหนึ่งที่องค์กรไทยมีความเข้มแข็ง ทั้งตลาดในประเทศและการส่งออกไปต่างประเทศ รวมทั้งการขยายแฟรนไชส์ธุรกิจร้านอาหารไทยในต่างประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรและโนว์ฮาวภายในประเทศ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของธุรกิจนี้ ณ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2556 มีทั้งหมด 28 บริษัท แต่เก็บข้อมูลผู้บริหารได้ 27 บริษัท[2] รวมทั้งสิ้น 447 คน แบ่งเป็นกรรมการบริษัท 263 คน และผู้บริหาร 184 คน ผลจากการสำรวจสรุปได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 คุณลักษณะของกรรมการและผู้บริหารในธุรกิจเกษตรและอาหาร

คุณลักษณะ	กรรมการ	ผู้บริหาร	รวม (% ต่อจำนวนรวม*)
ชาย	206	126	332 (74.3)
หญิง	57	58	115 (25.7)
คนต่างชาติ	20	3	23 (5.1)
จบการศึกษาในไทย	91	121	212 (49.5)
จบการศึกษาในต่างประเทศ	165	49	214 (50.5)
จบการศึกษาในอาเซียน	7	1	8 (1.7)
มีประสบการณ์ทำงานในบรรษัทข้ามชาติ หรือองค์กรระหว่างประเทศ	26	26	52 (12.1)
มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ (Expatriation)	8	3	11 (2.6)
มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ (Expatriation) - ประเทศในอาเซียน	2	1	3 (0.7)

หมายเหตุ: *จำนวนรวมสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับเพศชาย-หญิง และคนต่างชาติ เท่ากับ 447 คน สำหรับข้อมูลในหัวข้ออื่นๆ คิดจำนวนรวมเท่ากับ 426 คน เนื่องจากข้อมูลมีไม่ครบถ้วน

[2] บมจ.อกริเพียว โฮลดิ้งส์ บมจ.ซีเฟรชอินดัสตรี บมจ.เจริญโภคภัณฑ์อาหาร บมจ.ฟู้ดแอนด์ดริ้งส์ บมจ.หาดทิพย์ บมจ.น้ำตาลครบุรี บมจ.น้ำตาลขอนแก่น บมจ.ล่ำสูง (ประเทศไทย) บมจ.มาลีสามพราน บมจ.ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล บมจ.โออิชิ กรุ๊ป บมจ.เพรซิเดนท์เบเกอรี่ บมจ.พรีเมียร์ มาร์เก็ตติ้ง บมจ.เพรซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ บมจ.ไทยเทพรส บมจ.อาหารสยาม บมจ.เอส แอนด์ พี ซินดิเคท บมจ. ส. ขอนแก่นฟู้ดส์ บมจ.เสริมสุข บมจ.สุรพลฟู้ดส์ บมจ.ทรัพย์ศรีไทย บมจ.ทรอปิคอลแคนนิ่ง (ประเทศไทย) บมจ.ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ บมจ.ทิปโก้ฟูดส์ บมจ.ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ บมจ.น้ำมันพืชไทย บมจ.ไทยวาฟูดโปรดักส์ สำหรับบมจ.เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป นั้นไม่มีข้อมูล

พบว่าทั้งกรรมการและผู้บริหารมีสัดส่วนของชาย (74.3%) มากกว่าหญิง (25.7%) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในคณะกรรมการบริษัท มีแนวโน้มที่จะมีสัดส่วนของชายสูงกว่า โดยผู้หญิงที่อยู่ในคณะกรรมการบริษัท มักเป็นสมาชิกของตระกูลผู้ถือหุ้นใหญ่ จึงได้ดำรงตำแหน่งโดยสถานภาพและผู้ทรงคุณวุฒิในตำแหน่งของประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการตรวจสอบ กรรมการอิสระ ที่คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้กำหนดให้เป็นคนนอกหรือไม่ได้ถือหุ้นของบริษัท ซึ่งส่วนมากเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี การเงิน หรือกฎหมาย ซึ่งมีสัดส่วนของผู้หญิงมีอยู่สูงในกลุ่มดังกล่าว ผลการสำรวจนี้สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับกรรมการและผู้บริหารหญิงของผู้เขียนก่อนหน้านี้ (Wailerdsak, 2009)

