

References

- Argyris, C. 1990. Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Argyris, C., and D. A. Schon. 1978. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Armstrong, J. S., and T. Overton. 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys. Journal of Marketing Research 14 (August): 396-402.
- Arrow, E. 1962. The implications of learning by doing. Review of Economic Studies 29: 166-170.
- Auster, E. 1987. International corporate linkages: Dynamic forms in changing environments. Columbia Journal of World Business (Summer): 3-6.
- Badaracco, J. L., Jr. 1991. The knowledge link: How firms compete through strategic alliances. Boston: Harvard Business School Press.
- Bangkok Post. 1998. Trade dream flounders. 1998 year-end economic review. Bangkok.
- Barney, J. B. 1997. Gaining and sustaining competitive advantage. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B., and M. H. Hansen. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. Strategic Management Journal 15: 540-559.
- Baughn, C.C., J. H. Stevens, J. G. Denekamp, R. N. Osborn. 1997. Protecting intellectual capital in international alliances. Journal of World Business 32(2): 103-117.
- Beamish, P. W. 1984. Joint venture performance in developing countries. Doctoral dissertation, University of Western Ontario, London.
- Beamish, P. W. 1987. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. Management International Review 27(1): 23-37.
- Beamish, P. W. 1988. Multinational joint ventures in developing countries. New York: Routledge.
- Berg, S.V., J. Duncan and P. Friedman. 1982. Joint venture strategies and corporate innovation. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn and Hain.
- Blau, P. M. 1964. Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Blodgett, L. L. 1991. Partner contribution as predictors of equity share in international joint ventures. Journal of International Business Studies 22(1): 63-78.
- Bleeke, J., and D. Ernst. 1991. The Way to Win in Cross-Border Alliances. Harvard Business Review (November-December): 127-135.
- Bleeke, J., and D. Ernst. 1993. Collaborating to compete. New York: Wiley.

- Bollen, K. A., and R. Lennox. 1991. Conventional wisdom on measurements: A structural equation perspective. Psychological Bulletin 110: 305-314.
- Borys, B., and D. Jemison. 1989. Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. Academy of Management Review 14: 234-249.
- Bourque, L. B., and V. A. Clark. 1991. Processing data: The survey example. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Bower, G. H., and E. R. Hilgard. 1981. Theories of learning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bresman, H., J. Birkinshaw, and R. Nobel. 1999. Knowledge transfer in international acquisitions. Journal of International Business Studies 30(3): 439-462.
- Brown, J. S., and P. Duguid. 1991. Organizational learning and communities-of-practice. Organization Science 2(1): 40-57.
- Brown, L., A. Rugman, and A. Verbeke. 1989. Japanese joint ventures with Western multinationals: Synthesizing the economic and cultural explanations of failure. Asia Pacific Journal of Management 6(2): 225-242.
- Buckley, P. J., and M. Casson. 1976. The future of the multinational enterprise. New York: Holmes and Meiers.
- Buckley, P. J., and M. Casson. 1988. A theory of cooperation in international business. In F. J. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business: Joint ventures and technology partnerships between firms, 31-53. Lexington, MA: Lexington Books.
- Buckley, P. J., and M. Casson. 1997. An economic model of international joint venture strategy. In Beamish, P. W., and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: European perspectives, 3-32. San Francisco, CA: The New Lexington Press.
- Burgers, W. P., C. W. L. Hill, and W. C. Kim. 1993. A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. Strategic Management Journal 14(6): 419-431.
- Burton, F. and F. Saelens. 1989. International alliances as a strategic tool of Japanese electronic companies. Harvard Business Review 67(2): 58-69.
- Carmines, E. G., and R. A. Zeller. 1982. Reliability and validity assessment. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Chan, P. S., and d. Heide. 1993. Strategic alliances in technology: Key competitive weapon. SAM Advanced Management Journal 58(4): 9-17.
- Child, J., Y. Yan, and Y. Lu. 1997. Ownership and control in Sino-foreign joint ventures. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives, 181-225. San Francisco: The New Lexington Press.

