

แนวทางพัฒนาการจัดการข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจ ต่อสถานภาพผู้ประกอบการไทยในวัฒนธรรมลาว: หลวงน้ำกา The Cross-Cultural Management Development Guideline on The Status of The Entrepreneur in The Culture of Laos: Luang Namtha Province

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร^{1*}, ภาควณิ ภักวิภาส², สุธีมนต์ ทรงศิริโรจน์³, สาลินี ชัยวัฒนพร⁴

^{1,2}คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
เลขที่ 128 ถนนห้วยแก้ว ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

³คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพายัพ
ถนนชูปเปอร์ไฮเวย์เชียงใหม่-ลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000

⁴คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร
เลขที่ 99 หมู่ 10 ตำบลบางเตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี 12160

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของผู้ประกอบการไทยในลาวในบริบทสังคมวัฒนธรรมลาวและแนวทางการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในลาว ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการชาวไทยที่ดำเนินธุรกิจในสาธารณประชาธิปไตยประชาชนลาวที่ยินดีให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานข้ามวัฒนธรรมธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยไม่ใช้ความน่าจะเป็นในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเจาะจง จำนวน 20 คน พบว่า การจัดการข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจในมิติวัฒนธรรมของ Geert Hofstede ทั้ง 5 ลักษณะ ได้แก่ มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มิติความเป็นปัจเจกนิยม มิติลักษณะความเป็นชายหญิง มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และการจัดการข้ามวัฒนธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.76$, $SD = 0.69$) การพัฒนาแนวทางการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในลาวเพื่อให้ธุรกิจขยายตัวและยั่งยืนควรมุ่งเน้น ได้แก่ 1) ด้านความสามารถในการพูดภาษาลาว 2) ด้านทัศนคติต่อวัฒนธรรม 3) ด้านการส่งเสริมการค้าในต่างประเทศของภาครัฐและเอกชน และ 4) ด้านการร่วมกิจกรรมการกุศล

คำสำคัญ

การจัดการข้ามวัฒนธรรม ผู้ประกอบการไทย วัฒนธรรมลาว

*ผู้เขียนหลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา)
อีเมล: dr_tok2029@hotmail.com

Abstract

This research aims to understand the business culture of Thai entrepreneur in the context of the Culture of Laos and to get the appropriate development guideline model for cross-cultural management of Thai business in Laos. The population and samples are the Thai entrepreneurs who operate their business in the Lao People's Democratic Republic and appreciate to share their information about the cross-cultural management in their businesses. The Nonprobability sampling and Purposive sampling techniques are used with 20 samples. The results show that the 5 Cultural Dimensions of Geert Hofstede which include Power Distance Index, Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity, Uncertainty Avoidance Index, and Long-term Orientation are at a low level in overall ($\bar{X} = 2.76$, $SD. = 0.69$). The appropriate model development guideline for cross-cultural management of Thai business in Laos should focus on; 1) the ability to speak Lao language, 2) the attitude toward cultural difference, 3) the promotion of foreign trade in both the public and private sector, and 4) get involved with charity.

Keywords

Cross-Cultural Management, Thai Entrepreneur, Culture of Laos

บทนำ

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีประวัติศาสตร์ความรุ่งเรืองอารยธรรมอันยาวนานประเทศหนึ่งในเอเชีย มีอาณาเขตติดต่อกับไทยและมีประวัติศาสตร์ความสัมพันธ์กันมายาวนาน เป็นความสัมพันธ์กันอย่างลุ่ม ๆ ดอน ๆ บางสมัยก็มีความสัมพันธ์กันแนบแน่น และมีนโยบายด้านเศรษฐกิจของรัฐซึ่งเข้ามาแทนที่เงื่อนไขความมั่นคง ตลอดจนกระแสการผลักดันของภาคธุรกิจจากหอการค้า และคณะกรรมการร่วมระหว่างภาครัฐบาลและเอกชน ในความพยายามส่งเสริมการค้าชายแดน อาจเป็นความกระตือรือร้นของไทยเพียงฝ่ายเดียว ส่วนหนึ่งของความพยายามดังกล่าวอาจมีสาเหตุมาจากความพยายามในการจัดระเบียบชายแดนของหน่วยงานทางด้านความมั่นคงของไทย โดยเฉพาะนโยบายส่วนกลาง ที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้า “ประเพณี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และวัฒนธรรมของชาวบ้านบริเวณแนวชายแดนที่ดำเนินมาเป็นระยะเวลาช้านาน ขณะที่สายตาของลาวเอง อาจจะไม่รู้สึกเช่นเดียวกับไทย เพราะรู้ว่าจะต้องส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเมืองเล็กของลาวตามแนวชายแดนที่ติดกับไทยไม่น้อย สะท้อนให้เห็นจากระเบียบของรัฐบาลลาวที่อนุญาตให้เปิดจุดผ่านแดนได้เพียงเมืองละ 1 แห่งเท่านั้น จุดยืนดังกล่าวดูเหมือนว่าจะอยู่ตรงข้ามกับไทยที่มีความต้องการสนับสนุนให้มีการเปิดจุดผ่านแดนเพิ่มขึ้น เนื่องจากการค้าชายแดนเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของลาว และที่ผ่านมารัฐบาลลาวยังไม่สามารถเข้าไปดูแลผลประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามการปรับตัวเองไปสู่กลไกตลาด ความโปร่งใส และอำนาจรัฐในการค่อย ๆ