นอกจากนี้พบว่ามีสัดส่วนของ “คนต่างชาติ” เพียง 5.1% (23 คน) ซึ่งส่วนมากดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจเป็นผู้ก่อตั้งหรือถือหุ้นใหญ่ เช่น บมจ.ล่ำสูง (ประเทศไทย) (ของชาวสิงคโปร์) บมจ.ไทยวาฟูดโปรดักส์ (ของชาวสิงคโปร์) และบมจ.ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งเป็นบรรษัทข้ามชาติในธุรกิจบริการที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิค (ก่อตั้งโดยนายวิลเลี่ยม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค นักธุรกิจไทยเชื้อสายอเมริกัน) หรืออาจเป็นผู้ร่วมทุนชาวต่างชาติ เช่น บมจ.ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่นโปรดักส์ ซึ่งมีตัวแทนจากบริษัท ฮาโกโรโม่ ฟูดส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัท มิตซูบิชิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด จากญี่ปุ่น ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุน นอกนั้นไม่มีบริษัทใดที่มีคนต่างชาติในคณะกรรมการบริษัทและคณะผู้บริหารเลย

จากนั้นเมื่อดู “ประเทศที่จบการศึกษาขั้นสูงสุด” จะพบว่ากรรมการบริษัทและผู้บริหารที่จบการศึกษาในประเทศไทย (49.5%) มีจำนวนพอๆ กันกับที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ (50.5%) อย่างไรก็ดีมีแนวโน้มว่าสัดส่วนของกรรมการบริษัทที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ (165 คน) มีสูงกว่าสัดส่วนของผู้บริหารที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ (49 คน) เกือบ 3 เท่า กล่าวคือ ทุนมนุษย์ของกรรมการบริษัทในแง่การลงทุนด้านการศึกษามีสูงกว่า เนื่องจากการไปศึกษาต่อในต่างประเทศ มักเป็นการไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ดังนั้นการจบการศึกษาจากต่างประเทศ จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้านบริหาร ดังนั้นหากมองความพร้อมของผู้บริหารไทย การมีประสบการณ์ใช้ชีวิตในต่างประเทศ การเรียนรู้เทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ในต่างประเทศ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ การหล่อหลอมความนึกคิดแบบ Global Perspective ผ่านการรับการศึกษาของผู้บริหารไทยจึงมีค่อนข้างสูง อย่างไรก็ดี กรรมการและผู้บริหารไทยที่จบการศึกษาจากประเทศในอาเซียนมีน้อยมาก (เพียง 8 คนหรือ 1.7%) ส่วนมากจบการศึกษาจากประเทศสหรัฐฯ อังกฤษ และออสเตรเลีย ด้วยเหตุนี้เองเราอาจกล่าวได้ว่า กรรมการและผู้บริหารไทยที่รู้จักประเทศในอาเซียนอย่างดี จากการมีประสบการณ์ไปศึกษาต่อในประเทศเหล่านั้นยังมีอยู่น้อย

