

กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ ด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ : กรณีศึกษาของทีซีซีกรุ๊ป*

จตุรงค์ นภาพร

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือบริษัทข้ามชาติจากประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่นั้นมีกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของกลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นหรือกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ขยายตัวไปสู่ต่างประเทศด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศเป็นหลัก ทั้งนี้ ผลการศึกษาในเบื้องต้นสรุปได้ว่า บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ที่กำลังก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยกลยุทธ์การควมรวมกิจการระหว่างประเทศ นิยมใช้กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกองค์การเป็นสำคัญ เพื่อขยายระดับสถานะขององค์การให้ดีขึ้นทัดเทียมกับบริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้ว เพื่อรองรับการขยายตัวอย่างรวดเร็วของกิจการ เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความเป็นมืออาชีพ และมีความเป็นสากลมากขึ้น เพื่อให้มีโอกาสที่จะได้เรียนรู้วิธีการบริหารและการวางกลยุทธ์ต่าง ๆ จากผู้บริหารที่สรรหาหรือซื้อตัวเข้ามา และเพื่อให้องค์การสามารถผนวกวัฒนธรรม หน่วยงาน หรือกิจการต่าง ๆ ที่ซื้อเข้ามาเข้าด้วยกันให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อสรุปดังกล่าวมาจากกรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทยเพียงบริษัทเดียว ดังนั้น การนำข้อสรุปดังกล่าวไปขยายผลในแง่ของการวิเคราะห์เชิงปริมาณในรูปแบบของแบบสำรวจ หรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่อื่น ๆ ต่อไปน่าจะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการ นักปฏิบัติ และต่อวงการศึกษามากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทข้ามชาติ บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ การควมรวมกิจการระหว่างประเทศ ตลาดแรงงานภายนอกองค์การ

* ผู้เขียนขอขอบพระคุณท่านประธานกรรมการและท่านรองประธานกรรมการกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยภาษาอื่นเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อเนื้อหาของบทความวิจัยฉบับนี้

How Do Organizations Recruit and Select Human Resources (HR) When they Internationalize Business Operations Via Cross-Border Mergers and Acquisitions (M&As) Strategy?: A Case Study of TCC Group*

Chaturong Napathorn

Lecturer of Department of Organization, Entrepreneurship, and Human Resource Management,
Thammasat Business School, Thammasat University

ABSTRACT

The objective of this paper is to answer the following research question “How do emerging market multinational corporations (MNCs) align their human resource (HR) strategy with their internationalization strategy when they internationalize their business operations via cross-border mergers and acquisitions (M&As) strategy?” The qualitative research design, specifically the case study of Thai Charoen Corporation or TCC Group, was applied in this paper. TCC Group is considered one of the most powerful emerging market MNCs from Thailand that has internationalized its business operations via cross-border M&As strategy. In this regard, the findings of this paper support the proposition that “the alignment between a cross-border M&As internationalization strategy and an external labor market HR strategy plays an important role in upgrading the status of emerging market MNCs to that of developed country MNCs, supporting the rapid growth of emerging market MNCs, professionalizing their work practices, promoting the transfer of knowledge and skills from managerial and professional employees acquired from an external labor market to existing employees in those emerging market MNCs, and integrating acquired brands, factories, and businesses into the same global brand. Only one emerging market MNC, however, was included in this study. Thus, in-depth case studies of other emerging market MNCs and quantitative studies with a large sample size from a wide range of industrial sectors might be useful to deepen understandings of this topic.

Keywords: Human Resource Management, Multinational Corporations, Emerging Market Multinational Corporations, Cross-border Mergers and Acquisitions, External Labor Market

* The author gratefully thanks the Chairman and Vice Chairman of TCC Group for giving access and permission to conduct interviews with several participants. This paper cannot be completed without their permission.

บทนำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติขององค์กรที่เราเรียกกันว่า “บริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations)” มักเน้นไปที่การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นสำคัญ เช่น การที่บริษัทข้ามชาติจากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือสหราชอาณาจักรขยายธุรกิจไปยังประเทศพัฒนาแล้วอื่น ๆ เช่น ประเทศเยอรมนี เป็นต้น หรือขยายธุรกิจไปยังประเทศกำลังพัฒนา เช่น กลุ่มประเทศในแถบละตินอเมริกา เป็นต้น ว่ามีกลยุทธ์ในการดำเนินการอย่างไร ในขณะที่งานวิจัยในเรื่องของการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ เช่น บริษัทข้ามชาติจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐอินเดีย หรือบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทย เป็นต้น มีอยู่ไม่มากนัก และถือเป็นเรื่องใหม่ที่ที่น่าสนใจศึกษาวิจัยว่า การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มีกลยุทธ์ในการดำเนินการอย่างไร มีเหตุผลเบื้องลึกอย่างไร และมีความแตกต่างจากการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างไร ในแง่ของกลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ (Pananond, 2007; Ramamurti, 2012) ดังนั้นเพราะบริบทของประเทศแม่ (Home Country) มีความสำคัญยิ่งกับการสั่งสมประสบการณ์ ทรัพยากร และแบรนด์ที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้แก่บริษัทข้ามชาติในการที่จะก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ รวมถึงยังส่งผลต่อกลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติเหล่านั้นด้วย

กล่าวได้ว่าจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ที่มีอยู่ไม่มากนักนั้น มีจำนวนน้อยมากที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่เหล่านั้น (Thite, Wilkinson, and Shah, 2012) ทั้งที่ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดประเภทหนึ่งสำหรับองค์กรในการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (จตุรงค์, 2553) และจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ เพราะทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานจะมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติทั้งการขยายตัวไปยังประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ด้วยกันและการขยายตัวไปยังประเทศที่พัฒนาแล้ว บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรที่ก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ โดยใช้กรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศไทยคือ กลุ่มบริษัทไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นหรือทีซีซี (TCC) กรุ๊ป ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ขยายตัวไปสู่ต่างประเทศด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ (Cross-border M&As) เป็นสำคัญ ว่า มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรเพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ ซึ่งการวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ (Yin, 2014) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถาม หรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ ในบทความนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นหาคำตอบให้กับคำถามวิจัยที่ว่า “บริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มีกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ” ซึ่งบทความนี้น่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ (International Human Resource Management) ต่อไป และยังเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติกับผู้บริหารและพนักงานในองค์กร รวมถึงบุคคลที่สนใจในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติอีกด้วย

งานวิจัยนี้เริ่มต้นจากการทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ กลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน จากนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงบริบทและวิธีการดำเนินการวิจัย ผลการวิจัยในส่วนที่เป็นกรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศไทยคือ กลุ่มทีซีซี (TCC) กรุ๊ป และการอภิปรายและสรุปผลการวิจัยต่อไป

บทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บทความวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่ก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องใน 3 หัวข้อด้วยกันคือ 1) บริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ 2) การควมรวมกิจการระหว่างประเทศ และ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ ดังนี้

1. บริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่

บริษัทข้ามชาติถือได้ว่าเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีอิทธิพลและมีบทบาทสำคัญต่อสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยเป็นอย่างมาก ทั้งในแง่ของการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การลงทุน การจ้างงานของแรงงานในประเทศไทย และในด้านของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในกรณีของประเทศไทยนั้น บริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้วจำนวนมากมายเข้ามาลงทุนในประเทศไทย และจ้างงานแรงงานไทยและแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านเป็นจำนวนมาก (จตุรงค์, 2553) เช่น ไอบีเอ็ม เซลล์ โทโยต้า เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ก็เข้ามาลงทุน และจ้างงานแรงงานในประเทศไทยเช่นกัน เช่น ธนาคารไอซีบีซีจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ธนาคารซีไอเอ็มบีจากประเทศมาเลเซีย เป็นต้น ในกรณีของบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทย ซึ่งถือเป็นประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่เช่นกันนั้น เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) เครือไทยยูเนียน (Thai Union หรือ TU) และกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป ก็เข้าไปลงทุนในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกทั้งประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่เช่นกัน เช่น กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปในส่วนของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ได้เข้าไปซื้อกิจการของเอฟแอนด์เอ็น (F&N) ในสิงคโปร์ เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการในระดับโลกหลายท่านได้ถกเถียงกันอย่างกว้างขวางว่า บริษัทข้ามชาติทั้ง 2 กลุ่มคือ บริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้ว และบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มีความแตกต่างกันหรือไม่ และอย่างไร

