บทที่ 6

กรณีศึกษากิจการในอุตสาหกรรมสนับสนุน

การศึกษาในบทนี้จะอธิบายลักษณะของการลงทุนของกิจการที่สนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์เครื่องจักรกล และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยการศึกษาบริษัทไต้หวัน เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ซึ่งลักษณะการลงทุนของบริษัทเหล่านี้จะประกอบด้วย สัดส่วนการร่วมทุน สัญชาติผู้ร่วมทุน กระบวนการผลิตและระดับเทคโนโลยีการผลิต รูปแบบการลงทุนและการผลิตระหว่างประเทศ ที่ตั้งโรงงาน การบริหารและการจัดการภายในบริษัททั้งด้านการผลิต การตลาด การจัดการด้านแรงงาน สภาพการแข่งขันและกลยุทธ์การตลาด ปัจจัยกำหนดการลงทุนในประเทศไทย ปัญหาของกิจการ การปรับตัวหลังวิกฤติเศรษฐกิจ และแนวโน้มในอนาคต

การสัมภาษณ์กิจการในอุตสาหกรรมสนับสนุน 8 บริษัทซึ่งผลิตแม่พิมพ์ ชุบเคลือบโลหะ ขึ้นรูปชิ้นส่วนพลาสติก ชิ้นส่วนโลหะและส่วนประกอบในอุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการประกอบเครื่องจักรและอุปกรณ์ แบ่งเป็นกิจการลงทุนหรือร่วมทุนจากไต้หวัน 4 บริษัทซึ่งสองบริษัทไต้หวันถือหุ้น 100% อีกสองบริษัทเป็นผู้ถือหุ้นรอง กิจการลงทุนหรือร่วมทุนเกาหลีใต้ 2 บริษัทซึ่งทั้งสองผู้ถือหุ้นเป็นเกาหลีใต้ 100% กิจการลงทุนหรือร่วมทุนสิงคโปร์ 2 บริษัทซึ่งสิงคโปร์เป็นผู้ถือหุ้นหลักหนึ่งบริษัท

6.1 ลักษณะการลงทุนของกิจการในอุตสาหกรรมสนับสนุน

- **สัดส่วนการร่วมทุน**

ในกิจการที่ได้สัมภาษณ์ทั้งหมด 8 บริษัทพบว่าสัดส่วนการถือหุ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่แจ้งไว้กับคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน บริษัท D ตั้งโรงงานปี พ.ศ. 2536 เดิมมีผู้ถือหุ้นสิงคโปร์ร้อยละ 7.03 โดยผู้ถือหุ้นสิงคโปร์ทำหน้าที่บริหารและจัดการด้านการตลาด ปัจจุบันได้ปรับสัดส่วนการถือหุ้นเหลือผู้ถือหุ้นต่างชาติรายเดียวคือไต้หวัน โดยคงสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นไทยไว้เท่าเดิม ในอีกสามบริษัทคือ E G H มีการปรับสัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้ถือหุ้นต่างชาติเข้ามาถือหุ้นในบริษัททั้งหมด โดยบริษัทเกาหลีใต้ทั้งสองบริษัท (G H) เดิมมีผู้ถือหุ้นไทย 61 % แต่ต่อมาปรับสัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้ถือหุ้นเกาหลีใต้ถือหุ้นทั้งหมด โดยช่วงก่อตั้งบริษัทมีสัดส่วนของผู้ถือหุ้นไทยเพื่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่รัฐในการอำนวยความสะดวกในการตั้งโรงงานและการซื้อที่ดิน

ตารางที่ 36 สัดส่วนการร่วมทุนของบริษัท

บริษัท	สัดส่วนการร่วมทุน	
	เริ่มตั้งโรงงาน	ปัจจุบัน(30 ธ.ค. 2546)
A (ไต้หวัน)	ไต้หวัน 100%	ไต้หวัน 100%
B (ไต้หวัน)	ไต้หวัน 100%	ไต้หวัน 100%
C (ไทย-ไต้หวัน)	ร่วมทุน ไทย 51 % ไต้หวัน 49%	ร่วมทุน ไทย 51 % ไต้หวัน 49%
D (ไต้หวัน-ไทย)	ร่วมทุน สิงคโปร์ 7.30 % ไต้หวัน 63.0 % ไทย 29.7 %	ร่วมทุน ไต้หวัน 70.33 % ไทย 29.7 %
E (สิงคโปร์)	ร่วมทุน สิงคโปร์ 90 % ไทย 10 %	สิงคโปร์ 100 %
F(ไทย-สิงคโปร์)	ร่วมทุน ไทย 51 % สิงคโปร์ 49%	ร่วมทุน ไทย 51 % สิงคโปร์ 49%
G (เกาหลีใต้)	ร่วมทุน เกาหลีใต้ 39% ไทย 61%	เกาหลีใต้ 100%
H (เกาหลีใต้)	ร่วมทุน เกาหลีใต้ 39% ไทย 61%	เกาหลีใต้ 100 %

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

- **กระบวนการผลิตและระดับเทคโนโลยีการผลิต**

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมสนับสนุนของต่างชาติในประเทศไทยเป็นกิจการที่ใช้เงินลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์สูง แต่ระดับเทคโนโลยีการผลิตและการออกแบบยังอยู่ในระดับกลางจนถึงต่ำ ทั้งนี้เป็นเพราะอุตสาหกรรมสนับสนุนเหล่านี้เป็นเพียงอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม อีกทั้งขั้นตอนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงต้องลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์มาก นอกจากนี้อุปสงค์ของชิ้นส่วนฯ ในประเทศยังไม่มีขนาดใหญ่เพียงพอที่จะรองรับการผลิตในระดับที่ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต บริษัทผลิตและเครื่องใช้ไฟฟ้าและยานยนต์จึงต้องลงทุนผลิตชิ้นส่วนเหล่านี้ด้วยตนเองหรือนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศ แนวโน้มการผลิตในอนาคตจะเป็นการผลิตและประกอบสินค้าจากบริษัทในเครือข่ายการผลิตที่กระจายอยู่ในภูมิภาคเอเชียหรือทั่วโลก ดังเช่น บริษัทแม่ของบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นจะวางนโยบายหรือแผนการผลิตให้กับบริษัทลูกในประเทศต่างๆ ตามความถนัด(Specialize) ของแต่ละประเทศในอาเซียนอยู่แล้ว เช่น ไทย ผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าในรถยนต์ สตาร์ทเตอร์ ระบบการจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงในรถยนต์ ทั้งดีเซล และเบนซิน ชิ้นส่วนแอร์ (Regulators/Evaluator) มาเลเซียผลิตชิ้นส่วนแอร์ (คอนเดนเซอร์) อินโดนีเซียผลิต ชิ้นส่วนแอร์ (คอมเพรสเซอร์) มาแลกเปลี่ยนระหว่างกัน[1]

ระดับเทคโนโลยีการผลิตกำหนดโดยลักษณะของสินค้าและกระบวนการผลิต เช่น บริษัทที่ขึ้นรูปชิ้นส่วนพลาสติกด้วยการฉีดและบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนเหล็กหล่อและชุบเคลือบผิวโลหะเป็นการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตระดับกลางถึงระดับล่าง ทั้งนี้ระดับเทคโนโลยีการผลิตยังขึ้นอยู่กับประเภทเครื่องจักรและความละเอียดของแม่พิมพ์ที่ใช้ผลิต ขณะที่กิจการที่ประกอบเครื่องจักรและอุปกรณ์ถือว่าใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ เนื่องจากการผลิตใช้แรงงานในการประกอบชิ้นส่วนของเครื่องจักรเพื่อส่งออก

ในช่วงก่อตั้งโรงงานบริษัทเหล่านี้ลงทุนนำเข้าเครื่องจักรและอุปกรณ์จากต่างประเทศโดยนำเข้าเครื่องจักรใช้แล้วของญี่ปุ่นหรือไต้หวันซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันหลายบริษัทมีแผนการขยายกำลังการผลิตทำให้ต้องสั่งซื้อเครื่องจักรจากต่างประเทศ และบริษัทมีแผนที่จะสั่งซื้อเครื่องจักรใหม่มาใช้ผลิตเพราะการสั่งซื้อเครื่องจักรใหม่จากตัวแทนจำหน่ายจะได้รับการรับประกันและการซ่อมบำรุงจากตัวแทนจำหน่าย อีกทั้งเครื่องจักรใหม่สามารถปรับให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีการผลิตในอนาคตได้ง่ายกว่าเครื่องจักรใช้แล้ว