ลักษณะที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ มี “กรรมการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในบรรษัทข้ามชาติหรือองค์กรระหว่างประเทศ” จำนวน 52 คนหรือ 12.1% ส่วนมากเคยทำงานอยู่ในบรรษัทข้ามชาติของสหรัฐฯ และยุโรปที่ดำเนินธุรกิจในไทย อาทิเช่น บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท คอลเกตปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ธนาคารพาณิชย์ของต่างชาติ สำนักงานบัญชีต่างประเทศ บรรษัทข้ามชาติสัญชาติไทย เช่น บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป บมจ.ไมเนอร์คอร์ปอเรชั่น บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด และบมจ.ปูนซิเมนต์ไทย รวมทั้งอดีตข้าราชการของสถานทูตไทยในต่างประเทศ และกระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า เมื่อองค์กรมีความต้องการผู้บริหาร ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการค้าต่างประเทศ ก็จะจ้างผู้บริหารจากตลาดแรงงานภายนอกเข้ามาช่วย อย่างไรก็ดีบรรษัทข้ามชาติของสหรัฐฯ เคยใช้วิธีการนี้มาก่อนในช่วงเริ่มขยายธุรกิจไปต่างประเทศในอดีต ภายหลังพบปัญหาว่าบุคคลเหล่านี้แม้จะมีสายสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาลและกลุ่มธุรกิจในหลายประเทศ มีความสามารถด้านภาษา แต่ขาดความเข้าใจในการทำธุรกิจขององค์กร (Bartlett and Ghoshal, 1992)

หากดูจำนวนผู้บริหารระดับโลกที่ผ่านประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศหลายๆ ประเทศโดยถูกบริษัทส่งตัวไป ที่เรียกกันว่า expatriate managers นั้นมีจำนวนน้อยมากเพียง 11 คน (หรือ 2.6%) โดยเฉพาะผู้ที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน (และอยู่อาศัย) ในประเทศแถบอาเซียนมีเพียงแค่ 3 คน (หรือ 0.7%) ซึ่งตัวเลขรวมชาวต่างชาติด้วย อันที่จริงแล้วมีหลายบริษัทในธุรกิจเกษตรและอาหาร ที่มีการดำเนินธุรกิจส่งออก รวมทั้งจัดตั้งบริษัทย่อยในต่างประเทศ ซึ่งเราอาจตีความได้ว่าการมีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศยังไม่ใช่ปัจจัยสำคัญของโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งกรรมการและผู้บริหาร และบางบริษัทเพิ่งเริ่มขยายกิจการไปต่างประเทศได้ไม่นาน ทำให้กรรมการและผู้บริหารยังต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญในตลาดภายในประเทศมากกว่า อย่างไรก็ดี จากตารางที่ 2 และ 3 คาดว่าการเปิดการค้าเสรี และการรุกขยายกิจการสู่ต่างประเทศในอนาคต จำเป็นต้องสร้างหรือเสาะหากรรมการและผู้บริหาร ที่เคยมีประสบการณ์ทำงานจริงในประเทศปลายทางอย่างจริงจัง

4.3. โรงพยาบาล

โรงพยาบาลที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ณ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2556 มีทั้งหมด 15 แห่ง เก็บข้อมูลผู้บริหารได้ 14 แห่ง[3] รวมทั้งสิ้น 224 คน แบ่งเป็นกรรมการบริษัท 174 คน และผู้บริหาร 50 คน เนื่องจากหลายโรงพยาบาลให้ข้อมูลเฉพาะกรรมการบริษัทเท่านั้น ทำให้ข้อมูลของผู้บริหารมีน้อย ผลการสำรวจสรุปได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 คุณลักษณะของกรรมการและผู้บริหารในธุรกิจโรงพยาบาล

คุณลักษณะ	กรรมการ	ผู้บริหาร	รวม (% ต่อจำนวนรวม*)
ชาย	137	28	165 (73.7)
หญิง	37	22	59 (26.3)
คนต่างชาติ	2	2	4 (1.8)
จบการศึกษาในไทย	113	36	149 (66.8)
จบการศึกษาในต่างประเทศ	60	14	74 (33.2)
จบการศึกษาในอาเซียน	3	1	4 (1.2)
มีประสบการณ์ทำงานในบรรษัทข้ามชาติ หรือองค์กรระหว่างประเทศ	7	5	12 (5.4)
มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ (Expatriation)	5	5	10 (4.5)
มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ (Expatriation) - ประเทศในอาเซียน	0	1	1 (0.4)

หมายเหตุ: *จำนวนรวมสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับประเทศที่จบการศึกษาเท่ากับ 223 คน สำหรับข้อมูลในหัวข้ออื่นๆ คิดจำนวนรวมเท่ากับ 224 คน