Wells (1977, 1981, 1984), O' Brien (1980), Aggarwal (1984), Lecraw (1977, 1981), Kumar (1982) และ Pananond (2007) ได้ข้อสังเกตว่า บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มีข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่เกิดจากต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า เพราะบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่เน้นการใช้แรงงานคนแทนแรงงานเครื่องจักรในการผลิตสินค้า และเน้นการใช้ปัจจัยนำเข้าที่มีราคาถูกกว่าในการผลิตสินค้า ในขณะที่บริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้วมีข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงหรือการใช้ทรัพยากรในการผลิตที่มีคุณภาพสูง ซึ่งย่อมทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้ ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่จะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทข้ามชาติกลุ่มนี้เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันที่เกิดจากต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่านี้ มิใช่ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน เพราะองค์การอื่น ๆ เช่น บริษัทอื่นในพื้นที่นั้น ๆ เป็นต้น สามารถ

ปรับตัวให้มาแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติกลุ่มนี้ได้ไม่ยากนักหรือสามารถหันมาใช้ปัจจัยนำเข้าที่มีราคาถูกกว่าในการผลิตสินค้าเพื่อลดต้นทุนการผลิต ซึ่งก็จะทำให้ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ลดลงไปเรื่อย ๆ

นอกจากนี้ Lall (1983a, b) และ Cuervo-Cazurra and Genc (2008, 2011) ได้นำเสนอว่า บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มีข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันเหนือกว่าบริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้วในแง่ของความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ กล่าวคือ บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่สั่งสมประสบการณ์และมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและบริบทเชิงสถาบัน (Institutional Context) ของประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ในแง่ของกฎระเบียบ ระบบการเงินและการธนาคาร และระบบการพนักงานสัมพันธ์ ดังนั้น บริษัทข้ามชาติกลุ่มนี้จึงไม่มีปัญหาในการขยายธุรกิจไปยังประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ประเทศอื่น ในขณะที่บริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้วอาจไม่คุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและบริบทเชิงสถาบันของประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่อื่น จึงทำให้ต้องใช้เวลาในการปรับตัวอยู่พอสมควร

บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ยังสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันจากการเรียนรู้โดยการลงมือกระทำ และการสั่งสมประสบการณ์และการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นจะน้อย ๆ หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่เกิดจากกระบวนการในการสั่งสมประสบการณ์ การเรียนรู้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยเริ่มจากกิจกรรมการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มไม่มากนักแล้วค่อย ๆ ขยับสถานะของตนเองขึ้นไปสูงขึ้นตามห่วงโซ่อุปทาน จนสามารถดำเนินกิจกรรมการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มค่อนข้างสูงในที่สุด (Vernon-Wortzel and Wortzel, 1988; Cantwell and Tolentino, 1990; Tolentino, 1993; Lecraw, 1993; Ulgado et al., 1994; Dunning et al., 1997; van Hoesel, 1999; Pananond, 2007)

อย่างไรก็ตาม บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ก็อาจต้องประสบปัญหาในรูปแบบที่บริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้วไม่ต้องประสบพบเจอ จากการที่ตัวบริษัทข้ามชาตินั้นมีต้นกำเนิดจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ (Barlett and Ghoshal, 2000) กล่าวคือ การที่บริษัทข้ามชาติมีต้นกำเนิดจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ก็อาจทำให้ผู้ที่ประสงค์จะซื้อสินค้าหรือลูกค้าของบริษัทข้ามชาติแห่งนั้น (โดยเฉพาะผู้ที่ประสงค์จะซื้อสินค้าหรือลูกค้าที่เป็นพลเมืองของประเทศที่พัฒนาแล้ว) เกิดความเคลือบแคลงสงสัยหรือไม่เชื่อถือในตัวสินค้าหรือคุณภาพสินค้าที่ผลิตจากบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ได้ (Cordell, 1992, 1993) ซึ่งปัญหานี้เองอาจมีผลต่อการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ได้ในที่สุด

2. การควมรวมกิจการระหว่างประเทศ

การควมรวมกิจการระหว่างประเทศคือการที่องค์กรในประเทศหนึ่งเข้าไปซื้อหุ้นหรือกิจการของอีกร่องค์การหนึ่งซึ่งตั้งอยู่ในอีกประเทศหนึ่ง เช่น การที่องค์กรจากประเทศไทยเข้าไปซื้อหุ้นหรือกิจการขององค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น ซึ่งการควมรวมกิจการระหว่างประเทศมีโอกาสนี้จะประสบความสำเร็จน้อยกว่าการควมรวมกิจการที่อยู่ภายในประเทศเดียวกันด้วยเหตุผลหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น Angwin and Savill (1997) กล่าวว่า จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทชั้นนำในทวีปยุโรปที่เน้นการขยายกิจการด้วยการซื้อกิจการหรือการควมรวมกิจการ พบว่า 61 เปอร์เซ็นต์ของผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวเชื่อว่าการควมรวมกิจการระหว่างประเทศมีความเสี่ยงสูงกว่าการควมรวมกิจการ

ที่อยู่ภายในประเทศเดียวกัน รวมถึงมีอุปสรรคในด้านวัฒนธรรมและรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกันเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพราะประเทศที่มีวัฒนธรรมที่ต่างกันย่อมส่งผลให้รูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ทีม และองค์การมีความแตกต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ตาม การควมรวมกิจการระหว่างประเทศเป็นกลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติที่ได้รับการนิยมนับเป็นอย่างมากสำหรับบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและสาธารณรัฐอินเดีย (Sun et al., 2012)

Deng (2007) สรุปว่า บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ได้ก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ เพื่อให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระดับนานาชาติขององค์การในระยะยาว เช่น แบรินด์ บุคลากร หรือเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ไม่สามารถที่จะเข้าถึงทรัพยากรเหล่านี้ได้จากการทำธุรกรรมทั่วไปในตลาด (Gubbi et al., 2010) นอกจากนี้ การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศยังช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ให้ดีขึ้นทัดเทียมกับบริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้วอีกด้วย (Deng, 2007; Rui and Lip, 2008) ตามแนวคิดแบบสปริงบอร์ด (Springboard Perspective) (Luo and Tung, 2007; Ramamurti and Singh, 2009) ยกตัวอย่างเช่น บริษัท เลโนโว (Lenovo) ซึ่งเป็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลรายใหญ่จากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนซื้อกิจการในส่วนของการผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของไอบีเอ็ม เพื่อเรียนรู้เทคโนโลยีในการผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจากไอบีเอ็ม อันจะเป็นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของเลโนโวให้ดีขึ้นทัดเทียมกับสินค้าของไอบีเอ็ม ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้ว (Sun et al., 2012) เป็นต้น

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดประเภทหนึ่งที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืนตามข้อสรุปของ Barney (1991) ซึ่งนำเสนอทฤษฎีที่ว่า “ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า เป็นทรัพยากรที่หายาก เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถจะมีใครมาลอกเลียนแบบได้ และเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถจะหาสิ่งใดมาทดแทนได้” ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติ องค์การควรกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ (ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติขององค์การนั้น ๆ) เพื่อยกระดับผลประโยชน์ขององค์การให้ดีขึ้นในที่สุด (Wright, Smart, and McMahan, 1995; Youndt, Snell, and Lepak, 1996; Batt, 2002; Chadwick, Way, Kerr, and Thacker, 2013) อันจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

ด้วยเหตุดังกล่าว องค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เช่น หากองค์การอยู่ในธุรกิจเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งเน้นการสร้างสรรคสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด หรือเน้นการสรรหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อมาพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์การ (March, 1991; Levinthal and March, 1993) องค์การนั้นย่อมต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งจากภายในและ (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง) จากภายนอกองค์การ (เพราะการสรรหาและคัดเลือกพนักงานจากภายนอกองค์การมีส่วนสำคัญในการช่วยให้องค์การได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากบุคลากรที่สรรหาและคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานอยู่เสมอ) เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เน้นการประเมินผลในรูปแบบ 360 องศา และการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ก็ต้องเน้นที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในระดับตัวบุคคลและระดับทีมงาน