---

[1] การสัมภาษณ์ ผู้บริหารบริษัทเดนโซ่ ประเทศไทย

ตารางที่ 37 กระบวนการผลิตสินค้าและระดับเทคโนโลยีการผลิต

บริษัท	สินค้า	การผลิต/ กระบวนการผลิต	ระดับของเทคโนโลยี
A (ไต้หวัน)	เครื่องจักรและอุปกรณ์	ประกอบเครื่องจักรและอุปกรณ์	เทคโนโลยีระดับต่ำ
B (ไต้หวัน)	เหล็กหล่อ	Wax casting mold หล่อแสตนเลส ชิ้นงานส่งเหล็กหล่อไร้สนิม	เทคโนโลยีระดับกลาง - สูง
C (ไทย-ไต้หวัน)	ชิ้นส่วนและส่วนประกอบ (อุตสาหกรรมยานยนต์)	ฉีดพลาสติก แกนพวงมาลัยรถยนต์	เทคโนโลยีระดับกลาง
D (ไต้หวัน-ไทย)	แม่พิมพ์,ขึ้นรูปพลาสติกด้วยการฉีดพลาสติก	ขึ้นรูปพลาสติกด้วยการฉีด ผลิตชิ้นส่วนประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้า	เทคโนโลยีระดับกลาง
E (สิงคโปร์)	แม่พิมพ์	แม่พิมพ์ฉีดพลาสติก	เทคโนโลยีระดับกลาง
F(ไทย-สิงคโปร์)	แม่พิมพ์	แม่พิมพ์ฉีดพลาสติก	เทคโนโลยีระดับกลาง
G (เกาหลีใต้)	ชิ้นส่วนและส่วนประกอบ (อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า)	ผลิตชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์โลหะ และชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์พลาสติกสำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ / ปั๊มขึ้นรูป	เทคโนโลยีระดับต่ำ
H (เกาหลีใต้)	ชิ้นส่วนพลาสติก	ฉีดพลาสติกขึ้นรูป	เทคโนโลยีระดับกลาง

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

- **รูปแบบการลงทุนและการผลิตระหว่างประเทศ**

การลงทุนของต่างชาติเพื่อผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมต่างๆในประเทศไทยมีรูปแบบและวัตถุประสงค์ในการลงทุนต่างๆกัน การลงทุนเพื่อผลิตสินค้าระหว่างประเทศนี้เป็นรูปแบบของการแบ่งงานกันทำระหว่างประเทศ (Division of work) จากการสำรวจรูปแบบของการแบ่งงานกันทำของการผลิตจากบริษัทในอุตสาหกรรมสนับสนุนจากต่างชาติ พบว่ามีรูปแบบหลากหลาย กลุ่มบริษัทไต้หวันมีการเริ่มต้นการลงทุนจากด้วยวัตถุประสงค์ต่างๆกัน ทั้งจากการตั้งบริษัทเพื่อเชื่อมโยงการผลิตในแนวดิ่ง (Vertical integration) ประกอบชิ้นส่วนเครื่องจักรในประเทศไทยโดยอาศัยแรงงานในการประกอบเครื่องจักรด้วยชิ้นส่วนนำเข้าจากต่างประเทศ นอกจากนั้นยังมีบริษัทแม่จากต่างชาติตั้งบริษัทเพื่อขยายกำลังการผลิตในประเทศไทย เพื่อตอบสนองความต้องการชิ้นส่วนฯ ในประเทศไทย บริษัทสิงคโปร์เริ่มต้นบริษัทจากการเป็นผู้นำเข้าเครื่องจักรจำหน่ายให้กับโรงงานในประเทศไทยแล้ว จากนั้นจึงเริ่มผลิตสินค้าจากเครื่องจักรนำเข้าทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทมีความได้เปรียบในด้านเทคโนโลยีและต้นทุนปัจจัยทุนต่ำกว่าผู้ผลิตอื่นๆ นอกจากนั้นนักลงทุนสิงคโปร์ที่เป็นผู้ถือหุ้นรองในบริษัทของคนไทยยังทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านการผลิต (การปรับเทคโนโลยีและการซ่อมบำรุงเครื่องจักร) ให้กับบริษัทไทย ส่วนบริษัทเกาหลีใต้มีรูปแบบการแบ่งงานกันทำระหว่างประเทศที่ชัดเจน คือ การลงทุนของบริษัทเกาหลีใต้เป็นลงทุนตั้งบริษัทเพื่อเชื่อมโยงการผลิตในแนวดิ่งของบริษัทแม่ในเกาหลีที่ได้รับเชิญจากกลุ่มผู้ประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่จากเกาหลีใต้ (ซัมซุง แอลจี) เข้ามาลงทุนเปิดบริษัทในประเทศไทย เพื่อผลิตรับช่วงผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าเพื่อประกอบในประเทศไทย

ตารางที่ 38 รูปแบบการแบ่งงานกันทำระหว่างประเทศ (Division-of-Work Relation)

บริษัท	การแบ่งงานกันทำระหว่างประเทศ
A (ไต้หวัน)	บริษัทในประเทศไทยผลิตสินค้าเชื่อมโยงการผลิตในแนวดิ่ง (Vertical Integration) ของกลุ่มบริษัทข้ามชาติโดยอาศัยแรงงานในการประกอบชิ้นส่วนเพื่อส่งออก โดยชิ้นส่วนของอุปกรณ์นำเข้าจากประเทศไต้หวัน
B (ไต้หวัน)	บริษัทในประเทศไทยผลิตสินค้าแบบเดียวกับบริษัทแม่ในต่างประเทศโดยบริษัทในประเทศไทยมีกำลังการผลิตมากกว่าบริษัทแม่ในต่างประเทศ เพราะบริษัทแม่ในต่างประเทศลงทุนวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี และเป็นตัวแทนการจำหน่ายสินค้า
C (ไทย-ไต้หวัน)	บริษัทในประเทศไทยผลิตสินค้าชนิดเดียวกับบริษัทแม่ในต่างประเทศ โดยบริษัทแม่ในต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มากกว่าการผลิต
D (ไต้หวัน-ไทย)	ไม่มีการผลิตในต่างประเทศ เพียงแต่นักลงทุนไต้หวันนำเข้าเครื่องจักรจากไต้หวันมาผลิตในประเทศไทย
E (สิงคโปร์)	บริษัทในประเทศไทยผลิตชิ้นส่วนพลาสติกด้วยแม่พิมพ์ฉีดพลาสติก (Injection mold) เครื่องจักรและเครื่องมือกลนำเข้าจากประเทศสิงคโปร์ สินค้าที่ผลิตเป็นสินค้าชนิดเดียวกับที่ผลิตในสิงคโปร์ อีกทั้งบริษัทในประเทศไทยสามารถเพิ่มกำลังการผลิตที่มีอยู่เพื่อรองรับตลาดต่างประเทศได้
F(ไทย-สิงคโปร์)	บริษัทแม่ในต่างประเทศมีหน้าที่พัฒนาเทคโนโลยี ฝึกอบรมแรงงาน และเป็นตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ ขณะที่บริษัทในประเทศไทยพยายามที่จะขยายสายการผลิตไปยังผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่ม
G (เกาหลีใต้)	การผลิตเป็นการเชื่อมโยงการผลิตในแนวดิ่งของจากบริษัทแม่ในเกาหลีที่ได้รับเชิญจากกลุ่มผู้ประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่จากเกาหลีใต้เข้ามาลงทุนเปิดบริษัทในประเทศไทย เพื่อผลิตชิ้นส่วนเพื่อประกอบสินค้าในประเทศไทย
H (เกาหลีใต้)	บริษัทแม่ในต่างประเทศเป็นแหล่งเงินทุนให้บริษัทในประเทศไทยผลิตสินค้าเหมือนกับที่ผลิตในต่างประเทศเพื่อตอบสนองตลาดประเทศไทย