เข้าควบคุมพื้นที่ชายแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มปรากฏแนวโน้มให้เห็นอย่างชัดเจน และแน่นอน (วารินทร์ วงศ์หาญเชาว์, 2547)

ในยุคโลกาภิวัตน์กับระบบทุนนิยม การเคลื่อนไหวของระบบทุน โลกไร้พรมแดน ระบบข่าวสาร และวัฒนธรรมไม่อาจปิดกั้น ก่อเกิดการเคลื่อนไหวของวัฒนธรรม ต้องทำความเข้าใจในเรื่องของ “วัฒนธรรม” ในความหมายถึงทุกสิ่งที่เรียนรู้มาจากการคมนาคมสื่อสารระหว่างกัน รวมทั้งภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณี และสถาบันต่าง ๆ วัฒนธรรมธุรกิจ (Business Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการทำธุรกิจของคนในแต่ละประเทศ จะเป็นวิถีทางสำหรับการทำธุรกิจอย่างถูกต้องเหมาะสม (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2550)

ซึ่งโดยเฉพาะเมืองหลวงน้ำทาถือได้ว่าเป็นประตูของการกระจายสินค้าอาหารไทยไปสู่ประเทศลาว และประเทศจีน ที่มีการขนส่งและมีการลงทุนในพื้นที่ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเมืองที่มีภูมิอากาศและภูมิศาสตร์ที่มีความสำคัญของประเทศลาว แต่ก็ยังมีปัญหาเรื่องของการดำเนินชีวิตและความเป็นอยู่ด้านวัฒนธรรมต่างชาติที่สร้างความเข้าใจในวัฒนธรรม ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของนักลงทุนต่างประเทศทำให้เกิดความผิดพลาดในด้านต่างๆ ของการประกอบธุรกิจ (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร, 2558) นักวิชาการต่างให้ความสำคัญและศึกษากันมากขึ้น จากเหตุผู้ประกอบการไทยถูกมองในเชิงลบว่าเอาเปรียบเกินไปหรือไม่ ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จึงต้องมองลึกให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นว่า เพื่อนบ้านมีทัศนคติต่อเราอย่างไร และการพยายามเข้าใจเพื่อนบ้าน เพราะข้อมูลเดิมเป็นข้อมูลที่ยังไม่ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จึงต้องศึกษาประเทศลาวให้มากยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการไทยจะต้องศึกษาและเข้าใจถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมตลอดจนพื้นฐานและอุปนิสัยใจคอของประชาชนลาว ทั้งพัฒนาความสัมพันธ์ให้สนิทสนมกันจนเกิดความร่วมมือกัน เพื่อลดปัญหาข้อขัดแย้งและความหวาดระแวงกับผู้ประกอบการชาวไทย เพื่อให้การดำเนินธุรกิจในสองประเทศมีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่ต่างกัน และให้ผู้ประกอบการชาวไทยได้ปรับทัศนคติ ระบบการบริหารจัดการให้เข้ากับบริบทวัฒนธรรมลาว เพื่อที่จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในประเทศลาวได้อย่างยั่งยืน (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร, 2558)