[3] บมจ.โรงพยาบาลเอกชล บมจ.บางกอก เชน ฮอสปิทอล บมจ.กรุงเทพดุสิตเวชการ บมจ.โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ บมจ.เชียงใหม่รามธุรกิจการแพทย์ บมจ.ธนบุรี เมดิเคิล เซ็นเตอร์ บมจ.โรงพยาบาลมหาชัย บมจ.วัฒนาการแพทย์ บมจ.โรงพยาบาลนนทเวช บมจ.โรงพยาบาลรามคำแหง บมจ.ศิครินทร์ บมจ.สมิติเวช บมจ.โรงพยาบาลวิภาวดี บมจ.ศรีวิชัยเวชวิวัฒน์

พบว่าทั้งกรรมการและผู้บริหารมีสัดส่วนของชาย (73.7%) มากกว่าหญิง (26.3%) ใกล้เคียงกับธุรกิจอื่นๆ อย่างไรก็ดีพบว่า ลักษณะการถือครองหุ้นของบริษัทมีสัดส่วนของครอบครัวค่อนข้างสูง โดยผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารชุดปัจจุบันถือครองหุ้นของบริษัทสูงมาก รวมทั้งในทีมคณะกรรมการบริษัทก็มีกรรมการที่มาจากสมาชิกในครอบครัวค่อนข้างมาก มีลักษณะเป็น “ธุรกิจครอบครัว (family business)” อย่างเด่นชัด โดยเฉพาะโรงพยาบาลขนาดกลาง-เล็ก และที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด เช่น รพ.เอกชลของตระกูลวานิช วัฒนาการแพทย์ของตระกูลตั้งสืบสกุล เครือ รพ.มหาชัย และ รพ.เจ้าพระยาของตระกูลปธานวนิช เครือ รพ.วิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนลของตระกูลวนดุรงค์วรรณ บางกอกเชนฮอสปิทอลของตระกูลหาญพาณิชย์ ยกเว้น รพ.บำรุงราษฎร์เพียงแห่งเดียวที่มีชาวต่างชาติ และมีแพทย์คนไทยซึ่งมีประสบการณ์ทำงานในโรงพยาบาลต่างประเทศอยู่ในคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหาร

จึงกล่าวได้ว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลส่วนมาก ยังคงเน้นการบริหารแบบครอบครัว และเน้นกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ ทั้งระดับบนซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีรายได้สูงและคนต่างชาติที่เข้ามารักษาตัวในประเทศไทย ระดับกลางซึ่งเป็นกลุ่มชนชั้นกลางที่มีรายได้สูงขึ้น และระดับล่างเพื่อรองรับคนไข้ประกันสังคม ซึ่งเป็นการขยายธุรกิจเพื่อตั้งรับกับการเติบโตในประเทศ และคนไข้จากต่างประเทศที่มีแนวโน้มจะเข้ามารับบริการในประเทศไทยเพิ่มขึ้น หากมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในขณะที่โรงพยาบาลที่ออกแนวรุกไปลงทุนในต่างประเทศมีเพียงกลุ่มกรุงเทพดุสิตเวชการ และอีกไม่กี่แห่งเท่านั้น

5. สรุป

จากการสำรวจกรรมการและผู้บริหารระดับสูง 1,018 คน ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 52 บริษัทใน 3 ภาคธุรกิจในปี พ.ศ. 2556 พบว่าระดับความเป็นผู้บริหารระดับโลกของผู้บริหารไทยอยู่ในระดับปานกลาง (พิจารณาจากคุณสมบัติ 3 ด้านคือ คุณวุฒิ ชาติวุฒิ และวัยวุฒิ) และระดับความเป็นบริษัทที่พร้อมในอาเซียนอยู่ในระดับต่ำ (ดูจากจำนวนของกรรมการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ รวมชาวต่างชาติ หากมีมากถือว่ามีความพร้อมมาก)