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

- **ทำเลที่ตั้งโรงงาน**

การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานของกิจการพบว่าโรงงานตั้งอยู่ในพื้นที่ของจังหวัดสมุทรปราการ ชลบุรี อยุธยาและเขตมีนบุรี จากลักษณะของกิจการรับช่วงผลิตส่วนใหญ่ตั้งโรงงานในพื้นที่ใกล้เคียงกับผู้ว่าจ้างผลิตเพื่อสะดวกแก่การขนส่งและติดต่อประสานงานกับผู้ว่าจ้าง เขตอยุธยาและปทุมธานีเป็นที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรมและกลุ่มอุตสาหกรรมของบริษัทรถยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่เช่น ฮอนด้า แคนนอน และJVC ในจังหวัดสมุทรปราการเป็นที่ตั้งของบริษัทโตโยต้า ในจังหวัดชลบุรีระยองมีกิจการของบริษัทประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เช่น ซัมซุง เนชั่นเนล ชาร์ป นอกจากนี้ยังสามารถขนส่งไปยังจังหวัดใกล้เคียงคือ ปราจีนบุรีและฉะเชิงเทราที่เป็นที่ตั้งของบริษัทซันโยและฮิตาชิ ทั้งนี้การตั้งโรงงานในจังหวัดชลบุรีและระยองยังสะดวกต่อการขนส่งในกรณีที่ผลิตเพื่อส่งออกเพราะใกล้กับท่าเรือแหลมฉบัง ทั้งนี้กิจการต่างชาติยังคำนึงถึงที่ตั้งโรงงานที่ได้สิทธิพิเศษที่ได้รับจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนโดยตั้งโรงงานอยู่ในเขตส่งเสริมการลงทุนที่ 2 หรือในนิคมอุตสาหกรรมยกเว้นอากรขาเข้าเครื่องจักรและวัตถุดิบ สำหรับกิจการที่มีสัดส่วนการส่งออกอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นต้น สำหรับการตัดสินใจเลือกที่ตั้งโรงงานผู้ถือหุ้นไทยจะเป็นผู้แนะนำสถานที่ตั้งโรงงานแก่ผู้ถือหุ้นต่างชาติ ไม่เช่นนั้นกิจการต่างชาติจะตั้งโรงงานในเขตใกล้เคียงกับกลุ่มผู้ลงทุนร่วมชาติ โดยพบว่าบริเวณใกล้เคียงจะมีโรงงานชาติเดียวกันตั้งอยู่เป็นกลุ่ม

ตารางที่ 39 สถานที่ตั้งโรงงานและเหตุผลในการเลือกที่ตั้งโรงงาน

บริษัท	ปีที่ก่อตั้ง	สถานที่ตั้ง	เหตุผลในการเลือกที่ตั้งโรงงาน
A (ไต้หวัน)	2533	มีนบุรี	เจ้าของชาวไต้หวันได้รับคำแนะนำจากนักลงทุนร่วมชาติที่ตั้งโรงงานอยู่ในบริเวณพื้นที่ดังกล่าว
B (ไต้หวัน)	2543	ชลบุรี	บรรยากาศการลงทุนคล้ายกับประเทศผู้ลงทุน นักลงทุนร่วมชาติแนะนำ
C (ไทย-ไต้หวัน)	2531	สมุทรปราการ	ที่ตั้งโรงงานใกล้กับผู้ซื้อ การขนส่งสินค้าสะดวก
D (ไต้หวัน-ไทย)	2536	ชลบุรี	เป็นศูนย์กลางของการคมนาคมของบริษัทลูกค้าต่างๆ การขนส่งสินค้าสะดวก
E (สิงคโปร์)	2542	อยุธยา	สถานที่ตั้งใกล้ผู้ประกอบชิ้นส่วน(ผู้ซื้อ/ผู้ว่าจ้าง) โดยเฉพาะใกล้นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค (Hi-tech industrial estate) และนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน (Bang-Pa-In industrial estate)
F(ไทย-สิงคโปร์)	2534	สมุทรปราการ	ที่ตั้งโรงงานเป็นของผู้ถือหุ้นไทย โดยผู้ถือหุ้นไทยได้เปิดกิจการมากว่า 20 ปี แล้ว โดยโรงงานปัจจุบันเป็นโรงงานที่ขยายจากโรงงานเดิม
G (เกาหลีใต้)	2543	ชลบุรี	ที่ตั้งโรงงานใกล้กับผู้ซื้อ การขนส่งสินค้าสะดวกและสะดวกในการปรึกษากับบริษัทผู้ซื้อกรณีมีปัญหา เป็นพื้นที่ที่อยู่ในเขตได้รับสิทธิพิเศษในการส่งเสริมการลงทุนโดยสามารถซื้อที่ดินได้ถูก
H (เกาหลีใต้)	2545	ชลบุรี	ทำเลเหมาะสมในการขนส่ง

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

6.2 การบริหารงานและการจัดการภายในกิจการในอุตสาหกรรมสนับสนุน

- **ความร่วมมือกับผู้ร่วมทุนชาวไทยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง**

จากการสัมภาษณ์บริษัทพบว่าผู้ถือหุ้นต่างชาติเกือบทั้งหมดเป็นผู้ถือหุ้นหลักอำนาจการควบคุมการผลิตและการบริหารจึงเป็นของผู้ถือหุ้นต่างชาติ บริษัทจะควบคุมดูแลการผลิตชิ้นงานโดยช่างเทคนิคต่างชาติหรือเจ้าของบริษัท ขณะที่ช่างเทคนิคไทยมีส่วนในการผลิตและซ่อมบำรุงเครื่องจักรแต่อำนาจในการดูแลการผลิตรองจากต่างชาติ ผู้ร่วมทุนไทยส่วนใหญ่เป็นผู้ถือหุ้นรองมีบทบาทในการบริหารโดยรับหน้าที่ควบคุมด้านการจัดการภายในบริษัท การจัดการด้านแรงงาน เอกสาร การประสานงานกับลูกค้าคนไทย ภาครัฐ และการซ่อมบำรุง นอกจากนั้นพนักงานไทยยังมีส่วนร่วมในฝ่ายการตลาด ซึ่งจำเป็นต้องการคนไทยในการติดต่อลูกค้า บริษัทของไต้หวัน (ผู้ถือหุ้นหลัก หรือผู้ถือหุ้นรอง) จะมีผู้บริหารไทยในการบริหารแรงงานและบริหารบริษัท ขณะที่บริษัทของเกาหลีใต้ผู้บริหารเกาหลีใต้จะบริหารโรงงานเล็ดเสร็จทั้งการผลิต การตลาด โดยไม่มีคนไทยมีส่วนร่วมในการบริหาร

- **บทบาทในการผลิต การตลาด และการจัดการด้านแรงงาน**

หากแยกฝ่ายงานของกิจการออกเป็นการจัดการด้านการผลิต การตลาด และการจัดการด้านแรงงาน พบว่าผู้ถือหุ้นต่างชาติหรือผู้บริหารต่างชาติจะมีบทบาทในการควบคุมการผลิต และจัดหาเครื่องกลและเทคโนโลยี รวมถึงการจัดการด้านการตลาดทั้งในและต่างประเทศ เพียงแต่บางบริษัทจ้างผู้บริหารไทยดูแลตลาดภายในประเทศ มีข้อสังเกตว่าบริษัทไต้หวันและเกาหลีใต้ไม่มีการแบ่งหน้าที่ทั้ง 3 ด้านอย่างชัดเจน ในหลายบริษัทช่างเทคนิคหรือผู้บริหารที่ควบคุมการผลิตจะรับหน้าที่ดูแลด้านการตลาดด้วย เนื่องจากสามารถเจรจารายละเอียดของผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้า เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ (แม่พิมพ์หรือชิ้นงาน) ตามความต้องการของลูกค้า ขณะที่บริษัทเกาหลีใต้จะจัดการด้านแรงงานโดยไม่พึ่งเจ้าหน้าที่ไทย

ตารางที่ 40 ความร่วมมือกับผู้ร่วมทุนชาวไทยหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