เป็นสำคัญ รวมถึงต้องเน้นการออกแบบงานให้ท้าทายความสามารถของพนักงาน (Baron, Burton, and Hannan, 1996; Hannan, Burton, and Baron, 1996) เป็นต้น

ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรเน้นการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิม หรือเน้นการปรับปรุงสินค้าหรือที่ขายเดิม เป็นสำคัญ โดยไม่ได้เน้นไปที่การสร้างสรรคสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดมากนัก (March, 1991; Levinthal and March, 1993) องค์กรนั้นย่อมต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในทางปฏิบัติงาน เฉพาะตำแหน่งได้เป็นอย่างดี เน้นการสรรหา คัดเลือก และเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายในเป็นสำคัญ เน้นการควบคุม การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ เน้นการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล รวมถึงเน้นการ ออกแบบงานให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ผลลัพธ์ของงานออกมาเป็นไปในแนวทางเดียวกันและน่าเชื่อถือ และ เน้นการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Baron, Burton, and Hannan, 1996; Hannan, Burton, and Baron, 1996)

อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มักจะเน้นไปที่ความสอดคล้องกันระหว่างยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์และ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ โดยยังมีได้ชี้ให้เห็นว่า ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ในการก้าวสู่ ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการศึกษาในบทความวิจัยฉบับนี้ มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างความ ได้เปรียบในเชิงแข่งขันและบรรเทาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติจากประเทศ กำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่

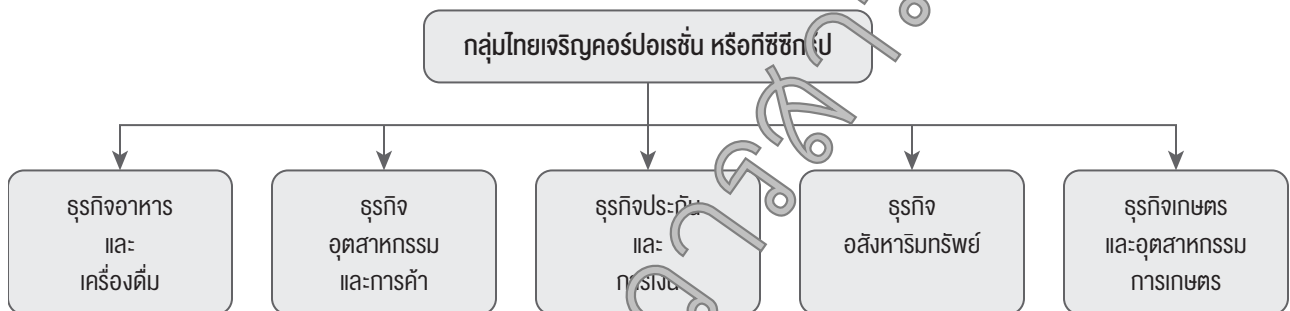
สำหรับวรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควบรวมกิจการ ระหว่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ (Marsh et al, 2008; Evans et al, 2010; Pucik et al, 2011) เป็นหลัก เช่น กรณีที่วัตถุประสงค์ของการควบรวมกิจการ ระหว่างประเทศคือการเปิดโอกาสในการเข้าสู่ตลาดหรือประเทศใหม่ ๆ ประเด็นเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การติดต่อ สื่อสาร และการบริหารวัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมเป็นประเด็นที่มีความสำคัญลำดับต้น ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรหรือบริษัท บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ในขณะที่หากวัตถุประสงค์ของการควบรวมกิจการระหว่างประเทศคือการได้รับเทคโนโลยีหรือ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ประเด็นเรื่องการรักษาเชิงพนักงานที่มีคุณภาพย่อมมีความสำคัญที่สุดที่จะช่วยองค์กรหรือบริษัทบรรลุ วัตถุประสงค์นั้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมดังกล่าวยังมิได้กล่าวถึงกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศมากเท่าใดนัก ซึ่งถือเป็น ประเด็นหลักของงานวิจัยในบทความนี้

บริบทในการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษา เข้ามาช่วยในการค้นหาคำตอบสำหรับคำถามวิจัยที่ว่า “บริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็น ตลาดเกิดใหม่มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควบรวมกิจการระหว่าง ประเทศ” (Yin, 2014) โดยเน้นการศึกษาวิจัยบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทย ซึ่งถือเป็นประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่

เป็นตลาดเกิดใหม่ประเทศหนึ่ง และเน้นการศึกษาวิจัยบริษัทข้ามชาติที่ใช้กลยุทธ์การควมรวมกิจการระหว่างประเทศในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติเป็นสำคัญ ซึ่งก็คือ กลุ่มบริษัท ไทยเจริญคอร์ปอเรชั่น หรือทีซีซี (TCC) กรุ๊ป

ทีซีซีกรุ๊ปก่อตั้งขึ้นโดยคุณเจริญและคุณหญิงวรรณ สิริวัฒนภักดี ซึ่งทั้ง 2 ท่านได้ร่วมกันพัฒนากิจการจากขนาดเล็ก ในปี พ.ศ. 2503 สู่ธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานกว่า 60,000 คน โดยเริ่มจากการขายสินค้าให้โรงงานแล้วพัฒนา มาสู่การเป็นเจ้าของโรงงานสุรา จนได้รับสัมปทานโรงงานสุราทั้งหมดเมื่อเข้าสู่ยุคการค้าสุราเสรี ได้ประมูลโรงกลั่นสุรานิยาม กลุ่มแสงโสม และได้ขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่อง เช่น เบียร์ แอลกอฮอล์ น้ำตาล บรรจุภัณฑ์ และอื่น ๆ ตลอดจนได้เข้าสู่ธุรกิจสิ่งหาหมิทรัพย์ เช่น การลงทุนในกลุ่มโรงแรมอิมพีเรียล กลุ่มนอร์ธปาร์ค กลุ่มพันธมิตร กลุ่มเกษตร เป็นต้น รวมทั้งได้เข้าลงทุนในกิจการของกลุ่มธุรกิจที่สำคัญ เช่น กลุ่มเบอร์ลี่โยคเกอร์ และกลุ่มจากเนย์ประกันภัยและประกันชีวิต เป็นต้น โดยทีซีซีกรุ๊ปประกอบด้วย 5 กลุ่มธุรกิจหลักคือ กลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม และการค้า กลุ่มธุรกิจประกันและการเงิน กลุ่มธุรกิจสิ่งหาหมิทรัพย์ และกลุ่มธุรกิจบริการและอุตสาหกรรมเกษตร (รูปที่ 1) (TCC Group, 2559) ซึ่งในบทความฉบับนี้ ผู้วิจัยจะเน้นในส่วนของกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและกลุ่มธุรกิจสิ่งหาหมิทรัพย์ (โรงแรม) เป็นสำคัญ เพราะทั้ง 2 กลุ่มนี้มีการขยายธุรกิจออกสู่ต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1: โครงสร้างธุรกิจของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของทีซีซีกรุ๊ป โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่านประธานกรรมการและท่านรองประธานกรรมการของทีซีซีกรุ๊ป ท่านกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ท่านประธานกรรมการบริหาร บริษัท บุญวิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน) และที่ปรึกษาจำนวน 2 ท่านของทีซีซีกรุ๊ป รวมถึงใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปทั้งข้อมูลจากเว็บไซต์ของบริษัท รายงานประจำปีของบริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป และข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปในการดำเนินการวิจัย เพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และเพื่อมิให้เกิดอคติจากการที่ข้อมูลในการวิจัยมาจากแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียว (Single Source Bias)

นอกจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปและการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปแล้ว ผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์นักวิชาการในสายงานด้านธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม นักวิชาการด้านธุรกิจระหว่างประเทศ และนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยสนใจ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และที่ปรึกษาของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ด้วยอีกทางหนึ่ง เพราะการเก็บข้อมูลวิจัยจากการสัมภาษณ์และจากเอกสารของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียวอาจทำให้เกิด