เมื่อดูคุณสมบัติด้านการศึกษา (คุณวุฒิ) พบว่ากรรมการและผู้บริหารของไทยราวครึ่งหนึ่ง “จบการศึกษาจากต่างประเทศ” โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหรัฐฯ อังกฤษ ออสเตรเลีย เป็นต้น (ธนาคารพาณิชย์ 228 คน หรือ 62.3% เกษตรและอาหาร 214 คน หรือ 50.5% โรงพยาบาล 74 คน หรือ 33.2%) ส่วนผู้บริหารที่จบจากประเทศในอาเซียนมีน้อยมากเพียง 14 คน หรือ 1.4% จากที่สำรวจทั้งหมด ผลการศึกษาพบจุดอ่อนของการพัฒนาผู้บริหารของบริษัทไทยว่า เน้นเฉพาะเรื่องการศึกษาว่าจบปริญญาโทขึ้นไปหรือไม่ และจบการศึกษาจากต่างประเทศหรือไม่ ระดับความเป็นผู้บริหารระดับโลกของไทยจึงอยู่ระดับปานกลาง และกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มที่ 1 ของแผนภาพที่ 1 ดังนั้นในอนาคตบริษัทไทยที่ต้องการรุกตลาดอาเซียนอาจต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาและการฝึกอบรมของผู้บริหารไทยในประเทศอาเซียนมากยิ่งขึ้นกว่านี้

หากมองคุณสมบัติด้านสัญชาติ (ชาติวุฒิ) พบว่า กรรมการและผู้บริหารระดับสูงส่วนมากเป็นคนไทย มีสัดส่วน "คนต่างชาติ" บ้างขึ้นอยู่กับภาคธุรกิจ (ธนาคารพาณิชย์ 37 คน หรือ 10.1% เกษตรและอาหาร 23 คน หรือ 5.1% โรงพยาบาล 4 คน หรือ 1.8%) ซึ่งถือเป็นผู้บริหารในกลุ่มที่ 3 ตามแผนภาพที่ 1 โดยมีระดับความเป็นผู้บริหารระดับโลกสูง เนื่องจากเกือบทั้งหมดมีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศมาก่อน[4] ธนาคารพาณิชย์มีสัดส่วนของผู้บริหารกลุ่มนี้สูงกว่าภาคธุรกิจอื่น เพราะมีธนาคารหลายแห่งที่ธนาคารต่างชาติถือหุ้นข้างมาก มีการส่งผู้บริหารชาวต่างชาติจากธนาคารแม่มา ในขณะที่ธุรกิจเกษตรและอาหาร และโรงพยาบาลมีแนวโน้มเหมือนกันคือ บริษัทหลายแห่งยังบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว สมาชิกในครอบครัวเป็นทั้งผู้ถือหุ้น กรรมการและผู้บริหารของบริษัท จึงมีสัดส่วนคนต่างชาติน้อย ยกเว้นกรณีที่มีบริษัทต่างชาติถือหุ้นหรือรุกขยายกิจการออกไปต่างประเทศ จะพบว่ามีกรรมการและผู้บริหารชาวต่างชาติด้วย ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแรงกดดันจากการมีผู้ถือหุ้นต่างชาติ และกลยุทธ์การขยายกิจการไปต่างประเทศ ส่งผลให้มีจำนวนกรรมการและผู้บริหารชาวต่างชาติมากขึ้น กลุ่มทุนไทยซึ่งส่วนมากเป็นธุรกิจครอบครัว หากต้องการขยายกิจการไปต่างประเทศ การร่วมทุนกับต่างชาติและการมีผู้บริหารชาวต่างชาติในบริษัท ถือเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาเป็นสากล