บริษัท	ความร่วมมือกับผู้ร่วมทุนชาวไทยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องชาวไทย
A (ไต้หวัน)	บริษัทนี้นำเข้าชิ้นส่วนเครื่องจักรอุปกรณ์ประกอบเพื่อการส่งออก โดยคนไทยไม่มีส่วนร่วมในการควบคุมการผลิตและบริหาร ปัจจุบันบริษัทนี้พยายามขยายฐานลูกค้าใหม่ในประเทศไทยด้วย
B (ไต้หวัน)	ผู้ถือหุ้นไต้หวันมีหน้าที่ในการดูแลกิจการทั้งด้านการผลิตและการบริหารโรงงาน การจัดหาตลาดทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ขณะเดียวกันบริษัทนี้จ้างผู้บริหารชาวไทยติดต่อประสานงานและถ่ายทอดงานให้ลูกจ้างไทย รวมถึงติดต่อกับองค์กรของรัฐ
C (ไทย-ไต้หวัน)	ผู้ร่วมทุนไทยมีบทบาทในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเป็นเวลานาน โดยรักษาสถานะภาพของบริษัทในการเป็นผู้รับช่วงผลิตลำดับที่ 2 (second tier) ในการผลิตแกนพวงมาลัยรถยนต์
D (ไต้หวัน-ไทย)	ผู้ถือหุ้นหลักเป็นไต้หวัน โดยไต้หวันจะรับผิดชอบงานดูแลการผลิตทั้งหมด ผู้ถือหุ้นไทยดูแลด้านการบริหารจัดการภายในโรงงาน (administration) ขณะที่ผู้ถือหุ้นสิงคโปร์ปรับลดบทบาทเป็นที่ปรึกษาบริษัท
E (สิงคโปร์)	ผู้ร่วมทุนไทยลดบทบาทด้านการจัดการวางแผนด้านนโยบายแต่ยังมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เนื่องจากการถอนหุ้นออกจากบริษัท ทำให้ผู้บริหารสิงคโปร์มีหน้าที่ในการดูแลด้านการผลิตแต่เพียงผู้เดียว
F(ไทย-สิงคโปร์)	ผู้ร่วมทุนสิงคโปร์เข้าร่วมทุนโดยมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาในการผลิตโดยได้รับค่าธรรมเนียมในการปรึกษา และได้ผลตอบแทนจากเงินปันผล ขณะที่ผู้ร่วมทุนไทยมีความสามารถในการผลิตแม่พิมพ์ ชิ้นส่วนพลาสติกและอิเล็กทรอนิกส์
G (เกาหลีใต้)	แต่เดิมช่วงตั้งโรงงานบริษัทมีผู้ถือหุ้นลมชาวไทยเพื่ออำนวยความสะดวกในการตั้งโรงงานและติดต่องานกับภาครัฐ แต่หลังจากตั้งโรงงานเสร็จ มีการปรับสัดส่วนการถือหุ้นเป็นเกาหลีใต้ 100% มีหน้าที่ในการดูแลกิจการทั้งหมดทั้งด้านการผลิตและการบริหารโรงงาน ขณะที่บริษัทมีเจ้าหน้าที่การตลาดเป็นคนไทย
H (เกาหลีใต้)	กิจการของเกาหลีใต้นี้มีบริษัทแม่จากเกาหลีใต้ และผู้บริหารเกาหลีใต้ทั้งหมด บทบาทของคนไทยในบริษัทนี้เป็นเพียงเจ้าหน้าที่ในงานด้านการจัดการภายในโรงงานทั้งด้านเอกสาร หรือแรงงาน

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

ตารางที่ 41 บทบาทในการผลิต การตลาด และการจัดการด้านแรงงาน

บริษัท	การจัดการด้านการผลิต	ด้านการตลาด	การจัดการแรงงาน
A (ไต้หวัน)	ไต้หวัน	การตลาดในประเทศ- จัดการผ่านบริษัทตัวแทนจำหน่ายของไทย การตลาดต่างประเทศ- ไต้หวัน	ไทย/ไต้หวัน
B (ไต้หวัน)	ไต้หวัน/จีน	ไต้หวัน	ไต้หวัน/ไทย
C (ไทย-ไต้หวัน)	ไทยและที่ปรึกษาด้านเทคนิคชาวไต้หวัน/ญี่ปุ่น	ไต้หวัน / ไทย	ไทย
D (ไต้หวัน-ไทย)	ไต้หวัน/จีน	ไต้หวัน/สิงคโปร์/ญี่ปุ่น	ไทย
E (สิงคโปร์)	สิงคโปร์	ไทยและญี่ปุ่น	ไทย
F(ไทย-สิงคโปร์)	ไทยและที่ปรึกษาด้านเทคนิคชาวสิงคโปร์	ไทย,ผู้ช่วยชาวสิงคโปร์	ไทย
G (เกาหลีใต้)	เกาหลีใต้	เกาหลีใต้	เกาหลีใต้
H (เกาหลีใต้)	เกาหลีใต้	เกาหลีใต้	เกาหลีใต้

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

- **ช่องทางการจัดจำหน่ายและผู้รับผิดชอบด้านการตลาด**

ลักษณะของอุตสาหกรรมสนับสนุนเป็นการผลิตสินค้าขั้นกลาง เพื่อนำไปผลิตสินค้าขั้นสุดท้าย มีรูปแบบการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าหรือรับช่วงผลิตสินค้าให้กับผู้ว่าจ้าง ช่องทางการจำหน่ายสินค้าจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้าและแหล่งที่ตั้งของผู้ว่าจ้างผลิตเป็นสำคัญ ซึ่งโดยมากแล้วโรงงานของผู้ว่าจ้างและผู้รับช่วงผลิตจะมีระยะทางไม่ไกลเพื่อประหยัดค่าขนส่ง กิจการในอุตสาหกรรมสนับสนุนจำนวนมากจึงเกิดขึ้นตามแหล่งผลิตของผู้ประกอบสินค้าขั้นสุดท้าย เช่นโรงงานประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และโรงงานประกอบรถยนต์

จากการศึกษาพบว่าบริษัทส่วนมากจัดจำหน่ายสินค้าในประเทศร้อยละ 80-90 ส่งออกร้อยละ 10-20 แต่มีบริษัทไต้หวัน 2 บริษัทคือ บริษัท A และ B ที่มีสัดส่วนการส่งออกสูงกว่าการขายในประเทศเนื่องจากบริษัท A เป็นผู้นำเข้าชิ้นส่วนเครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อประกอบเป็นสินค้าส่งออก และบริษัท B พัฒนาและขยายขอบข่ายของผลิตภัณฑ์มากกว่า 3,000 ชนิด โดยจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้าให้กับหลายอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมเครื่องใช้ในครัวเรือน อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

อุตสาหกรรมยานยนต์ และที่สำคัญบริษัทนี้มีตราสินค้าเป็นของตนเอง จึงสามารถเจาะตลาดต่างประเทศได้โดยพึ่งคำสั่งซื้อจากโรงงานประกอบสินค้าในประเทศน้อย ทั้งนี้ถึงแม้ว่าสินค้าของบริษัทเหล่านี้จะจำหน่ายให้กับผู้ประกอบชิ้นส่วนในประเทศในสัดส่วนที่สูง แต่สัดส่วนการส่งออกร้อยละ 10-20 ข้างต้นเป็นการส่งออกโดยตรง แท้จริงแล้วสินค้าในอุตสาหกรรมสนับสนุนมีสัดส่วนการส่งออกทางอ้อมผ่านสินค้าสำเร็จรูปเช่นเครื่องใช้ไฟฟ้าและรถยนต์ และตามข้อกำหนดของ BOI อุตสาหกรรมที่ได้รับสิทธิประโยชน์จากBOI (กรณีไม่เข้าข่ายอุตสาหกรรมสนับสนุน 19 ประเภทตามที่ BOI กำหนด) ต้องมีสัดส่วนการส่งออกไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ดังนั้นบริษัทเหล่านี้ต้องแสดงหลักฐานว่าผู้ว่าจ้างผลิตนำชิ้นส่วนไปประกอบเป็นสินค้าส่งออกตามสัดส่วนที่กำหนด บริษัทจึงจะเข้าข่ายได้สิทธิพิเศษจาก BOI ให้นับเป็นการผลิตเพื่อส่งออก โดยบริษัทสามารถขอยกเว้นอากรขาเข้าวัตถุดิบและวัสดุจำเป็นที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศเป็นเวลา 1 ปี และสิทธิพิเศษอื่นๆเป็นต้น ในการจัดการด้านการตลาดในประเทศจะเป็นกลุ่มพนักงานไทยเป็นผู้รับผิดชอบและหลายบริษัทจ้างที่ปรึกษาญี่ปุ่นในการทำการตลาดกับบริษัทญี่ปุ่น ส่วนผู้รับผิดชอบการตลาดในต่างประเทศจะเป็นตัวแทนจำหน่ายหรือบริษัทแม่ที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ หรือตัวผู้บริหารต่างชาติของบริษัทนั้นเอง

ตารางที่ 42 ช่องทางการจัดจำหน่ายและผู้รับผิดชอบด้านการตลาด

บริษัท	ช่องทางการจำหน่าย (%)		ผู้รับผิดชอบด้านการตลาดของบริษัท
A (ไต้หวัน)	ในประเทศ	20	ตัวแทนจำหน่ายในประเทศ
	ต่างประเทศ	80	ฝ่ายงานการตลาดของบริษัทแม่ที่ไต้หวัน
B (ไต้หวัน)	ในประเทศ	30	ฝ่ายการตลาดไต้หวัน/ไทย
	ต่างประเทศ	70	ผู้บริหารชาวไต้หวัน
C (ไทย-ไต้หวัน)	ในประเทศ	90	ฝ่ายการตลาดคนไทยของบริษัทโดยผ่านการควบคุมของผู้สั่งซื้อและประกอบชิ้นส่วนยานยนต์(ญี่ปุ่น)
	ต่างประเทศ	10	ฝ่ายการตลาดชาวไต้หวัน
D (ไต้หวัน-ไทย)	ในประเทศ	100	ฝ่ายการตลาดไทย/ญี่ปุ่น/สิงคโปร์
	ต่างประเทศ	0	-
E (สิงคโปร์)	ในประเทศ	90	ฝ่ายการตลาดไทย
	ต่างประเทศ	10	ฝ่ายการตลาดชาวสิงคโปร์
F(ไทย-สิงคโปร์)	ในประเทศ	90	ฝ่ายการตลาดคนไทย
	ต่างประเทศ	10	ฝ่ายการตลาดไทยโดยได้รับความช่วยเหลือด้านข้อมูลจากบริษัทของประเทศผู้ร่วมลงทุน
G (เกาหลีใต้)	ในประเทศ	20	ฝ่ายการตลาดเกาหลีใต้/ไทย
	ต่างประเทศ	80	ฝ่ายการตลาดเกาหลีใต้
H (เกาหลีใต้)	ในประเทศ	80	ฝ่ายการตลาดเกาหลีใต้/ไทย
	ต่างประเทศ	20	ฝ่ายการตลาดเกาหลีใต้