ดังนั้น การให้ความสำคัญของวัฒนธรรมธุรกิจว่าวัฒนธรรมเป็นที่ตระหนักเด่นชัดมาก เมื่อผู้ประกอบการไทยไปประกอบการในประเทศเพื่อนบ้าน เหตุด้วยคนไทยส่วนใหญ่ยังรู้จักเพื่อนบ้านน้อย ความตระหนักมักมีในรูปแบบของความรู้สึกแปลก แตกต่างจากไทย และแสดงการเยาะหยัน ผู้ประกอบการไทยและนักลงทุนไทยไม่ให้ความสำคัญในประเด็นวัฒนธรรมนี้ เมื่อเริ่มเข้าไปประกอบการและมักจะตระหนักก็ต่อเมื่อประสบปัญหาแล้ว ฉะนั้น การศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมลาว” จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุน เสริมสร้าง ทัศนคติ เจตคติของชาวไทยและชาวลาว สามารถส่งเสริมหรือต่อต้านกิจกรรมอื่นใดของสินค้าไทยหรือผู้ประกอบการไทย วัฒนธรรมของผู้ประกอบการไทยที่เข้าไปประกอบการและพำนักรออาศัยในประเทศลาวจะมีมิติต่าง ๆ อยู่ในระดับใด วัฒนธรรมธุรกิจไทยมีปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมใดที่มีผลต่อสถานการณ์ผู้ประกอบการไทย และรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยเป็นอย่างไร การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษามิติวัฒนธรรมในลักษณะต่าง ๆ ตามทฤษฎีวัฒนธรรมของกีร์ท ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede) และการดำรงวัฒนธรรมธุรกิจภายใต้บริบททางสังคม

เศรษฐกิจและวัฒนธรรมของลาว เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาการจัดการข้ามวัฒนธรรมต่อสถานภาพผู้ประกอบการไทยในวัฒนธรรมลาว: หลวงน้ำทา ของชาวไทยและชาวลาวที่จะเกิดความสมดุลในเรื่องของวัฒนธรรมธุรกิจ การจัดการข้ามวัฒนธรรมต่างที่จะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในบริบทที่ต่างกัน และยอมรับในวัฒนธรรมที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมทางธุรกิจ การจัดการข้ามวัฒนธรรมและแนวทางการพัฒนาการจัดการข้ามวัฒนธรรมของผู้ประกอบการไทยในลาว

คำนิยามศัพท์

ธุรกิจไทย หมายถึง ผู้ประกอบการชาวไทย ได้แก่ นักลงทุน นักธุรกิจไทย ที่ดำเนินธุรกรรมต่างๆ ทางธุรกิจในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้ประกอบการไทย หมายถึง กิจกรรมที่มีผู้ลงทุนหรือผู้ประกอบการเป็นคนไทยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การจัดการข้ามวัฒนธรรม หมายถึง การบริหารจัดการวัฒนธรรมที่สามารถแสดงสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวในแง่การเรียนรู้ร่วมกัน ในการปรับตัวเข้าหากัน การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ให้เป็นมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาและการยอมรับในการปฏิบัติตน

วัฒนธรรมลาว หมายถึง การที่พนักงานชาวสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ช่วยสนับสนุนเสริมสร้างทัศนคติ เจตคติของชาวไทยและชาวสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่สามารถส่งเสริมหรือต่อต้านกิจกรรมอื่นใดของธุรกิจไทยหรือผู้ประกอบการไทย วัฒนธรรมของนักธุรกิจไทยที่เข้าไปประกอบการและพำนักรอาศัยในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยมุ่งศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจ และการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการชาวไทยในลาว ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

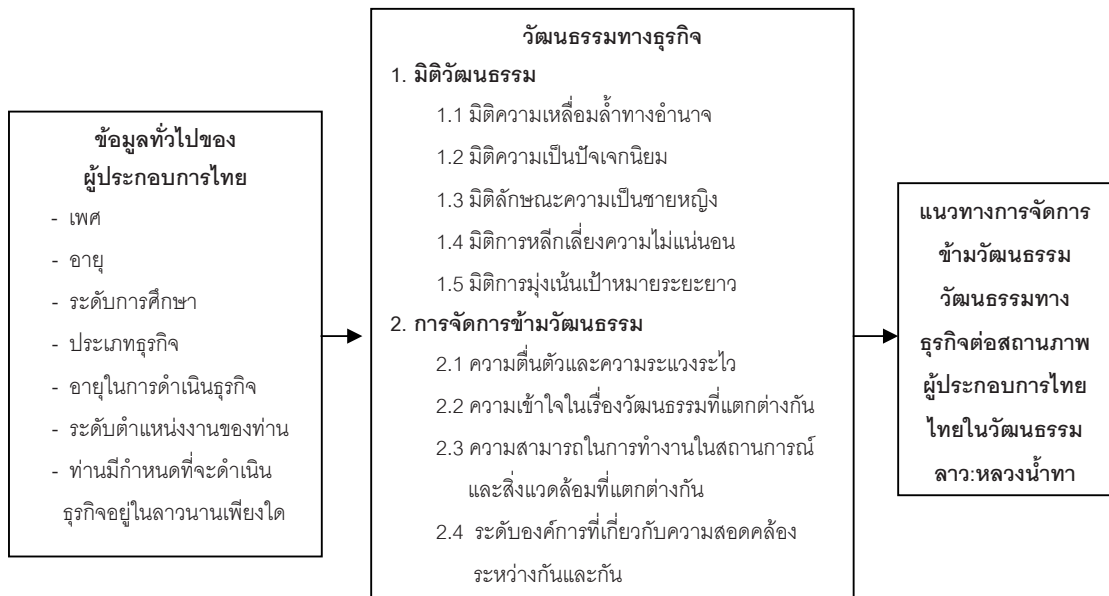
1. วัฒนธรรมของเกิร์ท ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede) การศึกษาวัฒนธรรมภายใต้กรอบการศึกษาของเกิร์ท ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 2005) ได้จำแนกการจัดลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นมิติต่างๆ ตามนิยามของวัฒนธรรมที่หมายถึงรูปแบบวิธีการคิด ความรู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ที่สามารถแสดงถึงลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานที่สำคัญ ในแต่ละมิติทั้ง 5 มิติ คือ 1) มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) หมายถึง ขอบเขตที่สมาชิกในองค์กรซึ่งมีอำนาจน้อยกว่า คาดหวังและยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว การทำงานมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำ

ของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์การจะมีสิทธิใกล้เคียงกันแต่แต่ละคนจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจมักจะ
ทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา 2) มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism
and Collectivism) สังคมแบบปัจเจกนิยม หมายถึง สังคมที่มีความผูกพันของบุคคลอย่างหลวม ๆ ทุกคน
จะให้ความสำคัญกับตนเองในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์
ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่มส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยมนั้น คนในสังคมจะมีความผูกพันกัน
อย่างเหนียวแน่นให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อการให้การดูแล
คุ้มครองซึ่งกันและกัน มีลักษณะคล้ายครอบครัว 3) มิติลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง
(Masculinity and Femininity) หมายถึง ลักษณะที่ยอมรับว่าลักษณะของเพศชาย คือ ความก้าวร้าว
ชอบการแข่งขัน มีความแข็งแกร่ง ให้ความสำคัญกับเงินทองสิ่งของ และความสำเร็จในหน้าที่การงาน
เป็นสังคมที่แบ่งแยกบทบาทของชายและหญิงอย่างชัดเจนจะมีหน้าที่ที่สงวนไว้สำหรับชายโดยเฉพาะ
ส่วนลักษณะเพศหญิงจะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความสุภาพอ่อนโยนความเห็นอกเห็นใจ ความสัมพันธ์
กับผู้อื่นสุภาพอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต 4) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty
Avoidance) หมายถึง ระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่งถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน
ทำให้เกิดพฤติกรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และสะท้อนออกในรูปแบบการตัดสินใจ องค์การ
ที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้น จะสร้างกฎระเบียบข้อบังคับมากให้สมาชิกปฏิบัติตาม
ทำให้มีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติกลุ่มเป็นหลักหรือตามขั้นตอน ส่วนลักษณะ
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้น จะมีโครงสร้างองค์การที่ไม่สลับซับซ้อน ตัดสินใจแบบที่กล้าเผชิญกับ
ความเสี่ยง มีความเครียดในการทำงานน้อย ยอมรับในความคิดเห็น ที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง
ไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการมีความวิตกกังวลต่ำ ชอบการผ่อนคลาย ฯลฯ 5) มิติการมุ่งเน้นเป้าหมาย
ระยะยาว (Long-Term Orientation) หมายถึง ระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ยิ่งสูงยิ่งแสดงถึงความเพียร
พยายามและการยืนหยัดยึดมั่นในเป้าหมาย การเชื่อฟังผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าจะทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญ
ยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้นและเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แกกันเป็นเรื่องใหญ่
ส่วนระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น จะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง
การรักษาหน้าและการเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ๆ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยี
ใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำทักทาย ความรักและของขวัญแสดงออกด้วย
การเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ

สรุปวัฒนธรรมของ ฮอฟสเตด มีการใช้แนวคิดนี้กับบริษัทข้ามชาติต่างๆ ในหลายๆ ประเทศ
ในการบริหารจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ทราบถึงจารีตประเพณี วัฒนธรรมสังคม ด้านการสื่อสาร
การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ การบริหารองค์กร และการตลาด ซึ่งเป็นแนวคิดที่น่าเชื่อถือที่สามารถวัดพฤติกรรม
อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมออกมาเป็นรูปธรรมและแสดงถึงข้อแตกต่างระหว่างประเทศที่มีวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน
ออกมาได้อย่างชัดเจนเพื่อให้เป็นแนวทางในการเรียนรู้วัฒนธรรมต่างกันเพื่อการพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ



ข้ามพรมแดนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งไม่เฉพาะแต่ประเทศอุตสาหกรรม แต่เป็นทุกธุรกิจที่ให้ความสนใจเรื่องแพ้กัน การตื่นตัวเรื่องนี้ทำให้ผู้ประกอบการ นักบริหารเริ่มให้ความสำคัญที่จะนำมาใช้ในการจัดการองค์การของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความตื่นตัว/ความตระหนักรู้ (Awareness) โดยศึกษาในเรื่องสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการ มุ่งเน้นวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจากประเทศที่นักบริหารถือกำเนิดมา ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม บรรทัดฐาน ระบบกฎหมาย ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงและทางอ้อมด้านการจัดการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานและทำงานร่วมกัน ส่วนความตื่นตัว/ความตระหนักรู้ จะเน้นในระดับตัวบุคคลและระดับองค์กรที่จะต้องปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อให้มีข้อมูลเบื้องต้นเพียงพอในการปฏิบัติงานขั้นแรก 2) ความเข้าใจ (Understanding) หมายถึง การพัฒนาและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความคิดหรือพยายามเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด การศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมแตกต่างกัน ซึ่งนำทฤษฎีทางจิตวิทยาการบริหารมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ในการที่จะสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างกันและกันของคนที่มาจากพื้นฐานทั้งชาติ ภาษา ศาสนา ความคิด ค่านิยม ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงเพื่อให้บุคลากรมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการทำงาน (Capability) ในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าความสามารถในการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เน้นความสามารถในทางเทคนิคและวิชาการมากกว่าที่จะกล่าวถึงความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะต้องใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมจัดการและวิเคราะห์สิ่งต่างไปในความแตกต่าง ซึ่งจะทำให้การทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความสอดคล้องระหว่างกันและกัน (Compatibility) หมายถึง การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศมีแนวโน้มที่จะใช้ช่องทางการทำธุรกิจที่ใช้ร่วมทุน (Equity Agreement) และการสร้างพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance) มากขึ้น ซึ่งสามารถทำให้การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเฉพาะตัวได้รวดเร็วกว่า ในการสนองตอบต่ออุปสงค์ของลูกค้าที่มีมากขึ้น โดยได้นำพฤติกรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การควบคุม โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องกันและทำให้เกิดความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้การดำเนินงาน กระบวนการการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายเข้าช่วยกันให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนั้นการจัดการข้ามวัฒนธรรมเป็นการทำความเข้าใจ การหาความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของคนชาติอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพิจารณากลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองและการดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือระหว่างกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันโดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนความเป็นมิตร ความไว้น้ำใจเอื้อเฟื้อระหว่างกัน ความซื่อสัตย์ต่อกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว สรุปจากแนวคิดและทฤษฎีนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาซึ่งสามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่างวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง เทคนิคการวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการชาวไทยที่ดำเนินธุรกิจในสาธารณประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยให้ ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) จำนวน 20 คน โดยกลุ่มตัวอย่างยินดีในการบริหารจัดการงาน ข้ามวัฒนธรรมธุรกิจของผู้ประกอบการ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะทำการทดสอบการแจกแจงข้อมูลโดยใช้การทดสอบ K-S test (Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test) เพื่อหาความเที่ยงตรงของข้อมูลในการทดสอบ การแจกแจงข้อมูลเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้จากค่าทดสอบ Normal Distribution: Accept Normality เท่ากับ $P = 0.895$ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงข้อมูลกระจายตัวเป็นโค้งปกติจริงที่นัยสำคัญ 0.05

2. เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสม ได้แก่ การวิจัยสำรวจ (Survey Research) การเก็บรวบรวมโดยการลงพื้นที่แจกแบบสอบถามผู้ประกอบการชาวไทยในเขตพื้นที่ลวงน้ำทาที่ประกอบธุรกิจในประเทศลาว ซึ่งเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งแบบสอบถามได้สร้างตามความมุ่งหมายและกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ 1) ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบฯ เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) 2) ข้อมูลวัฒนธรรมทางธุรกิจ และ 3) ข้อมูลทัศนคติการจัดการข้ามวัฒนธรรมฯ ซึ่งตอนที่ 2 และ 3 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย คือ ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุด ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ของข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ระดับลึกและการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

3. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยวิธีการหาค่าความถี่ และร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเชิงคุณภาพใช้การรวบรวมผลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเทคนิคเดลฟายและเอกสาร เพื่อให้ได้ความมุ่งหมายตามกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดโดยพิจารณาถึงรายละเอียดที่ครอบคลุมความมุ่งหมาย โดยได้นำประยุกต์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย

ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เพศส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 15 คน ร้อยละ 75.00 เพศหญิง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 โดยมีอายุมากที่สุด ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 8 คน รองลงมา อายุระหว่าง 21-30 ปี และอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวนเท่ากัน เท่ากับ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ซึ่งมีอายุระหว่าง 51-60 ปี และอายุ 60 ปี ขึ้นไป จำนวนเท่ากัน เท่ากับ 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.00 มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมมากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาระดับการศึกษานุปริญญา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.00 อายุในการดำเนินธุรกิจในประเทศลาวมากที่สุด มีระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 9 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมามีอายุ 3-5 ปี จำนวน 7 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 35.00 อายุ 1-2 ปี จำนวน 3 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 15.00 และอายุมากกว่า 10 ปี จำนวน 1 กิจการ จำนวน 5.00 โดยมีการกำหนดที่จะดำเนินธุรกิจในประเทศลาวมากที่สุดเมื่อหมดสัญญา จำนวน 8 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 40.00 เมื่อมีคำสั่งโยกย้าย จำนวน 7 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 35.00 ยังไม่มีกำหนด จำนวน 3 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 15.00 และเมื่อมีการเปลี่ยนอาชีพ/ย้ายการลงทุน จำนวน 2 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 10.00 วัฒนธรรมทางธุรกิจของผู้ประกอบการไทยในลาว ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.76$, S.D. = 0.69) โดยในแต่ละมิติวัฒนธรรม พบว่า มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.55) มิติความเป็นปัจเจกนิยม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.48) มิติวัฒนธรรมที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ มิติวัฒนธรรมทางธุรกิจ ($\bar{X} = 2.43$, S.D. = 0.56) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ($\bar{X} = 2.35$, S.D. = 0.64) มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ($\bar{X} = 2.32$, S.D. = 0.62) และมิติลักษณะความเป็นชายหญิง ($\bar{X} = 2.23$, S.D. = 0.58) โดยแสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติวัฒนธรรม

มิติวัฒนธรรม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
มิติวัฒนธรรมทางธุรกิจ	2.43	0.56	น้อย
มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	2.32	0.62	น้อย
มิติความเป็นปัจเจกนิยม	3.35	0.48	ค่อนข้างมาก
มิติลักษณะความเป็นชายหญิง	2.23	0.58	น้อย
มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	2.35	0.64	น้อย
มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	3.42	0.55	ค่อนข้างมาก
รวม	2.76	0.69	น้อย

การจัดการข้ามวัฒนธรรมในภาพรวมพบว่า การจัดการข้ามวัฒนธรรมของผู้ประกอบการไทยในประเทศลาวอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.67$, $SD. = 0.83$) โดยในรายด้านพบว่า 1) การจัดการระดับองค์การที่เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างกันและกันมีค่ามากที่สุด ในรายด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.35$, $SD. = 0.84$) ในรายข้อที่มีค่ามากที่สุด ได้แก่ ปรัชญาการบริหารงานในหน่วยงานในประเทศลาว การทำงานในประเทศลาวจำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุกๆ ครั้ง และต้องให้การควบคุมการทำงานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด 2) ด้านความสามารถในการทำงานในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.65$, $SD. = 0.23$) ในรายข้อที่มีค่ามากที่สุด ได้แก่ ในประเทศลาวจำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชาและในสภาพสังคมวัฒนธรรมประเทศลาวมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีข้อจำกัด 3) ด้านความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.42$, $SD. = 0.89$) ซึ่งรายข้อที่มีค่ามากที่สุด ได้แก่ การเห็นความสำคัญและอนุญาตให้ลาพักงาน (ท้องถิ่น) ลางานไปช่วยงานแต่งงานของญาติพี่น้องได้เสมอ และความเข้าใจความเป็นชาตินิยมของชาวลาวที่แสดงออกถึงความเป็นชาติพันธุ์ประเทศลาว และ 4) ด้านความตื่นตัวและความระแวดระวัง อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.25$, $SD. = 1.36$) โดยในรายข้อที่มีค่ามากที่สุด ได้แก่ ความระมัดระวังการทักทายสตรีชาวลาวด้วยการยกมือไหว้เสมอ และท่านให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการแต่งกายไปร่วมงานที่ได้รับการเชิญมาทุกครั้ง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการข้ามวัฒนธรรม