ความลำเอียงของข้อมูลไปในทางใดทางหนึ่งมากเกินไปได้ ผู้วิจัยจึงต้องอาศัยการสัมภาษณ์กลุ่มนักวิชาการ ซึ่งถือเป็นกลุ่มของผู้ที่มีได้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกลุ่มทีชีชีกรูป มาให้ข้อมูลอีกทางหนึ่ง อันจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับข้อมูลการวิจัยได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการดำเนินการวิจัยทั้งหมดเกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2556–2558 โดยในการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยเน้นการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มทีชีชีกรูป กลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มทีชีชีกรูปและบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทยอื่น ๆ และกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มทีชีชีกรูปและบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทยอื่น ๆ ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 2–2.5 ชั่วโมง และผู้วิจัยใช้วิธีการอัดเสียงการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านไว้ โดยมีการขออนุญาตอัดเสียงการสัมภาษณ์ก่อนเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับการอัดเสียงดังกล่าวจะถูกนำมาถอดเทปออกมาเป็นข้อความ เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ของกลุ่มทีชีชีกรูป ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น อันจะนำไปสู่ข้อสรุปในเชิงอุปนัย (Inductive) ในที่สุด (Strauss and Corbin, 1990)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยด้านล่างสนับสนุนข้อสรุปเบื้องต้นของผู้วิจัยที่ว่า “บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือจากประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มักใช้กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพนอกองค์การเป็นสำคัญ เมื่อต้องก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ” ดังนี้

1. การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของกลุ่มทีชีชีกรูป

กลุ่มทีชีชีกรูป โดยเฉพาะในส่วนของบริษัทอาหารและเครื่องดื่มก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2546 เพื่อรวมกิจการธุรกิจเบียร์และสุราชั้นนำของไทยเข้ามาเป็นกลุ่มบริษัท โดยบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) เป็นกลจักรสำคัญในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ต่อมาในปี พ.ศ. 2549 บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ และขยายขอบเขตธุรกิจจากเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ไปสู่ธุรกิจเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์และอาหาร เพื่อเพิ่มความหลากหลายของสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพในช่องทางการขนส่ง รวมและกระจายความเสี่ยงของกิจการ ปัจจุบันบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ไม่เพียงแต่เป็นผู้ผลิตและผู้นำในตลาดเครื่องดื่มครบวงจรที่สุดของประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ผลิตและผู้นำในตลาดเครื่องดื่มที่ใหญ่ที่สุดรายหนึ่งในเอเชียอีกด้วย โดยบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 4 สายธุรกิจหลัก ได้แก่ 1) สุรา 2) เบียร์ 3) เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และ 4) อาหาร และถือว่าเป็นบริษัทที่มีกำลังการผลิตรวมสูงที่สุดในประเทศ และมีเครือข่ายการกระจายสินค้าครอบคลุมทั่วประเทศ โดยผ่านบริษัท ไทยเบฟโลจิสติกส์ จำกัด และเครือข่ายของบริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มรายใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งมีผู้ถือหุ้นใหญ่คือบริษัท ไทยเบฟโลจิสติกส์ จำกัด (TSC Group, 2559; สัมภาษณ์นักวิชาการด้านธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ณ 17 กรกฎาคม 2557)

สำหรับในส่วนของบริษัทอสังหาริมทรัพย์นั้น กลุ่มทีชีชีกรูปเริ่มจากการลงทุนในที่ดินกว่า 30 ปีที่ผ่านมา จนกลายมาเป็น 6 สายธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ภายใต้ “ทีชีชีแลนด์กรุป” ได้แก่ 1) สายธุรกิจโรงแรม 2) สายธุรกิจศูนย์การค้า 3) สายธุรกิจอาคารสำนักงานและที่อยู่อาศัย 4) สายธุรกิจการบริหารศูนย์ประชุม 5) สายธุรกิจนันทนาการ และ 6) สายธุรกิจการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ โดยในส่วนของบริษัทโรงแรมนั้น ทีชีชีโฮเทลส์กรุป เน้นการพัฒนาธุรกิจและขยายการลงทุนในธุรกิจโรงแรมอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ (DD Property.com, 2559) ทำให้ปัจจุบันมีโรงแรมและรีสอร์ทที่อยู่ภายใต้การบริหารถึงกว่า 51 แห่งใน 11 ประเทศ มีจำนวนห้องพักรวมทั้งสิ้นกว่า 10,000 ห้อง

ทั้งนี้ ทีซีซีไฮเทคส์กรุ๊ปยังได้ร่วมมือกับพันธมิตรกลุ่มผู้บริหารโรงแรมระดับโลกที่มีเครือข่ายการตลาดและแบรนด์ที่แข็งแกร่งให้ดำเนินการบริหารโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มลูกค้าในทำเลที่ต่างกัน (Prachachat, 2559; TCC Group, 2559)

ทั้งนี้ การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของทั้งบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) และทีซีซีไฮเทคส์กรุ๊ปนั้นจะเน้นไปที่การควมรวมกิจการระหว่างประเทศหรือการซื้อกิจการในต่างประเทศเป็นกลยุทธ์สำคัญในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ ด้วยเหตุที่ว่า บริษัทชั้นนำในต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้วมีแบรนด์สินค้าที่เป็นที่ยอมรับ มีมูลค่าที่แข็งแกร่ง และมีทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานที่มีคุณภาพ อันจะช่วยขยายฐานลูกค้าของทีซีซีกรุ๊ปไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว (ซึ่งน่าจะมีศักยภาพและกำลังซื้อค่อนข้างสูง) และยิ่งจะช่วยให้ทีซีซีกรุ๊ปเรียนรู้วิธีการบริหารและซึมซับความรู้ทักษะ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยจากบริษัทชั้นนำเหล่านั้น เพื่อนำกลับมาพัฒนาปรับปรุงวิธีการบริหารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ที่สำนักงานใหญ่ในประเทศไทย อันจะเป็นการยกระดับสถานะบริษัทให้ทัดเทียมกับบริษัทชั้นนำในต่างประเทศได้ในที่สุด (สัมภาษณ์นักวิชาการด้านธุรกิจระหว่างประเทศ ณ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2557) และสัมภาษณ์นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2558) ตัวอย่างของการควมรวมกิจการระหว่างประเทศของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) เช่น การเข้าซื้อกิจการของบริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ เนืฟ โฮลดิ้งส์ เบอร์ฮาด (หรือเอฟแอนด์เอ็น) ซึ่งเป็นผู้ผลิตอาหารและเครื่องดื่มรายใหญ่ในประเทศสิงคโปร์ ในปี พ.ศ. 2556 การซื้อกิจการโรงผลิตสุราในสกอตแลนด์ ในปี พ.ศ. 2549 (ThaiBev, 2559) เป็นต้น สำหรับตัวอย่างของการควมรวมกิจการระหว่างประเทศของทีซีซีไฮเทคส์กรุ๊ป เช่น การซื้อกิจการโรงแรมพลาซ่าแอธานี ณ นครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2540 (Manageronline, 2545) การซื้อกิจการโรงแรม The Park International Hotel ณ นครลอนดอน ประเทศสหราชอาณาจักรในปี พ.ศ. 2550 (Department of International Trade Promotion, 2555) การซื้อกิจการโรงแรม Intercontinental Hotel ณ นครอะเดเลด ประเทศออสเตรเลีย ในปี พ.ศ. 2551 (Department of International Trade Promotion, 2557) เป็นต้น

โดยปกติแล้ว กลุ่มทีซีซีกรุ๊ป ในส่วนของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) และทีซีซีไฮเทคส์กรุ๊ปจะเน้นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทหรือโรงแรมในต่างประเทศที่จะเข้าไปซื้อกิจการเป็นอย่างดี และเน้นการเจรจาผูกมิตรกับผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของบริษัทหรือโรงแรมนั้น ๆ เสียก่อน เพราะการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยทำให้ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของรายนั้น ๆ เกิดความไว้วางใจในตัวของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป และกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปก็จะมีโอกาสได้ศึกษาข้อมูลเชิงลึกของบริษัทหรือโรงแรมในต่างประเทศนั้น ๆ เป็นอย่างดีก่อน หรือกล่าวได้ว่า ทีซีซีกรุ๊ปจะไม่เข้าไปซื้อกิจการในต่างประเทศที่ตนเองไม่เคยรู้จักหรือไม่คุ้นเคยมาก่อน ยกตัวอย่างเช่นใน เรื่อง การเข้าซื้อกิจการของ บริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ เนืฟ โฮลดิ้งส์ เบอร์ฮาด (หรือเอฟแอนด์เอ็น) ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งถือเป็นบริษัทผู้ผลิตอาหารและเครื่องดื่มชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังที่ท่านประธานกรรมการของทีซีซีกรุ๊ปกล่าวไว้ว่า “ทีซีซีกรุ๊ปจะเน้นการใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองในลักษณะของการผูกมิตรกับบริษัทหรือโรงแรมที่จะเข้าไปซื้อกิจการ เช่น กรณีของบริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ เนืฟ โฮลดิ้งส์ เบอร์ฮาด (หรือเอฟแอนด์เอ็น) ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งถือเป็นบริษัทเก่าแก่ของประเทศสิงคโปร์ การเข้าไปผูกมิตร หาโอกาสเข้าไปพูดคุยเจรจาย่อย ๆ กับเจ้าของกิจการจะทำให้เกิดความ รู้สึกเหมือนเป็นเพื่อนกัน เขาก็จะมั่นใจในตัวเราว่า เราตั้งใจจะซื้อบริษัทของเขาไปพัฒนาต่อไปจริง ๆ เมื่อความสัมพันธ์เป็นมิตรเกิดขึ้นแล้ว ค่อยเจรจาซื้อขายและต่อรองราคาต่อไป (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษา ณ วันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2557)”