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

- **สภาพการแข่งขันและกลยุทธ์การตลาด**

โครงสร้างการแข่งขันของกิจการในอุตสาหกรรมสนับสนุนแตกต่างกันตามสินค้าที่ผลิต กลุ่มลูกค้า รวมถึงจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม แต่ปัจจัยกำหนดการแข่งขันในอุตสาหกรรมสนับสนุนที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ซื้อ (ผู้ว่าจ้างผลิต) ในประเทศไทยบทบาทของเครือข่ายของบริษัทญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมสนับสนุนทำให้บริษัทได้หวัน เกาหลีใต้ สิงคโปร์ยากที่จะสามารถรับช่วงผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สำหรับโรงงานประกอบ (OEM) ให้แก่บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น หากเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์บริษัทเหล่านี้จะผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองตลาดอะไหล่ทดแทน (REM) มากกว่าผลิตส่งบริษัทประกอบรถยนต์ แต่บริษัท C มีความสัมพันธ์กับบริษัทประกอบรถยนต์ญี่ปุ่นมานาน ชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท C จำหน่ายในเครือข่ายผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น การแข่งขันของบริษัท C จึงมีเพียง 3-4 ราย ที่อยู่ในเครือข่ายอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วยกัน ทำให้กลยุทธ์ของบริษัท C จึงต้องรักษาฐานลูกค้าเดิมพร้อมทั้งการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้เป็นที่ยอมรับและตอบสนองความต้องการแก่ผู้ว่าจ้าง บริษัทที่มีการแข่งขันต่ำอีกบริษัทหนึ่งคือ บริษัท A เนื่องจากเป็นบริษัทที่ประกอบเครื่องจักรเพื่อการส่งออก ผ่านตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ กลยุทธ์ของบริษัท A จึงขึ้นกับการตัดสินใจของบริษัทแม่หรือตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศโดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนจากกิจการจากการประกอบเครื่องจักรเป็นการผลิตสินค้า บริษัทที่มีโครงสร้างการแข่งขันภายในเครือข่ายการผลิตเดียวกันอีกกลุ่มหนึ่งคือ กลุ่มบริษัทเกาหลีใต้ (G,H) ที่คู่แข่งจะเป็นบริษัทเกาหลีใต้ที่รับช่วงผลิตให้แก่ผู้ว่าจ้างรายเดียวกันซึ่งมีเครื่องจักรและบุคลากรที่สามารถปรับการผลิตมาผลิตสินค้าชนิดเดียวกันได้ การรับคำสั่งซื้อจึงขึ้นอยู่กับการตัดสินใจเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนจากผู้ว่าจ้าง ดังนั้นกลยุทธ์ในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทนี้คือการรักษาความสัมพันธ์กับบริษัทผู้ว่าจ้าง ตอบสนองความต้องการทุกประการของผู้ว่าจ้าง รวมถึงพยายามหาลูกค้าใหม่ๆ ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติเกาหลีใต้ด้วยกัน หรือพยายามเจาะตลาดกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นด้วยการเสนอราคาสินค้าต่ำ หากแต่ข้อจำกัดของบริษัทเกาหลีใต้คือความละเอียดและคุณภาพของสินค้ายังไม่สม่ำเสมอตามความต้องการของบริษัทญี่ปุ่น

ลักษณะโครงสร้างของอุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ทำให้โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรมสนับสนุนทั้งสองอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน ในอุตสาหกรรมสนับสนุนของอุตสาหกรรมยานยนต์การแข่งขันถูกจำกัดด้วยเครือข่ายการผลิต (Networking) ของกลุ่มบริษัทญี่ปุ่น และลักษณะการผลิตรถยนต์ที่จำกัดแบบของสินค้าที่ไม่หลากหลายเหมือนกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า จำนวนชิ้นส่วนการผลิตเพื่อส่งผู้ประกอบการยานยนต์จึงมีจำนวนชิ้นไม่มาก บางครั้งการผลิตชิ้นส่วนเพื่อให้ผู้ผลิตรถยนต์จึงมีต้นทุนสูงและไม่เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต หากบริษัทนั้นไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนให้กับผู้ประกอบรถยนต์อย่างต่อเนื่อง(กรณีไม่อยู่ในเครือข่ายการผลิต) สำหรับอุตสาหกรรมสนับสนุนของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่มีลักษณะของเครือข่ายการผลิต (Networking) เหมือนกลุ่มยานยนต์ แต่เนื่อง

ด้วยผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมหลากหลายกว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ อีกทั้งชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าส่วนใหญ่มีความละเอียดและต้องการคุณภาพต่ำกว่าชิ้นส่วนยานยนต์ เทคโนโลยีการผลิตจึงเป็นเทคโนโลยีระดับกลางถึงต่ำ ทำให้มีผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมนี้มาก ประกอบกับกลุ่มผู้ซื้อเป็นบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่ อำนาจต่อรองต่อผู้รับช่วงผลิตชิ้นส่วนจึงมีสูง ในบางครั้งผู้ว่าจ้างสามารถกำหนดขั้นตอนการผลิตของผู้รับช่วงผลิตได้ตั้งแต่ขั้นตอนการสั่งซื้อวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากแหล่งผลิตที่กำหนด ขั้นตอนการออกแบบแม่พิมพ์รวมถึงการจัดหาแม่พิมพ์ให้ผู้ผลิต กำหนดจำนวนแรงงานและเครื่องจักรที่ใช้ผลิต จนกระทั่งกำหนดราคาขายสินค้า ทำให้บริษัทได้รับผลตอบแทนการผลิตเป็นรายรับที่ถูกกำหนดโดยบริษัทผู้ว่าจ้าง ผลตอบแทนส่วนเพิ่มที่ได้รับจะมาจากการลดต้นทุนการผลิตด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพของคนงาน การจัดการของเสียและการลดการจัดเก็บสินค้า กลยุทธ์ของกลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมสนับสนุนจึงประกอบไปด้วย การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ทั้งในด้านของการผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าและคุณภาพสม่ำเสมอ การจัดส่งสินค้าตามเวลา (Just in time) รวมถึงพยายามหาลูกค้าใหม่ๆ