- Chowdhuri, M. A. J. 1989. International joint ventures: Some interfirm-organization specific determinants of success and failures: A factor analytic exploration. Doctoral dissertation. Temple University.
- Churchill, G. A. 1995. Marketing research: Methodological foundations. Fort Worth: The Dryden Press.
- Ciborra, C. 1991. Alliances as learning experiences: Competition and change in high-tech industries. In L. Mytelka (ed.), Strategic partnerships and the world economy, 51-77. London: Pinter.
- Cohen, W. M., and D. A. Levinthal. 1989. Innovation and learning: The two faces of R&D. The Economic Journal 99: 569 – 596.
- Cohen, W. M., and D. A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly 35: 128-152.
- Contractor, F.J., and P. Lorange. 1988. Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures. In F. J. Contractor, and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business: Joint ventures and technology partnerships between firms, 3-30. Lexington, MA : Lexington Books.
- Crossan, M. M., and A. C. Inkpen. 1995. The subtle art of learning through alliances. Business Quarterly 60(2): 69-78.
- Cullen, J. B., J. L. Johnson, and T. Sakano. 1995. Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship. Journal of International Business Studies 26(1): 91-116.
- Cyert, R., and J. March. 1963. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Czinkota, M. R., I. A. Ronkainen, and M. H. Moffett. 1994. International business, third edition. Fort Worth: The Dryden Press.
- Daft, R., and G. Huber. 1987. How organizations learn: A communication framework. Research in the Sociology of Organizations 5: 1-36.
- Daft, R. L., and N. B. Macintosh. 1981. A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. Administrative Science Quarterly 26: 207-224.
- Datta, D. K. 1991. International joint ventures: A framework for analysis. In H. Vernon-Wortzel, and L. H. Wortzel (eds), Global strategic management: The essentials, 149-158. New York: John Wiley & Sons.
- Davidson, W. H., and D. G. McFetridge. 1985. Key characteristics in the choice of international technology transfer mode. Journal of International Business Studies 16: 5-21.
- Davies, S. 1979. The diffusion of process innovations. Cambridge: Cambridge University Press.

- Davis, D., and R. M. Cosenza. 1993. Business research for decision making. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Dodgson, M. 1991. Technology learning, technology strategy and competitive pressures. British Journal of Management 2(3): 132-149.
- Dodgson, M. 1993a. Organizational learning: A review of some literature. Organization Studies 14(3): 375-394.
- Dodgson, M. 1993b. Learning, trust, and technological collaboration. Human Relations 46 (1): 77-95.
- Drucker, P. F. 1995. The network society. Wall Street Journal (March) 29: 12.
- Dunning, J. H. 1988. The new style multinational-circa the late 1980s and early 1990s'. In J. H. Dunning (ed.), Explaining international production. London: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. 1993. Multinational enterprises and the global economy. Wokingham Berks: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. 1997. Alliance capitalism and global business. London: Routledge.
- Dussauge, P., and B. Garrette. 1997. Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms. International Studies of Management and Organization 27(4): 104-126.
- Dymsza, W. A. 1988. Success and failures of joint ventures in developing countries: Lessons from experience. In F. J. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business: Joint ventures and technology partnerships between firms, 403-424. San Francisco: New Lexington Press.
- Erden, D. 1997. Stability and satisfaction in cooperative FDI: Partnerships in Turkey. In P. W. Beamish and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: European perspectives, 158-183. San Francisco: The New Lexington Press.
- Erez, M., and P. C. Earley. 1993. Culture, self-identity, and work. New York: Oxford University Press.
- Eveland, J. D., and Tornatzky, L. 1990. The deployment of technology. In L. Tornatzky and M. Fleischer (eds.), The processes of technological innovation. Lexington, MA: Lexington Books.
- Faulkner, D. 1994. The international transfer of learning: The key to successful strategic alliances. In S. Segal-Horn (ed.), The Challenge of international business, 127-147. London: Kogan Page.
- Fiol, C., and M. Lyles. 1985. Organizational learning. Academy of Management Review 10(4): 803-813.
- Florin, J. M. 1997. Organizing for efficiency and innovation: The case for nonequity interfirm cooperative arrangements. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: North American perspectives, 3-24. San Francisco: The New Lexington Press.