หากมองคุณสมบัติด้านประสบการณ์ทำงาน (วัยวุฒิ) แบ่งผู้บริหารออกได้ 2 กลุ่ม คือ หนึ่ง "กรรมการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในบรรษัทข้ามชาติหรือองค์กรระหว่างประเทศ" ซึ่งถือเป็นผู้บริหารกลุ่มที่ 2 ตามแผนภาพที่ 1 มีความเป็นผู้บริหารระดับโลกระดับปานกลาง เพราะส่วนมากเป็นคนไทยที่เคยทำงานในสาขา/บริษัทย่อยของบรรษัทข้ามชาติหรือองค์กรระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย พบว่ามีสัดส่วนสูงในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เกษตรและอาหาร (ธนาคารพาณิชย์ทั้ง 10 แห่ง ยกเว้น ธ.กรุงเทพมีรวม 83 คน หรือ 22.7% เกษตรและอาหาร 19 บริษัทรวม 52 คนหรือ 12.1% โรงพยาบาล 3 แห่ง รวม 12 คนหรือ 5.4%) แสดงให้เห็นว่า เวลาที่ธุรกิจไทยต้องการขยายกิจการไปในต่างประเทศ มีแนวโน้มจะจ้างผู้บริหารกลุ่มนี้ค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาความต้องการคนในระยะสั้นที่ใช้กันมากวิธีหนึ่ง ช่วยร่นระยะเวลาในการสร้างคน อย่างไรก็ดีการพึ่งพาตลาดแรงงานภายนอกดังกล่าว มีข้อจำกัดทั้งจำนวนคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและความสอดคล้องกับธุรกิจขององค์กร

สอง "กรรมการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ" (รวมชาวต่างชาติ) ซึ่งถือเป็นผู้บริหารกลุ่มที่ 4 ตามแผนภาพที่ 1 มีระดับความเป็นผู้บริหารระดับโลกสูง อย่างที่เราพบเห็นในบรรษัทข้ามชาติของประเทศพัฒนาแล้ว และหากมีสัดส่วนของผู้บริหารกลุ่มนี้มาก ก็ถือว่าบริษัทดังกล่าวมีระดับความพร้อมในอาเซียนมาก ผลการศึกษาพบว่า บริษัทไทยมีผู้บริหารกลุ่มนี้น้อยมาก โดยธนาคารพาณิชย์มี 30 คน หรือ 8.2% เกษตรและอาหาร 11 คนหรือ 2.6% โรงพยาบาล 10 คนหรือ 4.5% และหากพิจารณาผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานในประเทศอาเซียน จะพบว่ายิ่งมีน้อยมาก โดยธนาคารพาณิชย์มี 10 คน หรือ 2.7% เกษตรและอาหาร 3 คนหรือ 0.7% โรงพยาบาล 1 คน หรือ 0.4% อนึ่งตัวเลขทั้งหมดนี้รวมชาวต่างชาติด้วย นอกจากนี้ หากดูเป็นรายบริษัทและนับจำนวนกรรมการและผู้บริหารคนไทยที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ พบว่าในธุรกิจธนาคารพาณิชย์มี 4 แห่ง คือ ธ.กรุงเทพ (2 คน) ธ.กรุงศรีอยุธยา (2 คน)

---

[4] ในกรณีของกลุ่มเซ็นทรัล ที่ขยายการลงทุนห้างสรรพสินค้าในยุโรป และอาเซียน มีการดึงมืออาชีพจากต่างประเทศเข้ามารับตำแหน่งระดับสูงของกิจการค้าปลีกในเครือ ที่ได้ทยอยปรับเปลี่ยนและวางตัวผู้บริหารใหม่ให้เหมาะสม ผู้บริหารชาวต่างชาติในบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (หรือซีอาร์ซี) มี 38 คน จาก 13 ประเทศ อาทิ อังกฤษ สหรัฐฯ จีน สิงคโปร์ รัสเซีย เป็นการผสมผสานความเป็นท้องถิ่นและอินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งถือเป็นปรากฏการณ์ใหม่ของวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย

ธ.ซีไอเอ็มบีไทย (1 คน) ธ.ไทยพาณิชย์ (1 คน) เกษตรและอาหารมี 2 แห่ง คือ บมจ.เจริญโภคภัณฑ์อาหาร (3 คน) บมจ.โออิชิ (2 คน) และโรงพยาบาลมี 3 แห่ง คือ รพ.กรุงเทพ (1 คน) รพ.บำรุงราษฎร์ (3 คน) รพ.ศิครินทร์ (2 คน)

จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงของไทยมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับตลาดภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ เราพร้อมด้านคนในแง่การ “รับ” การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กลุ่มทุนต่างชาติจะเข้ามาแข่งกับกลุ่มทุนไทยในเมืองไทยคงไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ในแง่การ “รุก” เข้าสู่ตลาดในอาเซียน เราอาจจะยังไม่พร้อม การพัฒนาผู้บริหารของไทยที่ผ่านมาไม่ได้เน้นประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ การรุกเข้าตลาดอาเซียนจึงเป็นเพียงการเริ่มต้น การสร้างคนในด้านนี้กำลังเริ่มในกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งต้องใช้เวลาและอาจเห็นผลในอีก 10 ปีข้างหน้า ว่าผู้บริหารระดับกลางกลุ่มนี้จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไทยหรือไม่

ในอนาคตหากบริษัทไทยมุ่งมั่นที่จะขยายตลาดในต่างประเทศอย่างจริงจัง จำเป็นต้องมองในระยะยาว นอกจากจะดึงคนเก่งจากภายนอกแล้ว ต้องเร่งสร้างตลาดแรงงานภายในองค์กรหรือการบ่มเพาะผู้บริหารที่เรียกว่า global managers, globalizer, global citizens, transnational competent manager หรือคนที่มีมุมมองกว้างไกล (global perspective) โดยอาจแบ่งผู้บริหารของบริษัทออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ (business managers) ผู้บริหารประเทศเฉพาะ (country managers) และผู้บริหารฝ่าย (functional managers) ซึ่งจะมีผู้บริหารระดับสูงที่สำนักงานใหญ่ประสานงานที่สลับซับซ้อนนี้อีกทีหนึ่ง (Bartlett and Ghoshal, 1992) จากนั้นกำหนดสายงานอาชีพสากล (International Career Anchor) ของผู้บริหารแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน และต้องโยงประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศกับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้านบริหารด้วย เพื่อจูงใจให้คนพัฒนาศักยภาพของตนเองและทุ่มเทให้กับการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ (Cappellen and Janssens 2010) นอกจากนั้น ความเป็นผู้นำ (leadership) คือคุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรมี เพราะต้องสามารถเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์และกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต และบริหารจัดการคนบนความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้

ภาคการศึกษาก็เช่นกัน ในระดับโรงเรียนและมหาวิทยาลัย ควรสร้างจิตสำนึก (Mindset) ของคนไทยให้ปรับตัวเอง พร้อมที่จะเป็นพนักงานที่ย้ายไปทำงานต่างประเทศได้ (Rotating staffs) เร่งพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาในอาเซียน และความพร้อมที่จะสื่อสารและทำงานร่วมกับคนต่างชาติ (Multinational Operation) ทั้งในประเทศไทยและประเทศปลายทางที่ไปลงทุน

อนึ่ง งานวิจัยชิ้นนี้เน้นเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เท่านั้น เนื่องจากเก็บข้อมูลผู้บริหารจากแหล่งทุติยภูมิได้เพียงพอที่จะแสดงให้เห็นภาพรวมได้ในระดับหนึ่ง งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารคนไทยที่ถูกส่งไปทำงานในต่างประเทศ (Expatriate Managers) และผู้บริหารท้องถิ่น (Local Managers) ซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินกิจการในต่างประเทศ (Osterman, 2009) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เตรียมพร้อมกับการรับและรุกการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศในวงกว้างต่อไป ซึ่งถือเป็นสิ่งท้าทายใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในยุคโลกาภิวัฒน์

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้เขียนขอขอบคุณ Prof.Dr.Akira Suehiro แห่งมหาวิทยาลัย

โตเกียวที่เอื้อเฟื้อข้อมูลในบางส่วน และกรรมการผู้อ่านที่มีคุณค่ามาก ในการทำให้บทความนี้มีความชัดเจนขึ้น และวิจารณ์บทความนี้สำหรับข้อคิดเห็นและการแนะนำ

เอกสารอ้างอิง

Ariga, K. and Brunello, G. 2006. Are education and training always complements? Evidence from Thailand. **Industrial and Labor Relations Review**, *59* (4): 613-629.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. 1992. What is a global managers? **Harvard Business Review**, September-October: 122-132.