ตารางที่ 43 สภาพการแข่งขันของบริษัทและกลยุทธ์ในการหาลูกค้า

บริษัท	สภาวะตลาดและการแข่งขัน	กลยุทธ์ในการลูกค้า
A (ไต้หวัน)	มีบริษัทเพียง 2 รายที่เป็นคู่แข่งเนื่องจากส่วนใหญ่นำเข้าเครื่องจักรจากต่างประเทศ	บริษัทนี้มีพื้นฐานเป็นผู้นำเข้าเครื่องจักรจากไต้หวันมาจำหน่ายให้แก่ผู้ประกอบการไต้หวันที่มาลงทุนในประเทศไทยตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2533 และหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจประของเทศไทยบริษัทจึงเข้ามาลงทุนโดยให้บริการซ่อมบำรุงแก่ลูกค้าในประเทศไทย
B (ไต้หวัน)	การแข่งขันสูง คู่แข่งที่เป็นโรงงานของไทยและโรงงานไต้หวัน	เจ้าของบริษัทและผู้บริหารไต้หวันเป็นผู้หาตลาดใหม่ในต่างประเทศโดยเฉพาะในแถบประเทศ เยอรมนี และสหรัฐอเมริกา แต่ตลาดในประเทศไทยมีทีมการตลาดคนไทยในการจัดหาลูกค้า
C (ไทย-ไต้หวัน)	การแข่งขันต่ำ (3-4) รายที่อยู่ในเครือข่ายการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์	ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีผู้สนับสนุนเทคโนโลยีเป็นกลุ่มบริษัท Nippon Steering จากญี่ปุ่น ที่เป็นผู้สั่งซื้อรายใหญ่ แต่การที่บริษัทมีผู้จัดการการผลิตที่มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ ทั้งของไทยและมาเลเซียทำให้บริษัทมียอดขายที่เติบโตสม่ำเสมอ
D (ไต้หวัน-ไทย)	การแข่งขันสูง	ขยายฐานลูกค้าสู่กลุ่มบริษัทประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้า เนื่องจากมีจำนวนการสั่งซื้อสินค้าสูง แต่บริษัทต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในทุกขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่การออกแบบจนกระทั่งการผลิตชิ้นงานตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
E (สิงคโปร์)	มีผู้ผลิตในผลิตภัณฑ์เดียวกัน 15- 20ราย โดยเฉพาะบริษัทญี่ปุ่นเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพสูง	ผู้ถือหุ้นรายหนึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการผลิตแม่พิมพ์ ทำให้สามารถอธิบายชักจูงลูกค้าให้มั่นใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันบริษัทได้จ้างพนักงานชาวญี่ปุ่นเป็นผู้ประสานงานในการติดต่อธุรกิจกับบริษัทญี่ปุ่นซึ่งสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของลูกค้าญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี
F(ไทย-สิงคโปร์)	การแข่งขันสูง	ผู้ถือหุ้นชาวไทยของบริษัทมีประสบการณ์ในการผลิตและชิ้นส่วนพลาสติกในประเทศมานาน การเข้ามาร่วมทุนของกลุ่มทุนต่างชาตินอกจากได้รับเทคโนโลยีและเทคนิคการผลิตใหม่ๆ แล้วยังได้ความร่วมมือในการขยายตลาดใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนยานยนต์
G (เกาหลีใต้)	คู่แข่ง 6 ราย เป็นบริษัทเกาหลีเหมือนกันที่รับช่วงผลิตให้แก่ผู้ว่าจ้างรายเดียวกันแต่ปัจจุบันนำไปประกอบเป็นสินค้าต่างชนิดกัน ทั้งนี้เป็นคู่แข่งมีเครื่องจักรที่มีศักยภาพในการผลิตสินค้าแข่ง	ปัจจุบันรับจ้างผลิตให้ผู้ประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้ารายเดียวคือ ซัมซุง แต่ในอนาคตมีแผนที่จะหาลูกค้าโดยเริ่มจากบริษัทเกาหลีใต้ด้วยกันคือ แอลจี และในอนาคตจะพิจารณาเสนอสินค้าแก่ลูกค้าญี่ปุ่น
H (เกาหลีใต้)	คู่แข่งทั้งหมด 3-4ราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทเกาหลีด้วยกัน	บริษัทแม่ที่เป็นผู้ว่าจ้างผลิตทำหน้าที่เป็นตัวแทนการจำหน่ายสินค้าโดยช่วยหาตลาดในต่างประเทศ

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

- **การใช้แรงงานของกิจการ**

กระบวนการผลิตของกิจการที่สัมภาษณ์เป็นการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีระดับกลางถึงระดับต่ำ ได้แก่ การขึ้นรูปพลาสติกด้วยการฉีด การหล่อและชุบเคลือบโลหะ การประกอบเครื่องจักรกลและชิ้นส่วน เป็นต้น ซึ่งการผลิตเหล่านี้มีเพียงการผลิตแม่พิมพ์เท่านั้นที่มีการผลิตที่ต้องใช้ความละเอียดเที่ยงตรงสูง นอกจากการใช้เทคโนโลยีระดับต่างๆผลิตแล้ว การผลิตยังต้องการแรงงานในกลุ่มต่างๆ ทำการผลิตด้วยเช่นกัน หากแบ่งประเภทแรงงานเป็นแรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled labor) และแรงงานฝีมือ (Skill labor) แรงงานฝีมือเป็นแรงงานที่ต้องผ่านการฝึกอบรมหรือมีประสบการณ์ในการทำงานนานพอสมควร ตามสำนักงานสถิติแห่งชาติ แรงงานฝีมือเป็นแรงงานที่มีคุณวุฒิที่สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ จบการศึกษาระดับ ปวช. เป็นอย่างต่ำ ในที่นี้แรงงานฝีมือได้แก่ ช่างเทคนิควิศวกรไทยและต่างประเทศ รวมถึงแรงงานไร้ฝีมือที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า แต่ละบริษัทมีสัดส่วนแรงงานไร้ฝีมือ กับแรงงานฝีมือไม่เท่ากัน ขึ้นกับระดับของเทคโนโลยีการผลิตของแต่ละบริษัท บริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต้องใช้เทคโนโลยีระดับกลางถึงสูง แรงงานที่ใช้จึงเป็นแรงงานฝีมือที่เป็นกลุ่มของช่างเทคนิคต่างชาติและวิศวกรต่างชาติ

กลุ่มแรงงานฝีมือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการผลิตของโรงงานมากทุกโรงงานต้องการแรงงานระดับแรงงานฝีมือ แต่เนื่องจากแรงงานระดับนี้มีอัตราการย้ายงานต่ำ โรงงานจึงต้องอบรมและพัฒนาฝึกฝนแรงงานไร้ฝีมือให้มีประสบการณ์ ความถนัด และพัฒนาเป็นแรงงานฝีมือในอนาคต ซึ่งการพัฒนาแรงงานไร้ฝีมือให้เป็นแรงงานฝีมือต้องใช้เวลาในการฝึกอบรม ไม่ต่ำกว่า 6 เดือน (จากการสัมภาษณ์) สำหรับกลุ่มแรงงานฝีมือที่เป็นช่างเทคนิคหรือวิศวกรนั้น นอกจากมีบทบาทในการผลิตแล้ว ในหลายโรงงานแรงงานกลุ่มนี้ยังมีบทบาทด้านการตลาด ทำหน้าที่ติดต่อและเจรจาต่อรองกับลูกค้า เนื่องจากมีความรู้ในการอธิบายคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ แม่พิมพ์ เป็นต้น สำหรับกลุ่มช่างเทคนิคไทยมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ถ่ายทอดคำสั่งของผู้บริหารหรือผู้ควบคุมการผลิตต่างชาติให้กับแรงงานไทย ทั้งยังเป็นตัวกลางในการรับการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีจากต่างชาติด้วย อย่างไรก็ตาม ช่างเทคนิคหรือวิศวกรไทยเหล่านี้คงมีความสามารถในระดับการควบคุมการผลิต ซ่อมบำรุงเครื่องจักร และการแก้ไขปัญหาชิ้นงาน แต่ยังขาดทักษะในการออกแบบเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการได้ สำหรับปัจจุบันอุตสาหกรรมแม่พิมพ์และการผลิตชิ้นส่วนยังมีการผลิตในระดับของชิ้นส่วนสำหรับโรงงานประกอบ (OEM) และ ชิ้นส่วนอะไหล่ (REM) ขณะที่บางบริษัทพัฒนาระดับการผลิตถึงระดับการออกแบบ (ODM) โดยสามารถการออกแบบแม่พิมพ์ และมีตราสินค้าเป็นของตนเอง แต่การผลิตในระดับการออกแบบ (ODM) ผู้ออกแบบและผลิตแม่พิมพ์ยังคงเป็นช่างเทคนิคและวิศวกรชาวต่างชาติ

ตารางที่ 44 จำนวนแรงงานไร้ฝีมือและแรงงานฝีมือ

บริษัท	แรงงานไร้ฝีมือ	แรงงานฝีมือ	รวม
A (ไต้หวัน)	40	10	50
B (ไต้หวัน)	70	100	170
C (ไทย-ไต้หวัน)	-	60	60
D (ไต้หวัน-ไทย)	90	110	200
E (สิงคโปร์)	50	155	205
F(ไทย-สิงคโปร์)	400	88	488
G (เกาหลีใต้)	50	48	98
H (เกาหลีใต้)	91	123	214

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

ตารางที่ 45 จำนวนของช่างเทคนิค วิศวกร และแรงงานฝีมืออื่น ๆ

บริษัท	แรงงานฝีมือ			
	ช่างเทคนิค	วิศวกร	ช่างเทคนิค/วิศวกร	อื่น
A (ไต้หวัน)	4	-	1	5
B (ไต้หวัน)	10	4	6	80
C (ไทย-ไต้หวัน)	15	5	1	39
D (ไต้หวัน-ไทย)	15	5	10	80
E (สิงคโปร์)	20	15	3	117
F(ไทย-สิงคโปร์)	30	8	2	48
G (เกาหลีใต้)	10	2	2	34
H (เกาหลีใต้)	8	-	1	114