ในการพิจารณาว่ากิจการใดในต่างประเทศที่ควรที่จะเข้าไปซื้อนั้น นอกจากการศึกษาข้อมูลเชิงลึกหรือการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการต่าง ๆ แล้ว ประสบการณ์รวมถึงความรู้สึกที่เรียกว่า Sense ของท่านประธานกรรมการของทีซีซีกรุ๊ปเป็นปัจจัยสำคัญที่จะใช้ในการตัดสินใจว่าควรเข้าไปลงทุนในกิจการใด ดังที่ท่านรองประธานกรรมการของทีซีซีกรุ๊ป

กล่าวไว้ว่า “เวลาตัดสินใจว่าจะซื้อกิจการหรือโรงแรมหรือโรงงานในประเทศใด ท่านประธานกรรมการจะใช้ประสบการณ์และความรู้สึกหรือ Sense มาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งนับว่าประสบการณ์และ Sense ของท่านประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการขยายธุรกิจของทีซีซีกรุ๊ปตลอดมา (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษา ณ วันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2557)”

นอกจากการเข้าไปซื้อกิจการของบริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ เนฟ โฮลดิ้งส์ เบอร์ฮาด (หรือเอฟ.เอ็น.ดี.เอ็น) ในประเทศสิงคโปร์แล้ว กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปในส่วนของการธุรกิจโรงแรมยังเข้าซื้อกิจการโรงแรมในประเทศต่าง ๆ มากมาย เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ ประเทศออสเตรเลีย ประเทศกัมพูชา ประเทศลาว ประเทศเวียดนาม ประเทศจีน ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น (Positioning Magazine, 2551) ซึ่งการเข้าไปซื้อกิจการในต่างประเทศของทีซีซีกรุ๊ปย่อมหมายถึงการซื้อกิจการทั้งในรูปแบบของสินทรัพย์ของบริษัทนั้น ๆ และแบรนด์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และยังหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ของกิจการนั้น ๆ ด้วย ดังนั้น ความท้าทายในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเริ่มปรากฏขึ้นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับทีซีซีกรุ๊ป ด้วยเหตุที่ว่า กิจการของบริษัทหรือโรงแรมที่ซื้อมามีกระจายอยู่ในหลากหลายประเทศ ทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศที่กำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ ซึ่งก็จะทำให้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ยังเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อองค์การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ

ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อบริษัทในกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปเข้าไปซื้อกิจการหรือโรงแรมในต่างประเทศนั้น กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปนิยมใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจคือ ให้แต่ละแบรนด์ บริษัท โรงงาน หรือโรงแรมที่ซื้อมาบริหารกิจการต่อไป และกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปจะดูแลควบคุมในลักษณะของการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปเข้าไปนั่งเป็นคณะกรรมการบริหาร และการเปลี่ยนแปลงหรือแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงบางส่วน เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงจากทีซีซีกรุ๊ปเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารของกิจการนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งก็เพราะแต่ละแบรนด์ บริษัท โรงงาน หรือโรงแรมที่กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปเข้าไปซื้อมานั้นมีชื่อเสียงมาอย่างยาวนานและมีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง เช่น กรณีแบรนด์ของบริษัท เฟรเซอร์ แอนด์ เนฟ โฮลดิ้งส์ เบอร์ฮาด (หรือเอฟ.เอ็น.ดี.เอ็น) เป็นต้น ซึ่งน่าจะการันตีได้ว่า นโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแบรนด์เหล่านี้เหมาะสมอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารงานของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป ซึ่งก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงและกรรมการของบริษัทที่เป็นบุคคลที่กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปแต่งตั้งเขาไปจะค่อย ๆ ดำเนินการต่อไป (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ณ 9 กันยายน พ.ศ. 2557)

การที่กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปเน้นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจให้กับแต่ละแบรนด์ บริษัท โรงงาน หรือโรงแรมที่ซื้อมาในการบริหารกิจการ ย่อมหมายถึงการที่กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปเน้นการใช้ผู้บริหารและพนักงานที่มีอยู่เดิมของแต่ละแบรนด์ บริษัท โรงงาน หรือโรงแรมที่ซื้อมาเป็นหลัก ดังบทสัมภาษณ์ท่านกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ที่ว่า “เราเน้นใช้คนของบริษัทหรือกิจการที่เราซื้อมาเป็นหลัก ไม่ได้เน้นไปเปลี่ยนของกิจการที่เราซื้อมามากนัก (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ณ 9 กันยายน พ.ศ. 2557)” ทั้งนี้ ในบางกรณี กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปก็ได้ประกาศหรือชี้แจงการเข้าไปซื้อกิจการของกลุ่มให้สาธารณชนรับทราบ อีกทั้งยังใช้ผู้บริหารชุดเดิมเกือบทั้งหมด จึงทำให้ภาพลักษณ์ขององค์การที่เข้าไปซื้อ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ดีอยู่แล้วตั้งแต่เดิมไม่ได้รับผลกระทบจากการเข้าไปซื้อกิจการ ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า “เราเคยไปเทคโอเวอร์โรงงานวิสกี้ในต่างประเทศ ผู้คนในประเทศนั้นหรือลูกค้าก็ยังไม่รู้เลยว่าเราเข้าไปซื้อกิจการ ซึ่งก็ทำให้ไม่มีผลต่อภาพลักษณ์ของตัววิสกี้ที่มีชื่อเสียงมาแต่ดั้งเดิม (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ณ 16 กันยายน พ.ศ. 2557)”

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายในการบริหารที่หลากหลายอันเกิดจากการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ ก็คือ การที่กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปจะต้องผสานแบรนด์ กิจการ โรงงาน หรือโรงแรมต่าง ๆ ที่ซื้อมาให้อยู่ภายใต้ร่มเงาเดียวกันคือ ทีซีซีกรุ๊ป เพื่อให้ก้าวต่อไปข้างหน้าอย่างมั่นคง รวมถึงต้องปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป ซึ่งทีซีซีกรุ๊ปขาดแคลนผู้บริหารและบุคลากรที่จะมีประสบการณ์เพียงพอที่จะจัดการกับความท้าทายนี้ ดังนั้น ทีซีซีกรุ๊ปจึงจำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร (โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง) จากตลาดแรงงานภายนอกองค์การ (External Labor Market) หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ ทีซีซีกรุ๊ปจำเป็นต้องซื้อตัวผู้บริหารระดับสูงทั้งคนไทยและต่างประเทศจากภายนอกเข้ามาช่วยในการบริหารงาน และรองรับการขยายตัวอย่างรวดเร็วของกิจการ เพราะผู้บริหารเหล่านี้มักคร่ำหวอดอยู่ในอุตสาหกรรมที่ทีซีซีกรุ๊ปเข้าไปซื้อกิจการมาช้านาน จึงทำให้มีประสบการณ์เพียงพอที่จะช่วยผสานแบรนด์ต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า “แม้ว่าเราจะเน้นการใช้คนของบริษัทที่เราซื้อมาเป็นหลัก แต่เราก็มีการซื้อตัวผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีทั้งคนไทยและชาวต่างประเทศเข้ามาช่วยในการบริหารงาน เราถือว่าเราโชคดีที่เราได้คนดีเข้ามาช่วยเราทำงาน ซึ่งเมื่อเขาเข้ามาแล้ว เราก็จะดูแลทั้งตัวเขาและครอบครัวของเขาเป็นอย่างดี เพื่อดูแลรักษาให้เขาอยู่กับเราต่อไปในระยะยาว (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษา ณ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2557)”