- Ford, D. 1988. Developing your technology strategy. Long Range Planning 21(5): 85-95.
- Franko, L. 1971. Joint venture survival in multinational corporations. New York: Praeger Publishers.
- Galaskiewicz, J., and D. Shatir. 1981. Leadership and networking among neighborhood human service organizations. Administrative Science Quarterly 26: 434-448.
- Gerbing, D., and J. C. Anderson. 1988. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. Journal of Marketing Research (May): 186-192.
- Geringer, J. M. 1988a. Joint venture partner selection: Strategies for developed countries. Westport, CT: Quorum Books.
- Geringer, J. M. 1988b. Partner selection criteria for developed country joint ventures. Business Quarterly (Summer): 55-68.
- Geringer, J. M. 1991. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. Journal of International Business Studies 22(1): 41-62.
- Geringer, J. M., and L. Hebert. 1989. Control and performance of international joint ventures. Journal of International Business Studies 20: 235-254.
- Geringer, J. M., and L. Hebert. 1991. Measuring performance of international joint ventures. Journal of International Business studies 22(2): 249-263.
- Gibbons, J. D. 1993. Nonparametric measures of association. Newbury Park: SAGE Publications.
- Glazer, R. 1991. Marketing in an information-intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset. Journal of Marketing 55 (October): 1-20.
- Gomes-Casseres, B. 1987. Joint ventures instability: Is it a problem? Columbia Journal of World Business (Summer): 97-102.
- Gomes-Casseres, B. 1989. Ownership structures of foreign subsidiaries. Journal of Economic Behavior and Organization 11: 1-25.
- Gray, C., and A. Yan. 1997. Formation and evolution of international joint ventures: Examples from U.S.-Chinese Partnerships. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives, 57-88. San Francisco: The New Lexington Press.
- Gruber, W. H., and D. G. Marquis. 1969. Factors in the transfer of technology. Cambridge: MIT Press.
- Gulati, R. 1995a. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. Academy of Management Journal 38: 85-112.

- Gulati, R. 1995b. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. Administrative Science Quarterly 40: 619-652.
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks. Strategic Management Journal 19: 293-317.
- Habib, G. M. 1987. Measures of manifest conflict in international joint ventures. Academy of Management Journal 30(4): 808-816.
- Hagedoorn, J. 1995. A note on international market leaders and networks of strategic technology partnering. Strategic Management Journal 16: 241-250.
- Hagedoorn, J., and R. Narula. 1996. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International sectoral differences. Journal of International Business Studies 27: 265-284.
- Hair, J. Jr., R. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. 1995. Multivariate data analysis with readings. London: Prentice Hall International Inc.
- Hall, R. D. 1984. The international joint venture. New York: Praeger.
- Hall, R. H. 1996. Organizations: Structures, processes, and outcomes. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- Hamel, G. 1990. Competitive collaboration: Learning, power and dependence in international strategic alliances. Doctoral dissertation, The University of Michigan.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. Strategic Management Journal (Summer Special Issue) 12: 83-103.
- Hamel, G., Y. L. Doz, and C. K. Prahalad. 1989. Collaborate with your competitors and win. Harvard Business Review 67(1): 133-139.
- Harrigan, K. R. 1983. Strategies for vertical integration. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. 1985. Strategies for joint ventures. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. 1988 a. Strategic alliances and partner asymmetries. In F.J. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business: Joint ventures and technology partnerships between firms, 205-226. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. 1988 b. Joint ventures and competitive strategy. Strategic Management Journal 9(2): 141-158.
- Hebert, L. 1994. Division of control, relationship dynamics and joint venture performance. Doctoral dissertation, University of Western Ontario. London.
- Hedberg, B. L. T. 1981. How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), Handbook of organizational design, 8-27. London: Oxford University Press.
- Hedlund, G. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. Strategic Management Journal 15: 73-90.