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

6.3 ปัจจัยกำหนดการลงทุนในประเทศไทย

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าการผลิตในอุตสาหกรรมสนับสนุนใช้ปัจจัยทุน คือเทคโนโลยีในระดับกลางถึงต่ำ อุตสาหกรรมสนับสนุนจึงต้องการระดับแรงงานที่เหมาะสมกับเทคโนโลยี มูลเหตุพื้นฐานของการตัดสินใจลงทุนระหว่างประเทศของต่างชาติทั้งในอดีตและปัจจุบันในอุตสาหกรรมสนับสนุนยังคงมีแรงจูงใจจากค่าจ้างแรงงานถูกและประสิทธิภาพแรงงานไทยที่เหมาะสมกับเทคโนโลยี แรงจูงใจที่สำคัญในการตัดสินในลงทุนในประเทศไทยมีดังต่อไปนี้

จากกรณีศึกษาบริษัท 6 จาก 8 บริษัทลงทุนผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในประเทศเป็นหลัก มีเพียง 2 บริษัทคือบริษัท A และบริษัท B ที่มีการส่งออกสินค้าเป็นสินค้าหลัก บริษัท A ลงทุนในประเทศไทยเพื่ออาศัยความได้เปรียบจากค่าจ้างแรงงานถูกเพื่อประกอบเครื่องจักรและอุปกรณ์ส่งออก เช่นเดียวกับบริษัท B ที่ต้องตัดสินใจลงทุนในประเทศเพราะค่าจ้างแรงงานแรงงานถูก ขณะที่บริษัท G และ H ใช้ความได้เปรียบจากแรงงานราคาถูกเช่นกัน

จากการสัมภาษณ์มูลเหตุจูงใจลงทุนของนักลงทุนต่างชาติในประเทศไทยที่สำคัญคือการมีพันธมิตร (Partner) ที่ดีซึ่งหมายถึง ผู้ร่วมทุนชาวไทยหรือบริษัทในเครือข่ายการผลิตซึ่งเป็นบริษัทผู้ว่าจ้างผลิต (บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและบริษัทรถยนต์ข้ามชาติ) ในการลงทุนต่างประเทศของนักลงทุนต่างชาติ การมีพันธมิตรเป็นคนท้องถิ่นจะอำนวยความสะดวกในการเริ่มก่อตั้งโรงงาน การจัดการด้านแรงงาน การจัดการด้านตลาดในประเทศ ขณะที่การมีพันธมิตรเป็นบริษัทผู้ว่าจ้างผลิตนอกจากจะช่วยเหลือแก่บริษัทในการเป็นช่องทางหลักในการจำหน่ายสินค้าแล้ว บริษัทผู้ว่าจ้างผลิตยังสนับสนุนด้านการจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาแม่พิมพ์ การช่วยเหลือและแก้ปัญหาทางด้านเทคนิคการผลิตเป็นต้น ดังนั้นการผลักดันของบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและบริษัทรถยนต์ข้ามชาติให้บริษัทแม่ในต่างประเทศย้ายฐานการผลิตหรือเพิ่มฐานการผลิตมาสนับสนุนในเครือข่ายการผลิตในประเทศไทย ซึ่งลักษณะนี้เหมือนกับบริษัท C ที่ เป็นเครือข่ายการผลิตในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น และบริษัท Gและ H เป็นบริษัทในเครือข่ายการผลิตของกลุ่มผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าจากเกาหลีใต้

มูลเหตุจูงใจในการลงทุนที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการเป็นเจ้าของเทคโนโลยีหรือเครื่องจักรซึ่งจะทำให้บริษัทนั้นๆ ได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมทั้งต้นทุนของปัจจัยทุนและมีความสามารถในการปรับตัวของกิจการด้านเทคโนโลยีการผลิตสูงกว่าบริษัทอื่นที่มิได้เป็นเจ้าของเทคโนโลยี เช่นบริษัท B C E และ F การลงทุนประเภทนี้ของต่างชาติจะอยู่ในรูปแบบของผู้ถือหุ้นรายเดียวหรือเป็นการร่วมทุนโดยต่างชาติเป็นผู้ถือหุ้นรองทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านการผลิต อย่างไรก็ตามการบริหารงานของบริษัทในกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าหรือการจัดการด้านการตลาดที่เข้มแข็งดังเช่น บริษัท C ที่สามารถเข้าเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการผลิตของบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น

มูลเหตุจูงใจในการลงทุนอีกด้านหนึ่งคือการลงทุนโดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI เพราะบริษัทต่างชาติที่ลงทุนจะแสวงหาโอกาสและสิทธิประโยชน์ตามเงื่อนไขต่างๆ ของ BOI เช่น การยกเว้นภาษีนำเข้าเครื่องจักรซึ่งเอื้อต่อการย้ายฐานการผลิตของต่างประเทศ ประกอบกับบริษัทเล็งเห็นว่าตลาดในประเทศไทยยังมีโอกาสเติบโต ทำให้บริษัทในกลุ่มนี้ลงทุนในประเทศไทยซึ่งโดยพื้นฐานแล้วบริษัทกลุ่มนี้ไม่มีจุดแข็งด้านเทคโนโลยี หรือการสนับสนุนจากบริษัทแม่หรือบริษัทในเครือข่ายการผลิต ความสามารถในการพัฒนาและปรับตัวทางเทคโนโลยี ดังนั้นข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและการตลาดทำให้กลุ่มบริษัทเหล่านี้มีการแข่งขันสูง และต้องการการจัดการด้านการตลาดที่แข็งแกร่ง

ตารางที่ 46 ปัจจัยกำหนดการลงทุนของอุตสาหกรรมสนับสนุนในประเทศไทย

บริษัท	ปัจจัยกำหนดการลงทุนในประเทศไทย
A (ไต้หวัน)	การผลิตในประเทศไทยเป็นการแสวงหาตลาดใหม่และแสวงหาลูกค้าในประเทศไทย รวมถึงเป็นการเริ่มต้นให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องจักรแก่ลูกค้าในประเทศไทย
B (ไต้หวัน)	การตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยบริษัทได้ประโยชน์จากค่าแรงผลิตในประเทศไทยต่ำกว่าบริษัทแม่ อีกทั้งยังเป็นการเปลี่ยนฐานการผลิตที่บริษัทแม่เป็นฐานการพัฒนาผลิตภัณฑ์
C (ไทย-ไต้หวัน)	การตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้บริษัทในประเทศไทยยังมีศักยภาพในการประยุกต์เทคโนโลยีจากบริษัทแม่ให้เหมาะสมกับการผลิตในประเทศไทย
D (ไต้หวัน-ไทย)	การลงทุนในประเทศไทยเพราะบริษัทเห็นว่าประเทศไทยมีการลงทุนจากกลุ่มบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าที่เป็นกลุ่มผู้ว่าจ้างผลิตเป็นจำนวนมากทั้งกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นและกลุ่มบริษัทเกาหลีใต้
E (สิงคโปร์)	บริษัทเล็งเห็นว่าตลาดเครื่องจักรกล และอุปกรณ์ในประเทศไทยมีการเจริญเติบโตอย่างมีศักยภาพ อีกทั้งการลงทุนในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ในประเทศไทยเป็นการสร้างยอดขายให้กับบริษัทและสร้างกำไรให้กับบริษัทมากกว่า 30%
F(ไทย-สิงคโปร์)	บริษัทได้ประโยชน์จากการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) ระหว่างประเทศโดยบริษัทแม่ปรับกลยุทธ์เป็นการมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์แทนการผลิตในต่างประเทศ
G (เกาหลีใต้)	เนื่องจากการผลิตในประเทศไทยเป็นการตั้งฐานการลงทุนตามผู้ว่าจ้างผลิตที่ย้ายฐานการผลิตเข้ามาลงทุนในประเทศไทย ประโยชน์ที่ได้รับคือรักษาฐานลูกค้าเดิมและต้นทุนการผลิตที่ลดลงโดยเฉพาะค่าจ้างแรงงาน
H (เกาหลีใต้)	บริษัทลงทุนตามกลุ่มผู้ว่าจ้างผลิตสินค้าที่ย้ายฐานการผลิตเข้ามาในประเทศ อีกทั้งต้นทุนแรงงานในประเทศไทยต่ำ

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

- **มาตรการสนับสนุนจากภาครัฐของไทยและภาครัฐของประเทศผู้ลงทุน**

บริษัทที่สัมภาษณ์ทุกบริษัทได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI ซึ่งบริษัทที่มีเงื่อนไขอยู่ในประเภทของอุตสาหกรรมสนับสนุนที่มีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาเทคโนโลยีและช่วยส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นกิจการที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ 19 ประเภท ตามที่กล่าวมาแล้ว จะได้รับสิทธิพิเศษจาก BOI โดย

1. ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล 8 ปีไม่ว่าจะตั้งอยู่ในเขตใด
2. ยกเว้นอากรขาเข้าเครื่องจักร ไม่ว่าจะตั้งอยู่ในเขตใด
3. ให้มีชาวต่างชาติถือหุ้นเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งสิ้นได้
4. สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศเป็นส่วนใหญ่ได้ ทั้งนี้จะต้องยื่นขอรับการส่งเสริมภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2543
5. อนุญาตให้ตั้งโรงงานได้ทุกเขต

แต่มีอุตสาหกรรมสนับสนุนบางบริษัทไม่เข้าข่ายการเป็นกิจการที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เงื่อนไขการได้รับสิทธิพิเศษจะเปลี่ยนไป เช่น บริษัทต้องมีสัดส่วนการส่งออกไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 บริษัทจึงจะเข้าข่ายได้สิทธิพิเศษจาก BOI ให้นับเป็นการผลิตเพื่อส่งออก โดยบริษัทสามารถขอยกเว้นอากรขาเข้าวัตถุดิบและวัสดุจำเป็นที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศเป็นเวลา 1 ปี เป็นต้น นอกจากนั้น การสนับสนุนของรัฐบาลประเทศผู้ลงทุนยังไม่มีการสนับสนุนเป็นนโยบายชัดเจน ยกเว้นบริษัท c ที่ได้รับความช่วยเหลือด้านเทคนิค จากหน่วยวิจัยจากรัฐบาลไต้หวัน

6.4 ปัญหาของกิจการ การปรับตัวหลังวิกฤติเศรษฐกิจ และแนวโน้มในอนาคต

ปัญหาของกิจการลงทุนในอุตสาหกรรมสนับสนุนของต่างชาติแต่ละบริษัทแตกต่างกัน บริษัทที่มีการผลิตสินค้าต่างชนิดกันพบปัญหาไม่เหมือนกัน ปัญหาพื้นฐานที่พบมากในทุกบริษัท คือ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระดับช่างเทคนิค ปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพ บริษัทที่อยู่ในเครือข่ายการผลิตของกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่พบปัญหาด้านการปรับเทคโนโลยีการผลิตให้รองรับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนนโยบายของบริษัทแม่ รวมถึงการแข่งขันกับชิ้นส่วนนำเข้าจากต่างประเทศ ขณะที่บริษัทขนาดกลางถึงขนาดเล็กขาดความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับกลุ่มผู้ซื้อทำให้ประสบปัญหาด้านการตลาดและไม่มีอำนาจการต่อรองกับผู้ซื้อ นอกจากนั้นเทคโนโลยีของกิจการยังล้าสมัยต่อความต้องการของลูกค้าที่ต้องการการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ นอกจากนั้นการได้รับคำแนะนำทางด้านเทคนิคและความช่วยเหลือการเงินจากผู้ซื้อในระดับต่ำกว่ากลุ่มบริษัทในเครือของผู้ซื้อ ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมลดลง บริษัทเหล่านี้จึงได้รับคำสั่งซื้อชิ้นงานเฉพาะกรณี ซึ่งอาจเป็นชิ้นงานที่ต้องการความละเอียดต่ำ หรือซัพพลายเออร์ของผู้ซื้อไม่สามารถผลิตสินค้าได้

ทัน และปัญหาด้านระบบการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐที่ล่าช้าไม่สามารถอำนวยความสะดวกแก่บริษัทต่างชาติ โดยเฉพาะการคืนภาษีอากรล่าช้าเป็นปัญหาสำคัญปัญหาหนึ่ง

วิกฤติเศรษฐกิจส่งผลต่อบริษัทที่การสัมภาษณ์ 4 บริษัท คือบริษัท A C Dและ F ซึ่งแต่ละบริษัทได้รับผลกระทบและมีการปรับตัวต่างๆกัน โดยบริษัท A ได้รับผลกระทบไม่มากเนื่องจากตลาดส่งออกเป็นตลาดต่างประเทศ รายรับของบริษัทเป็นเงินสกุลดอลล่าร์ การปรับกลยุทธ์ของบริษัทต่อลูกค้าในประเทศคือการให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าซึ่งเป็นโรงงานผู้สั่งซื้อเครื่องจักรโดยเสนอบริการต่างๆ เช่นการตรวจสอบเครื่องจักร การซ่อมบำรุงเป็นต้น บริษัท C เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีคำสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจทำให้ยอดการจำหน่ายรถยนต์ลดลง ส่งผลต่อการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลดลงตามมา บริษัทรถยนต์ได้ช่วยเหลือกลุ่มเครือข่ายการผลิตด้วยการนำคำสั่งซื้อจากต่างประเทศมาให้บริษัท C ผลิตชิ้นส่วนส่งออกทำให้บริษัท Cไม่ต้องปิดกิจการ โดยปลดคนงานออกจำนวนน้อย วิกฤติเศรษฐกิจทำให้บริษัท D มียอดการสั่งซื้อชิ้นส่วนจากอุตสาหกรรมยานยนต์ลดลงมาก บริษัทจึงปรับตัวด้วยการบริหารการตลาดใหม่โดยผลิตสินค้าสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าให้มากขึ้นโดยประกอบกับหลังวิกฤติมีกลุ่มผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าจากเกาหลีใต้เข้ามาลงทุนในไทยทำให้ขดเชยยอดขายที่ลดลงจากบริษัทรถยนต์และบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าญี่ปุ่น บริษัท F เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยและสิงคโปร์วิกฤติเศรษฐกิจทำให้ต้องลดกำลังการผลิตจำนวนมากบริษัทร่วมทุนจากสิงคโปร์ต้องช่วยเหลือโดยการหาตลาดต่างประเทศประกอบกับหาตลาดในประเทศใหม่ๆ คือกลุ่มผู้ผลิตและประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้าส่งออก

สำหรับแนวโน้มในอนาคตของกิจการในอุตสาหกรรมสนับสนุนจากการสัมภาษณ์พบว่าหลายบริษัทกำลังเพิ่มกำลังการผลิตเนื่องจากการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศ และการขยายการผลิตของกลุ่มผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ จากยอดการผลิตรถยนต์ในประเทศเพิ่มขึ้นจาก 360,303 คันในปี พ.ศ. 2540 เป็น 606,113 คันในเดือนตุลาคมปี พ.ศ. 2546 มูลค่าการส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้นมาโดยตลอด โดยมีมูลค่าการส่งออกในระดับ 1 ล้านล้านบาทตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 ส่งผลให้อุตสาหกรรมสนับสนุนในการผลิตชิ้นส่วนเติบโตตาม ซึ่งในมุมมองของผู้ผลิตยังเล็งเห็นว่าการตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยเพื่อผลิตและเป็นซัพพลายเออร์ให้แก่ กลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าวยังมีอุปสงค์ในประเทศรองรับ อีกทั้งนโยบายของกลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีการผลิตเพื่อส่งออกสินค้ายังต่างประเทศซึ่งเป็นการขยายโอกาสด้านการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนต่างชาติในประเทศ แนวโน้มการย้ายฐานการผลิตจึงยังไม่เกิดขึ้น และหากมีการย้ายฐานการผลิต 3 บริษัทจาก 8 บริษัทเห็นว่า อินเดียเป็นประเทศที่น่าสนใจลงทุนประเทศหนึ่ง สำหรับการแข่งขันจากจีนนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มซัพพลายเออร์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้ความเห็นว่าในช่วง 5 ปียังไม่กังวลด้านการแข่งขันจากจีน เพราะจีนยังผลิตรถยนต์ไม่พอขายในประเทศ และจีนยังไม่ได้เข้ามาแย่งตลาดไทยตลาดไทยไม่เต็มที่ ชิ้นส่วนจากจีน คุณภาพยังไม่ทัดเทียม แต่เทคนิคการผลิตและเทคโนโลยีทัดเทียมไทยแล้วโดยการสั่งเครื่องจักร ฝรั่งเศส ไต้หวัน อเมริกา แต่ในด้านการจัดการจีนยังไม่สามารถสู้ไทยได้ ส่วนใน

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จากจีนเป็นคู่แข่งที่จะมาแย่งส่วนแบ่งตลาดในผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายในประเทศไทย แต่การผลิตสินค้าหมวดนี้ส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อการส่งออก และการผลิตชิ้นส่วนและประกอบสินค้ายังจำกัดในด้านพื้นที่การผลิตที่ต้องรวมกลุ่มการผลิตในพื้นที่ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะชิ้นส่วนที่เทคโนโลยีไม่ซับซ้อน และมูลค่าเพิ่มต่ำ ทำให้การแข่งขันจากสินค้าต่างประเทศ เช่น จีนยังไม่ชัดเจนในอุตสาหกรรมสนับสนุน