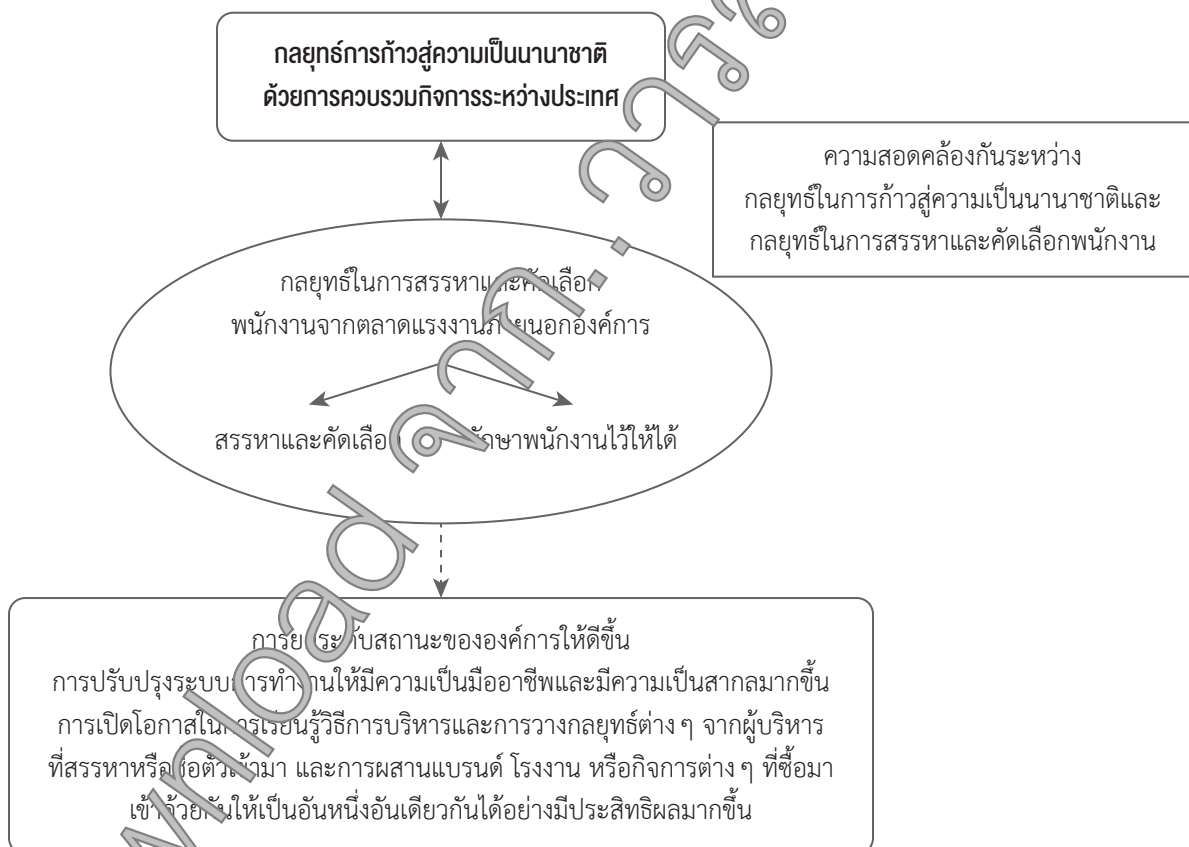
ยกตัวอย่างเช่น การซื้อตัวผู้บริหารของคาร์ฟูร์ เพื่อมาทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการฝ่ายการใหญ่ของบริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้บริหารรายนี้จะทำหน้าที่ในการ “เดินทางไปหลาย ๆ ประเทศเพื่อเข้าไปค้นหาโอกาสและวิเคราะห์ข้อมูลก่อนส่งต่อให้กับทีมการตลาดที่เหมาะสมแต่ละพื้นที่ (ต่างประเทศ (Nationejobs.com, 2551)” ทั้งนี้ การซื้อตัวผู้บริหารรายนี้จะดำเนินการผ่านบริษัทโบรกเกอร์หรือนายหน้าจัดหาพนักงานหรือผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ ทีซีซีกรุ๊ปยังมีการซื้อตัวผู้บริหารจากบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มระดับโลก เช่น ริชมอนด์ ไฮเนเก้น เพอร์มอดริคาร์ด เป็นต้น (Nationejobs.com, 2008) ซึ่งกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปมองว่า การซื้อตัวผู้บริหารจากบริษัทชั้นนำต่าง ๆ เปรียบเสมือนการนำคนที่เก่งกว่ามาทำงานให้ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสทางธุรกิจให้กับกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปแล้ว ผู้บริหารและพนักงานเดิมของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปก็จะได้อาศัยเรียนรู้การบริหารและการวางกลยุทธ์ต่าง ๆ จากผู้บริหารระดับสูงที่ซื้อตัวมาจากบริษัทชั้นนำด้วย ซึ่งก็จะช่วยยกระดับสถานะของบริษัทให้ดีขึ้นทัดเทียมกับบริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้วในที่สุด (Guillen and Garcia-Canal, 2009; สัมภาษณ์นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2558)

ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งก็คือ การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร (ทั้งระดับสูงและระดับกลาง) จากตลาดแรงงานภายนอกองค์การจะมีส่วนช่วยให้การบริหารของทีซีซีกรุ๊ปมีความเป็นมืออาชีพและมีความเป็นระบบมากขึ้น เพราะผู้บริหารเหล่านี้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรหรือบริษัทชั้นนำทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติมาก่อน ซึ่งเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานกับกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป ผู้บริหารเหล่านี้ย่อมนำความรู้หรือประสบการณ์เหล่านั้นมาพัฒนางานให้เป็นระบบ มีความเป็นสากลและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น และในที่สุด บริษัทในกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปก็จะได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นสากลอย่างถูกทิศทาง (Cappelli, 1991; Cappelli, 2008; Nationejobs.com, 2551; สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษา ณ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2557 และสัมภาษณ์นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2558)

อย่างไรก็ดี กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปยังให้ความสำคัญกับการรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ รวมถึงบุคลากรเก่าแก่ที่ปฏิบัติงานกับกลุ่มทีซีซีกรุ๊ปมาในระยะเวลานานด้วยเช่นกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการสรรหาบุคลากรจากตลาดแรงงานภายนอกองค์การ และการพัฒนาและดูแลรักษาพนักงานในองค์กรที่มีอยู่เดิมให้ปฏิบัติงานต่อไปในระยะยาว เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้กลุ่มทีซีซีกรุ๊ปเจริญเติบโตไปได้อย่างยั่งยืน (Nationejobs.com, 2551; สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษา ณ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2557)

อภิปรายและสรุปผล

จากผลการวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ที่ก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยกลยุทธ์การควบรวมกิจการระหว่างประเทศมักใช้กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กรเป็นสำคัญ” (ดังรูปที่ 2) ทั้งนี้ เพื่อช่วยยกระดับสถานะขององค์กรให้ดีขึ้นทัดเทียมกับบริษัทข้ามชาติจากประเทศพัฒนาแล้ว เพื่อรองรับการขยายตัวอย่างรวดเร็วของกิจการ เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความเป็นมืออาชีพและมีความเป็นสากลมากขึ้น เพื่อให้มีโอกาสที่จะได้เรียนรู้วิธีการบริหารและการวางกลยุทธ์ต่าง ๆ จากผู้บริหารที่สรรหาหรือซื้อตัวเข้ามา และเพื่อให้องค์กรสามารถผสมผสานแบรนด์ โรงงาน หรือกิจการต่าง ๆ ที่ซื้อเข้ามาเข้าด้วยกันให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจากข้อสรุปเบื้องต้นดังกล่าว จะเห็นได้ว่าบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ใช้กลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างจากบริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้ว กล่าวคือ บริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้วมักนิยมใช้การเข้าไปจัดตั้งสำนักงานสาขาขึ้นในต่างประเทศ (Wholly Owned Subsidiaries) แทนการเข้าไปซื้อกิจการระหว่างประเทศ ซึ่งถือเป็นการเติบโตที่ละน้อย ๆ อันจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการสร้างและพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานจากตลาดแรงงานภายในองค์กรมากกว่าการสรรหา คัดเลือก และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร (Baron, Burton, and Hannan, 1996; Hannan, Burton, and Baron, 1996; Guillen and Garcia-Canal, 2009) (ดูตารางที่ 1)