- Heide, J. B., and A. S. Miner. 1992. The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and the frequency of contact on buyer-seller cooperation. Academy of Management Journal 35: 265-291.
- Heide, J. B., and A. M. Weiss. 1995. Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. Journal of Marketing 59 (July): 30-43.
- Hennart, J. 1988. A transaction costs theory of equity joint ventures. Strategic Management Journal 9(3): 361-374.
- Hennart, J. 1991. Control on multinational firms: The role of price and hierarchy. Management International Review (Special Issue): 71-96.
- Hergert, M. and D. Morris. 1988. Trends in international collaborative agreements. In F. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business, 99-109. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hill, C. W. 1990. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. Academy of Management Review 15(3): 500-513.
- Hill, C. W. 1994. International business: Competing in the global marketplace. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Hladik, K. J. 1988. R&D and international joint ventures. In F. J. Contractor, and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business: Joint ventures and technology partnerships between firms, 187-203. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hofstede, G.H. 1980. Motivation, leadership, and organization. Do American theories apply abroad? Organizational Dynamics 9(1): 42-63.
- Horton, V., and B. Richey. 1997. On developing a contingency model of technology alliance formation. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: North American perspectives, 89-110. San Francisco: The New Lexington Press.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The connecting between organizational theory and philosophical ethics. Academy of Management Review 20(2): 379-403.
- Howells, J. 1996. Tacit knowledge, innovation and technology transfer. Technology Analysis & Strategic Management 8(2): 91-106.
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. Organization Science 2 (1): 88-115.
- Hymer, S. 1960. The international operations of national firms: A study of foreign direct investment. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hymer, S. H. 1968. La grande multinationale. Revue Economique 14(b): 949-973.
- Hymer, S. H. 1976. The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press.

- Inkpen, A. 1992. Learning and Collaboration: An examination of North American-Japanese joint ventures. Ph.D. dissertation, Western Business School, University of Western Ontario.
- Inkpen, A. 1995. The management of international joint ventures: An organizational learning perspective. London: Routledge Press.
- Inkpen, A. 1996. Creating knowledge through collaboration. California Management Review 39(1): 123-140.
- Inkpen, A. 1997. An examination of knowledge management in international joint ventures. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: North American perspectives, 337-369. San Francisco: The New Lexington Press.
- Inkpen, A. 1998. Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. European Management Journal 16(2): 223-229.
- Inkpen, A. C., and P. W. Beamish. 1997. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. Academy of Management Review 22(1): 177-202.
- Inkpen, A., and M. M. Crossan. 1995. Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning. Journal of Management Studies 32: 595-618.
- Jain, S. 1987. Perspectives on International Strategic Alliances. Advances in International Marketing 2: 103-120.
- Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. Strategic Management Journal 9: 31-41.
- Johanson, J., and J. E. Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies 8(1): 23-32.
- John, G., and T. Reve. 1982. The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels. Journal of Marketing Research 19: 517-524.
- Johnson, J. L., J. B. Cullen, T. Sakano, and H. Takenouchi. 1997. Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: North American perspectives, 227-254. San Francisco: The New Lexington Press.
- Joo, Y. 1998. Individual group, and organizational instructional systems development models. Performance Improvement Quarterly 11(4): 22-50.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard-measures that drive performance. Harvard Business Review 70(1): 71-79.
- Khanna, T., R. Gulati, and N. Nohria. 1998. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. Strategic Management Journal 19: 193-210.
- Killing, J. P. 1983. Strategies for joint venture success. New York: Praeger.

- Killing, J. P. 1994. The design and management of international joint ventures. In P. W. Beamish, J. P. Killing, D. J. Lecraw, and A. J. Morrison (eds.), International Management. Boston: Irwin.
- Kim, H. J. 1991. Influence of language and similarity on initial intercultural attraction. In S. Ting-Toomey and F. Korzenny (eds.), Cross-cultural interpersonal communication, 213-229. Newsbury Park, CA: SAGE Publication.
- Kim, D. H. 1993. The link between individual and organizational learning. Sloan Management Review (Fall): 37-50.
- Kim, L. 1997. The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. California Management Review 39(3): 86-100.
- Kim, J., and C. W. Mueller. 1990. Factor analysis: Statistical methods and practical issues. Newsbury Park, CA: SAGE Publications.
- Kindleberger, C. P. 1969. American business abroad. New Haven, CN: Yale University Press.
- Kogut, B. 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. Strategic Management Journal 9(2): 319-332.
- Kogut, B. 1989. The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. Journal of Industrial Economics 38(2): 183-197.
- Kogut, B., and S. Chang. 1991. Technological capabilities and Japanese foreign direct investment in the United States. Review of Economics and Statistics 73: 401-413.
- Kogut, B., and H. Singh. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. Journal of International Business Studies 19 (3): 411-432.
- Kogut, B., and U. Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organization Science 3: 383-397.
- Kogut, B., and U. Zander. 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. Journal of International Business Studies 24: 625-645.
- Kogut, B., and U. Zander. 1995. Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A reply. Journal of International Business Studies 26(2): 417-426.
- Lane, H. W. and P. W. Beamish. 1990. Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. Management International Review 30: 87-102.
- Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. Administrative Science Quarterly 37 (1): 76-104.
- Lei, D. 1997. Offensive and Defensive Uses of Alliances. In H. Vernon-Wortzel, and L. H. Wortzel (eds.), Strategic management in a global economy 263-275. New York: John Wiley & Sons.