การจัดการข้ามวัฒนธรรม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
ความตื่นตัวและความระแวดระวัง	2.25	1.36	น้อย
ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	2.42	0.89	น้อย
ความสามารถในการทำงานในสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน	2.65	0.23	น้อย
ระดับองค์การที่เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่าง กันและกัน	3.35	0.84	ค่อนข้างมาก
รวม	2.67	0.83	น้อย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้ประกอบการไทยในประเทศลาว พบว่า แนวทางการจัดการข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจต่อสถานภาพผู้ประกอบการไทยในวัฒนธรรมลาว: หลวงน้ำทา ควรต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม โดยต้องศึกษาและให้การยอมรับในค่านิยม/วัฒนธรรมของชาวลาว การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานชาวลาว ซึ่งการดำเนินการธุรกิจร่วมกันหรือทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งที่ดีและมีมากขึ้น การบริหารจัดการองค์กรควรมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว เน้นการสื่อสารกันด้วยภาษาลาวมีความจำเป็นและมีความสำคัญ ต้องศึกษาการเรียนรู้ภาษาลาวเป็นพื้นฐานก่อน ต้องมีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจและสามารถตรวจสอบได้ การปฏิบัติงานเน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ และควรมีการบริหารความเสี่ยงของการลงทุนในเรื่องของกฎหมายต่างๆ

อภิปรายผลการวิจัย

วัฒนธรรมทางธุรกิจของผู้ประกอบการไทยในวัฒนธรรมลาว: หลวงน้ำทา โดยใช้แนวคิดทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของ Geert Hofstede ทั้ง 5 ลักษณะนั้น พบว่า มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มิติความเป็นปัจเจกนิยม มิติลักษณะความเป็นชายหญิง มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว อยู่ในระดับน้อย แสดงให้เห็นถึงการบริหารวัฒนธรรมของผู้ประกอบการไทยที่มีต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างในการบริหารจัดการทางธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อย และด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรมของผู้ประกอบการไทยในประเทศลาวอยู่ในระดับน้อย โดยในด้านความตื่นตัวและความระแวดระวัง ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ความสามารถในการทำงานในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน และระดับองค์การที่เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างกันและกันนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการไทยมีการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมในประเทศลาวอยู่ในระดับน้อย ในด้านมีการวิเคราะห์และการปรับตัวด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการที่ได้มุ่งเน้นวัฒนธรรม

ที่แตกต่างกัน วัฒนธรรม ค่านิยม บรรทัดฐาน ระบบกฎหมาย เพื่อการปฏิบัติงานขั้นแรก ซึ่งผู้ประกอบการไทยมีการพัฒนาและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความคิดหรือพยายามเข้าใจความคิดเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมแตกต่างกัน เพื่อให้บุคลากรมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระดับน้อย ส่วนความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปให้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปยังให้ความสำคัญของความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในระดับน้อย จึงทำให้ทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกันได้ยังไม่ได้ประสิทธิภาพ และความสอดคล้องระหว่างกันและกัน ทำให้เกิดการรบกวน และการสร้างพันธมิตรธุรกิจของผู้ประกอบการชาวไทยมีค่อนข้างมากขึ้น โดยจะส่งผลทำให้การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเฉพาะตัวได้รวดเร็วกว่า โดยได้นำพฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การควบคุมโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องกันและทำให้เกิดความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้การดำเนินงาน กระบวนการ การตัดสินใจ การกำหนดนโยบายเข้าช่วยกันให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานในต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยและแนวคิดของกันติดารัตน์ ชวัญคง (2555), Hofstede (1997, 27-37) ที่ได้กล่าวว่าการบริการจัดการข้ามวัฒนธรรมนั้นควรมีลักษณะของการจัดการให้ครอบคลุมการมีความเสมอภาค ความเท่าเทียม การปกครองที่มีลำดับชั้นขององค์กร การมีอิสระในการทำงาน การพึ่งพาการตัดสินใจหรือมีการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงานและความสำเร็จจึงถูกกำหนดเป็นรูปแบบของการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับผู้คนและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่มีการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมก็จะส่งผลต่อการดำเนินงานและทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ การแบ่งชั้นความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความไม่เป็นชายหญิง การไม่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และการไม่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว จะทำให้การไม่มีประสิทธิภาพและการบริหารจัดการธุรกิจในเรื่องคนงานและเงิน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kitja (2016) ที่ได้กล่าวถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้ประกอบการไทยควรศึกษาและเรียนรู้ที่จะเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่างและมีความเข้าใจด้านมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการไทยสามารถคาดเดาได้ว่าผู้ประกอบการไทยในประเทศอื่นมีความคิดอย่างไร ซึ่งจะสะท้อนออกมาในหน้าที่ทางการจัดการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการทั่วไป การตลาด การบัญชี การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศจะส่งผลต่อธุรกิจสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่ต่างกันได้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและประสิทธิภาพ

สรุป

แนวทางการพัฒนาการจัดการข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจต่อสถานภาพผู้ประกอบการไทยในวัฒนธรรมลาว: หลวงน้ำทา พบว่า ในความหลากหลายทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศและภายในประเทศ ผู้ประกอบการไทยควรศึกษาสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและการเตรียมพร้อมในการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเข้าใจถึงวัฒนธรรมของคนในประเทศนั้นๆ จะช่วยให้ผู้ประกอบการไทยสามารถคาดการณ์



สภาพแวดล้อมของธุรกิจในประเทศที่ได้ลงทุนในหน้าที่ทางการจัดการต่างๆ ได้แก่ การจัดการทั่วไป การตลาด การบัญชี การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ โดยเฉพาะจะต้องสร้างพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศซึ่งจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้น และสามารถเตรียมรับมือกับความแตกต่างในการบริหารงาน ส่วนการเข้าไปลงทุนธุรกิจในประเทศ ควรมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่ต่างกันได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มิติความเป็นปัจเจกนิยม มิติลักษณะความเป็นชายหญิง มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ควรมุ่งเน้นความตื่นตัวและความระแวดระวัง ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ความสามารถในการทำงานในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน และระดับองค์การที่เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างกันและกัน

แนวทางการพัฒนาการจัดการข้ามวัฒนธรรมของผู้ประกอบธุรกิจไทยในลาว ควรมุ่งเน้นดังนี้

1. ด้านความสามารถในการพูดภาษาลาว เพื่อการส่งเสริมสร้างทักษะและการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจในมิติวัฒนธรรมอันดีต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. ด้านทัศนคติต่อวัฒนธรรมเพื่อนบ้าน ควรให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้ประกอบการไทยโดยมุ่งเน้นเชิงปฏิบัติการที่จัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจและสร้างทัศนคติในทางบวกต่อวัฒนธรรมประเทศเพื่อนบ้านที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ
3. ด้านการส่งเสริมการค้าในต่างประเทศของภาครัฐและเอกชน ควรมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนร่วมมือกันที่จะเปิดการแสดงสินค้าในต่างประเทศที่เป็นคู่ค้าและลงทุน ซึ่งจะเปิดโอกาสให้สร้างวัฒนธรรมธุรกิจที่เป็นการประชาสัมพันธ์ให้เกิดความเข้าใจของธุรกิจของประเทศไทยที่จะส่งผลต่อการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศนั้นๆ
4. ด้านการร่วมกิจกรรมการกุศล เพื่อช่วยเหลือสังคมประเทศคู่ค้า ผู้ประกอบการไทยควรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการเชื่อมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้ประกอบการไทยและชาวลาว เพื่อสร้างวัฒนธรรมธุรกิจและการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการธุรกิจในต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- วารินทร์ วงศ์หาญเชาว์. (2547). ยุทธศาสตร์การค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนประเทศไทยกับประเทศในกลุ่มอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง. กรุงเทพฯ: สถาบันยุทธศาสตร์การค้า.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ร. (2558). แนวทางการพัฒนาการกระจายสินค้าอาหารแปรรูปไทยสู่เชียงรุ่ง. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.
- ภาววัฒน์ พันธุ์แพ. (2550). การจัดการมิติต่างๆ ทางวัฒนธรรม. เชียงใหม่: ภาควิชาการจัดการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.



- Kitja, A. L. (2016). **Business Cultures in ASEAN Countries**. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/258836411_Business_Culture_in_ASEAN.
- Hofstede, G. (2006). **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill,
- Hofstede, G. (1987). **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA.: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2005). **Culture's Consequences: Comparing Values Behaviors, Instructions, and Organizations Across Nations**. (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Permuter, Permuter H. V. & Hernnan, D. A. (1986). Cooperate to Compete Globally. **Harvard Business Review**. March-April, 136-152.