ภาพที่ 2: ข้อสรุปจากผลการวิจัย

กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เมื่อองค์การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ ด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ : กรณีศึกษาของทีซีซีกรุ๊ป

กล่าวคือ ตามแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันนั้น องค์การควรกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติขององค์การนั้น ๆ ซึ่งก็หมายความว่า การที่บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ใช้กลยุทธ์ในการควมรวมกิจการระหว่างประเทศในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ (ดังเช่นในกรณีของทีซีซีกรุ๊ป ซึ่งถือเป็นบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ) บริษัทข้ามชาตินั้นจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติดังกล่าว ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกองค์การน่าจะเป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในช่วงแรก ๆ ของการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติในประเทศต่าง ๆ ขององค์การนั้น เพราะการใช้พนักงานที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกองค์การมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ตัวบริษัทข้ามชาติแห่งนั้นได้เรียนรู้วิธีการบริหารอย่างมืออาชีพ ได้เรียนรู้การวางกลยุทธ์ในเรื่องต่าง ๆ และเรียนรู้ระบบงานหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้จากผู้บริหารที่ซื้อตัวเข้ามาเหล่านั้น อันจะเป็นการช่วยให้บริษัทข้ามชาติเหล่านี้สามารถซึมซับความรู้และทักษะใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงแบรนด์ เทคโนโลยีการผลิตและการบริการให้ดีขึ้นทัดเทียมกับบริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ลดการใช้กำลังคนในส่วนที่ไม่จำเป็น นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้แทนกำลังคน และนำกำลังคนที่มีอยู่มาใช้ในการส่วนของงานในเชิงกลยุทธ์แทน รวมทั้งยังเป็นการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความเป็นมืออาชีพและมีความเป็นสากลมากขึ้น อันจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระดับนานาชาติให้กับบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ตารางที่ 1: สรุปผลการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม

รูปแบบของกิจการ	กลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ	กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ทีซีซีกรุ๊ป	การควมรวมกิจการระหว่างประเทศ	การสรรหา คัดเลือก และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกองค์การ
บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่	การควมรวมกิจการระหว่างประเทศ (Cullen and Garcia-Canal, 2009)	ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน แต่ต้องการที่เน้นการสรรหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อมายกระดับหรือพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์การ ดังเช่นกรณีของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ ย่อมต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งจากภายในและ (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง) จากภายนอกองค์การ (Baron, Burton, and Hannan, 1996; Hannan, Burton, and Baron, 1996)

ตารางที่ 1: สรุปผลการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

รูปแบบของกิจการ	กลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ	กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
บริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้ว	การเข้าไปจัดตั้งสำนักงานสาขารายในต่างประเทศ (Wholly Owned Subsidiaries) (Guillen and Garcia-Canal, 2009)	ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน แต่ต้องการที่เน้นการขยายแบรนด์ที่มีชื่อเสียงอยู่แล้วเป็นทุนเดิม ดังเช่นกรณีของบริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้วที่มีแบรนด์ที่มีชื่อเสียงอยู่แล้ว มักเน้นการสรรหา คัดเลือก และเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายในเป็นสำคัญ (Baron, Borton, and Hannan, 1996; Hannan, Burton, and Baron, 1996)

นอกจากนี้ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กรยังมีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มีกำลังคนรองรับการขยายตัวของกิจการอย่างรวดเร็ว ด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศได้อีกด้วย เพราะการที่องค์กรจะสร้างบุคลากรหรือพนักงานจากภายในองค์กรเพื่อมารองรับการเติบโตแบบก้าวกระโดดจากการควบรวมกิจการระหว่างประเทศย่อมไม่ทันการณ์ เพราะการสร้างบุคลากรจากภายในต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาไว้ซึ่งพนักงานเหล่านั้น ดังนั้น กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากตลาดแรงงานภายนอกองค์กรจะช่วยให้องค์กรบรรเทาปัญหากำลังคนไม่เพียงพอได้ โดยเฉพาะในช่วงแรก ๆ ของการขยายตัวในแต่ละประเทศ

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากตลาดแรงงานภายนอกองค์กรยังมีส่วนช่วยให้การผสมผสานแบรนด์ กิจการ หรือโรงงานต่าง ๆ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายใต้กลุ่มเดียวกัน (เช่น กลุ่มทีซีซีกรุ๊ป เป็นต้น) ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะผู้บริหารระดับสูงของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่สรรหาเข้ามาส่วนใหญ่มักจะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกับแบรนด์ชั้นนำและในการดำเนินกิจการระดับนานาชาติมาแล้ว รวมถึงอาจจะผ่านการควบรวมกิจการระหว่างประเทศมาแล้วด้วย ผู้บริหารเหล่านี้จึงสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาถ่ายทอดเป็นแนวปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้การรวมแบรนด์ กิจการ หรือโรงงานต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี การที่บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่จะก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนในระยะยาวนั้น การผสมผสานกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากตลาดแรงงานภายนอกองค์กรและการสร้างและพัฒนาพนักงานจากภายในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้พนักงานทุกระดับมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรในระยะยาว หากแต่การใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร โดยเฉพาะในช่วง 5 ปีแรกของการควบรวมกิจการระหว่างประเทศจะมีส่วนช่วยให้องค์กรเติบโตไปได้อย่างไม่สะดุด และบรรเทาปัญหาที่มักเกิดจากการควบรวมกิจการระหว่างประเทศได้ เช่น ปัญหาจากการที่บุคลากรหรือพนักงานในกิจการที่ซื้อเข้ามา (โดยเฉพาะกิจการในประเทศที่พัฒนาแล้ว) ไม่ยอมรับในตัวผู้ที่ซื้อกิจการ (ซึ่งก็คือ บริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่) หรือปัญหาจากการที่องค์กรไม่สามารถผสานแบรนด์ต่าง ๆ ให้เข้ากันภายใต้กลุ่มเดียวกันได้ หรือปัญหากำลังคนไม่เพียงพอ เป็นต้น

กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เมื่อองค์การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ ด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ :
กรณีศึกษาของทีซีซีกรุ๊ป

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าบทความวิจัยฉบับนี้จะได้อธิบายในแง่ของความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากตลาดแรงงานภายนอกองค์กรก็ตาม ข้อสรุปดังกล่าวมาจากกรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทยเพียงบริษัทเดียวคือ กลุ่มทีซีซีกรุ๊ป ดังนั้นในอนาคตผู้อ่านหรือผู้ที่สนใจอาจนำข้อสรุปดังกล่าวไปขยายผลในแง่ของการวิเคราะห์เชิงปริมาณในรูปแบบของแบบสำรวจหรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่อื่น ๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- จตุรงค์ นภธร. (2553). เรียนรู้ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 126, 8-27.
- DD Property.com. (7 มีนาคม 2559). เครือทีซีซีชะลอลงทุนอสังหาฯ ปักไฟกลัใหม่ที่ธุรกิจโรงแรม สืบค้นจาก <http://www.ddproperty.com/en/property-news/2016/3/119056/เครือทีซีซีชะลอลงทุนอสังหาฯ-ปักไฟกลัใหม่ที่ธุรกิจโรงแรม>.
- Department of International Trade Promotion. (19 มิถุนายน 2555). การลงทุนของนักลงทุนไทยในสหราชอาณาจักร. สืบค้นจาก <http://www.ryt9.com/s/expd/1427560>.
- Department of International Trade Promotion. (24 พฤศจิกายน 2557). ขาดคนปรองอู่ล่าตลาดจากออสเตรเลีย. สืบค้นจาก www.ditp.go.th/contents_attach/89769/89769.pdf.
- ManagerOnline. (กรกฎาคม 2545). เจริญ สิริวัฒนภักดี นักซื้อที่แท้จริง. สืบค้นจาก <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=5816>.
- Nationejobs.com. (5 สิงหาคม 2551). เปิดคลังขุนพล ‘ไทยเบฟ’ เริ่มสร้างอาณาจักรระดับโลก. สืบค้นจาก <http://www.nationejobs.com/content/worklife/worklife/template.php?conno=866>.
- Positioning Magazine. (5 มิถุนายน 2551). เจริญ สิริวัฒนภักดี ยี่ห้อเจริญอะไรก็ได้. สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content/เจริญ-สิริวัฒนภักดี-ยี่ห้อเจริญอะไรก็ได้>.
- Prachachat. (4 มีนาคม 2559). “ทีซีซี” หุ่่ม 6 หมื่นล้าน ลุยเปิดโรงแรมดิ้งเซิน “แมริออท” ร่วมบริหาร. สืบค้นจาก www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1456986464.
- TCC Group. (5 มกราคม 2559). ประวัติความเป็นมาและโครงสร้างของกลุ่มทีซีซีกรุ๊ป. สืบค้นจาก <http://www.tccholding.com/index.php?controller=history>.
- ThaiBev. (25 มีนาคม 2559). ข้อมูลองค์กร. สืบค้นจาก <http://www.thaibev.com/th08/aboutus2013.aspx?sublv1glID=132#undefined>.