- Lei, D., and J. W. Slocum, Jr. 1992. Global strategy, competence-building and strategic alliances. California Management Review 35 (1): 81-97.
- Lei, D., J. W. Slocum, Jr., and R. A. Pitts. 1997. Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning. Journal of World Business 32 (Fall): 203-223.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. Strategic Management Journal 13: 111-125.
- Levinson, N. S., and M. Asahi. 1995. Cross-national alliances and interorganizational learning. Organizational Dynamics 24(2): 50-63.
- Levinthal, D. A., and M. Fichman. 1988. Dynamics of interorganizational attachments: Auditor-client relationships. Administrative Science Quarterly 33: 345-369.
- Levinthal, D. A., and J. G. March. 1993. The myopia of learning. Strategic Management Journal 14: 95-112.
- Levitt B., and J. G. March. 1988. Organizational learning. Annual Review of Sociology 14: 319-340.
- Levitt, B., and March, J. G. 1996. In M. D. Cohen and L. S. Sproull (eds.), Organizational learning. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis-Beck, M. S. 1995. Data analysis: An introduction. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Lewis, L., and D. Seibold. 1993. Innovation modification during intraorganizational adoption. Academy of Management Review 18(2): 322-354.
- Li, J., and O. Shenkar. 1997. The perspectives of local partners: Strategic objectives and structure preferences of international cooperative ventures in China. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives, 300-322. San Francisco: The New Lexington Press.
- Lin, J.L., C.J. Yu, D. W. Seetoo. 1997. Motivations, partners' contributions, and control of international joint ventures. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives, 115-134. San Francisco: The New Lexington Press.
- Lorange, P., and J. Roos. 1992. Strategic alliances: Formation, implementation and evolution. Oxford: Blackwell.
- Loveridge, R., and M. Pitt. 1990. The strategic management of technological innovation. Chichester: Wiley.
- Lyles, M. 1988. Learning among joint venture sophisticated firms. In F. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business, 301-316. Lexington, MA: Lexington Books.
- Lyles, M. A., and J. E. Salk. 1997. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: European perspectives, 325-355. San Francisco: The New Lexington Press.

- Lynch, R. P. 1989. The practical guide to joint ventures and corporate alliances. New York: Wiley.
- Madeuf, B. 1984. International technology transfers and international technology payments: Definitions, measurement and firms' behavior. Research Policy 13: 125-140.
- Madhok, A. 1995. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. Journal of International Business Studies 26 (First Quarter): 117-137.
- Madhok, A. 1997. Economizing and strategizing in foreign market entry. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: North American perspectives, 25-50. San Francisco: The New Lexington Press.
- Magee, S. P. 1977. Information and the multinational corporation: An appropriability theory of foreign direct investment. In J. N. Bhagwati (ed.), The new international economic order. Cambridge, MA: MIT Press.
- Maidique, M., and B. Zirger. 1985. The new product learning cycle. Research Policy 14: 299-313.
- Mansfield, E. 1968. Industrial research and technological innovation: An econometric analysis. New York: Norton.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational learning. Organization Science 2(1): 71-87.
- March, J. G., and Olson, J.P. 1975. The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. European Journal of Policy Research 3(2): 147-171.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman. 1995. An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review 20(3): 709-734.
- Medcof, J. W. 1997. Why too many alliances end in divorce. Long Range Planning 30 (5): 718-732.
- Mohr, J., and R. Spekman. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. Strategic Management Journal 15: 135-152.
- Moorman, C., R. Deshpande, and G. Zaltman. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. Journal of Marketing 57 (1): 81-101.
- Morgan, R. M., and S. D. Hunt. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing 58(3): 20-38.
- Morrison, M., and L. Mezentseff. 1997. Learning alliances – a new dimension of strategic alliances. Management Decision 35(5-6): 351-357.
- Mowery, D. C., J. E. Oxley, and B. S. Silverman. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. Strategic Management Journal 17(Winter): 77-91.