Baruch, Y., Altman, Y. and Adler, N.J. 2009. Introduction to special issue on global careers and international assignments: The current discourse. **Human Resource Management**, *48* (1): 1-4.

Biemann, T. and Wolf, J. 2009. Career patterns of top management team members in five countries: An optimal matching analysis. **International Journal of Human Resource Management**, *20* (5): 975-991.

Cappellen, T. and Janssens, M. 2010. The career reality of global managers: A examination of career triggers. **International Journal of Human Resource Management**, *21* (11): 1884-1910.

Chan, W. 2006. External recruitment and intrafirm mobility. **Economic Inquiry**, *44* (1): 169-184.

Choo, S.S., Halim, H. and Keng-Howe, I.C. 2010. The impact of globalization on strategic human resources management: The mediating role of CEO in HR. **International Journal of Business Studies**, *18* (1): 101-124.

Daily, C.M., Certo, S.T. and Dalton, D.R. 2000. International experience in the executive suite: The path to prosperity? **Strategic Management Journal**, *21*: 515-523.

Doeringer, P.B. and Piore, M.J. 1971. **Internal labor markets and manpower analysis.** Lexington, MA: D.C. Heath.

Fernandes-Ortiz, R. and Lombardo, G.F. 2009. Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development**, *21* (2): 131-154.

Forbes Asia (ed.). 2013. Thailand's 50 Richest. June.

Groysberg, B., Lee, L.E. and Nanda, A. 2008. Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. **Management Science**, *54*: 1213-1230.

Jaw, Y. and Lin, W. 2009. Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles. **International Journal of Human Resource Management**, *20* (1): 220-233.

Khavul, S., Benson, G.S. and Datta, D.K. 2010. Is internationalization associated with investments in HRM? A study of entrepreneurial firms in emerging markets. **Human Resource Management**, *49* (4), 693-713.

Mau, S. 2009. Who are the globalizers? The role and education and educational elites. In H. Lange and L.Meier (Eds.). **The new middle classes: Globalizing lifestyles, consumerism, and environmental concern.** London and New York: Springer.

Osterman, P. 2009. **The truth about middle managers: Who are they, how they work, why they matter.** Boston, MA.: Harvard Business School Press.

Rifkin, G. 2006. Building better global managers. **Harvard Business Update**, *11* (3): 3-6.

Spence, M. 1973. Job market signaling. **Quarterly Journal of Economics**, *87*: 355-374.

Suehiro, A. and Wailerdsak, N. 2014. Thailand: Post-developmentalist capitalism. In M. Witt and G. Redding (Eds.). **Oxford handbook of Asian business systems.** London and New York: Oxford University Press.

Wailerdsak, N. 2005, **Managerial careers in Thailand and Japan**, Chiangmai: Silkworm Books.

Wailerdsak, N. 2008, Companies in crisis. In P. Phongpaichit and C. Baker (Eds.). **Thai capital after the 1997 crisis.** Chiangmai: Silkworm Books.

Wailerdsak, N. 2009. Corporate women managers. In T.G. Andrews and S. Siengthai (Eds.). **The changing face of management in Thailand.** London and New York: Routledge.

Wailerdsak, N. 2013. Impacts of the ASEAN economic community on labor market and human resource management in Thailand. **South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law**, *2* (2): 1-10.

Wailerdsak, N. and Suehiro, A. 2004. Promotion systems and career development in Thailand: A case study of Siam Cement. **International Journal of Human Resource Management**, *15* (1), 196-218.

Wailerdsak, N. and Suehiro, A. 2010. Business groups in Thailand. In A. Colpan, T. Hikino, J. Lincoln, and D. Musson (Eds.). **Oxford handbook of business groups.** London and New York: Oxford University Press.