English

- Aggarwal, R. (1984). The strategic challenge of third world multinationals: a new stage of the product life cycle of multinationals? In R.N. Farmer (Ed.), *Advances in International Comparative Management: A Research Annual*, vol. 1. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Angwin, D., & Saville, B. (1997). Strategic perspectives on European cross-border acquisitions: A view from top European executives. *European Management Journal*, 15(4), 423-435.
- Barlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78(9), 132-142.

กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เมื่อองค์การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ ด้วยการควมรวมกิจการระหว่างประเทศ : กรณีศึกษาของทีซีซีกรุ๊ป

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (1996). The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies. *Articles & Chapters*, 254.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587–597.
- Cantwell, J., & Tolentino, P.E. (1990). *Technological Accumulation and Third World Multinationals*. Discussion Papers in International Investment and Business. No. 139. Reading: University of Reading.
- Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Cappelli, P. (2008). Introduction. In P. Cappelli (Ed.) *Employment relationship: New Models of White-Collar Work*. NY: Cambridge University Press.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., & Thacker, J. W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311–343.
- Cordell, V. V. (1992). Effects of consumer preferences for foreign sourced products. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 251–269.
- Cordell, V.V. (1993). Interaction effects of country of origin with branding, price, and perceived performance risk. *Journal of International Consumer Marketing*, 5(2), 5–20.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957–979.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2011). How context matters: non-market advantages of developing-country MNEs. *Journal of Management Studies*, 48, 441–445.
- Deng, P. (2007). Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies. *Business Horizons*, 50(1), 71–81.
- Dunning, J.H., van Hoesel, H., & Narula, R. (1997). *Third world multinationals revisited: New developments and theoretical implications*. Discussion Papers in International Investment and Management, Series B, No. 227, 9. Reading: University of Reading.
- Evans, P., Pucik, V., & Bjorkman, I. (2010). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management (2nd Edition)*, New York: McGraw-Hill.
- Gubbi, S. R., Aulakh, P. S., Ray, S., Sarkar, M. B., & Chittoor, R. (2010). Do international acquisitions by emerging economy firms create shareholder value: The case of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, 41, 397–418.

- Guillen, M.F. & Garcia-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23–35.
- Hannan, M. T., Burton, M. D., & Baron, J. N. (1996). Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high technology firms. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 503–516.
- Kumar, K. (1982). Third world multinationals: a growing force in international relations. *International Studies Quarterly*, 26, 397–424.
- Lall, S. (1983a). The rise of multinationals from the Third world. *Third World Quarterly*, 5(3), 618–626.
- Lall, S. (1983b). *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. New York: John Wiley & Sons.
- Lecraw, D. (1977). Direct investment by firms from less developed countries. *Oxford Economic Papers*, 29(3), 442–457.
- Lecraw, D.J. (1981). Internationalization of firms from LDCs: Evidence from the ASEAN region. In K. Kumar, K. & M.G. McLeod (Eds.), *Multinationals from Developing Countries*. Lexington, Mass: D.C. Heath.
- Lecraw, D. (1993). Outward direct investment by Indonesian firms: motivations and effects. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 589–600.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95–112.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.
- Marsh, Mercer, and Kroll (2008). *M&A Beyond Borders: Opportunities and Risks*. www.Mercer.com.
- O'Brien, P. (1980). The new multinationals: developing-country firms in international markets. *Futures*, 303–316.
- Pananond, P. (2007). The changing dynamics of Thai multinationals after the Asian economic crisis. *Journal of International Management*, 13(3), 356–375.
- Pucik, V., Bjorkman, I., Evans, P., & Stahl, G. (2011) Human resource management in cross-border mergers and acquisitions. In A.W. Harzing and A. H. Pinnington (Eds), *International Human Resource Management* (3rd Edition), pp. 119–152, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เมื่อองค์การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ ด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ : กรณีศึกษาของทีซีซีกรุ๊ป

- Ramamurti, R., & Singh, J. V. (2009). Indian multinationals: Generic internationalization strategies. In R. Ramamurti & J. V. Singh (Eds.), *Emerging multinationals in emerging markets*. New York: Cambridge University Press.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41–47.
- Rui, H., & Yip, G. S. (2008). Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective. *Journal of World Business*, 43(2), 213–226.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. USA: Sage Publications.
- Sun, S. L., Peng, M. W., Ren, B., & Yan, D. (2012). A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs. *Journal of World Business*, 47(1), 4–16.
- Thite, M., Wilkinson, A., & Shah, D. (2012). Internationalization and HPA strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies—A conceptual framework. *Journal of World Business*, 47(2), 251–258.
- Tolentino, P.E. (1993). *Technological Innovation and Third World Multinationals*. London and New York: Routledge.
- Ulgado, F.M., Yu, C.-M.J., & Negandhi, A.R., 1994. Multinational enterprises from Asian developing countries: management and organizational characteristics. *International Business Review*, 3(2), 123–133.
- van Hoesel, R. (1999). *New Multinational Enterprises from Korea and Taiwan. Beyond Export-led Growth*. London: Routledge.
- Vernon-Wortzel, H. & Wortzel, L.H. (1992). Globalizing strategies for multinationals from developing countries. *Columbia Journal of World Business*, 27–35 (Spring).
- Wells, L.T. (1977). The internationalisation of firms from developing countries. In T. Agmon (Ed.), *Multinationals from Small Countries*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Wells, L.T. (1981). Foreign investors from the Third world. In K. Kumar, M.G. McLeod (Eds.), *Multinationals from Developing Countries*. Lexington, Mass: D.C.Heath.
- Wells, L.T. (1983). *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NBA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052–1074.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.

Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

DD Property.com (7 March 2016). *TCC focuses on hotel businesses rather than real estate businesses*. Retrieved from <http://www.ddproperty.com/en/property-news/2016/3/119056/เครือซีพีจะลดลงทุนอสังหาริมทรัพย์ใหม่ที่ธุรกิจโรงแรม>.

Department of International Trade Promotion. (19 June 2012). *Thai investors in the United Kingdom*. Retrieved from <http://www.ryt9.com/s/expd/1427560>.

Department of International Trade Promotion. (24 November 2014). *Highlighted news from Australia*. Retrieved from www.ditp.go.th/contents_attach/89769/89769.pdf.

ManagerOnline. (July 2002). *Charoen Siriwattanaphakdee: A real buyer*. Retrieved from <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=5816>.

Napathorn, C. (2010). How do multinational corporations (MNCs) in Thailand manage their human resources? *Journal of Business Administration*, 126, 8–21.

Nationjobs.com. (5 August 2008). *ThaiBev's Human Resources: Moving toward Global Company*. Retrieved from <http://www.nationjobs.com/content/worklife/worklife/template.php?conno=866>.

Positioning Magazine. (5 June 2008). *Charoen Siriwattanaphakdee: Everything is Possible*. Retrieved from <http://www.positioningmag.com/content/เจริญ-ศิริวัฒนภักดี-ยี่ห้อเจริญอะไรก็เป็นได้>.

Prachachat. (4 March 2016). *TCC invests 10 billion Baht in hotel businesses and signs management contracts with Marriott*. Retrieved from www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1456986464.

TCC Group. (5 January 2016). *History and Background of TCC Group*. Retrieved from <http://www.tccholding.com/index.php?controller=history>.

ThaiBev. (25 March 2016). *History and Background of Thai Bev*. Retrieved from <http://www.thaibev.com/th08/aboutus2013.aspx?sublv1ID=132#undefined>.