- Nanda, A. 1996. Resources, capabilities and competencies. In B. Moingeon and A. Edmondson (eds.), Organizational learning and competitive advantage, 93-120. London: SAGE Publications.
- Nelson, R., and S. Winter. 1982. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science 5: 14-37.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995. The knowledge-creating company. Oxford: Oxford University Press.
- Norman, R. 1985. Developing capabilities for organizational learning. In J. M. Pennings (ed.), Organizational strategy and change, 217-248. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nunnally, J. C. 1967. Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. 1978. Psychometric theory, 2nd ed. NY: McGraw-Hill.
- Oh, J. 1996. Global strategic alliances in the telecommunications industry. Telecommunication Policy 20(9): 713-720.
- Olk, P. 1997. The effect of partner differences on the performance of R&D consortia. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: North American perspectives, 133-159. San Francisco: The New Lexington Press.
- Olson, L. B., and K. Singsuwan. 1997. The effect of partnership, communication, and conflict resolution behaviors on performance success of strategic alliances. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives, 245-267. San Francisco: The New Lexington Press.
- Osborn, R., and C. C. Baughn. 1993. Societal considerations in the global technological development of economic institutions: The role of strategic alliances. Research in the sociology of organizations 11: 113-150.
- Osborn, R. N., and J. Hagedoorn. 1997. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. Academy of Management Journal 40(2): 261-278.
- Parkhe, A. 1991. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. Journal of International Business Studies 22: 579-601.
- Parkhe, A. 1993. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. Academy of Management Journal 4: 794-829.
- Parkhe, A. 1996. International joint ventures. In B. J. Punnett and O. Shenkar (eds.), Handbook for international management research, 429-459. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

- Parkhe, A. 1997. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. In H. Vernon-Wortzel and L. H. Wortzel (eds.), Strategic management in global economy, 276-290. NY: John Wiley & Sons.
- Pate, J. L. 1969. Joint venture activity, 1960-1968. In Federal Reserve Bank of Cleveland. Economic Review, 16-23.
- Perlmutter, H., and D. Heenan. 1986. Cooperate to compete globally. Harvard Business Review (March-April) 64 (2): 136-152.
- Pfeffer, J., and P. Nowak. 1976. Joint ventures and interorganizational interdependence. Administrative Science Quarterly 21: 398-418.
- Pierce, J. L., S. A. Rubinfeld, and S. Morgan. 1991. Employee ownership: A conceptual model of process and effects. Academy of Management Review 16: 121-144.
- Pisano, G. 1988. Innovation through markets, hierarchies, and joint ventures: Technology strategy and collaborative arrangements in the biotechnology industry. Ph.D. Dissertation, University of California, Berkeley.
- Pisano, G., M. V. Russo, and D. J. Teece. 1988. Joint ventures and collaborative arrangements in the telecommunications equipment industry. In D.C. Mowery (ed.), International collaborative ventures in US manufacturing, 23-70. Cambridge, MA: Ballinger.
- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. New York: Anchor Books.
- Porter, M. E. 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Porter, M. E. and M. B. Fuller. 1986. Coalitions and global strategy. In M. E. Porter (ed.), Competition in global industries, 315-342. Boston: Harvard Business School Press.
- Powell, T. C. 1992. Organizational alignment as competitive advantage. Strategic Management Journal 13 (2): 119-134.
- Powell, A. W., K.W. Koput, and L. Smith-Doerr. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. Administrative Science Quarterly 41(March): 116-145.
- Price, R. M. 1996. Technology and strategic advantage. California Management Review 38(Spring): 38-56.
- Pruitt, D. G. 1981. Negotiation behavior. New York: Academic Press.
- Pucik, V. 1988. Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. Human Resource Management 27 (1): 77-93.

- Pucik, V. 1991. Technology transfer in strategic alliances: Competitive collaboration and organizational learning. In T. Agmon and M. A. Von Glinow (ed.), Technology transfer in international business, 121-124. New York: Oxford University Press.
- Pucik, V. 1992. Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. In V. Pucik, N. M. Tichy, and C. K. Barnett (eds.), Globalizing management: Creating and leading the competitive organization, 243-259. New York: John Wiley and Sons.
- Quinn, J. B. 1992. Intelligent enterprise. New York: Free Press.
- Reed, R., and R. DeFillippi. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review 15(1): 88-102.
- Revesz R. T., and M. L. Cauley. 1986. Competitive alliances: Strategy for global markets. Business International (July): 1-3.
- Rindfleisch, A. 1997. Cooperative research ventures and new product development. Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Ring, P. S., and A. H. Van de Ven. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. Academy of Management Review 19: 90-118.
- Rogers, E. M. 1983. Diffusion of innovations. New York: The Free Press.
- Rogers, E. M., and F. F. Shoemaker. 1971. Communication of innovations: A cross-cultural approach. New York: The Free Press.
- Romme, G., and R. Dillen. 1997. Mapping the landscape of organizational learning. European Management Journal 15(1): 68-78.
- Root, F. R. 1988. Some taxonomies of international cooperative arrangements. In F. J. Contractor, and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business: Joint ventures and technology partnerships between firms, 69-80. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rosenberg, N. 1982. Inside the black box: Technology and economics. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Rugman, A. M. 1981. Internalization and nonequity forms of international involvement. In A. M. Rugman (ed.), New theories of the multinational enterprise. New York: St. Martin's Press.
- Rugman, A. M. 1986. New theories of the multinational enterprise: An assessment of internalization theory. Bulletin of economic research 38(2): 3307-3378.
- Sarkar, M., S. T. Cavusgil, and C. Evirgen. 1997. A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance. In P. W. Beamish, and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: North American perspectives, 255-285. San Francisco: The New Lexington Press.

- Saxton, T. 1997. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. Academy of Management Journal 40(2): 443-461.
- Schaan, J. L. 1983. Parent control and joint venture success: The case of Mexico. Doctoral dissertation, University of Western Ontario, London, Canada.
- Schein, E. 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schrader, S. 1991. Informal technology transfer between firms: Cooperation through information trading. Research Policy 20(2): 153-170.
- Schumpeter, J. A. 1934. The theory of economic development, an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Seabright, M. A., D. A. Levinthal, and M. Fichman. 1992. Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. Academy of Management Journal 35: 122-160.
- Serge, P. M. 1990. The leader's new work: Building a learning organization. Sloan Management Review 32(1): 7-23.
- Shan, W. 1990. An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms. Strategic Management Journal 11: 129-139.
- Shan, W., and J. Song. 1997. Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: Evidence from the biotechnology industry. Journal of International Business Studies 28(2): 267-284.
- Shrivastava, P. A. 1983. A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies 20 (1): 7-28.
- Simon, H. A. 1991. Bounded rationality and organizational learning. Organization Science 2: 125-134.
- Simonin, B. L. 1991. Transfer of knowledge of international strategic alliances: A structural approach. Doctoral dissertation, The University of Michigan, Ann Arbor.
- Simonin, B. L., and D. Helleloid. 1993. Do organizations learn? An empirical test of organizational learning in international strategic alliances. In D. Moore (ed.), Academy of Management Best Paper Proceedings: 222-226.
- Singh, K., and W. Mitchell. 1996. Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnership. Strategic Management Journal 17: 99-115.
- Sinkula, J. M. 1994. Market information processing and organizational learning. Journal of Marketing 58 (January): 35-45.
- Sitkin, S. B., K. M. Sutcliffe, and R. G. Schroeder. 1994. Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. Academy of Management Review 19: 537-564.

- Slater, S.F., and J. C. Narver. 1995. Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing 59 (July): 63-74.
- Smith, K. G., S. J. Carroll, and S. J. Ashford. 1995. Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. Academy of Management Journal 38 (1): 7-23.
- Sohn, J. H. D. 1994. Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior. Journal of International Business Studies 20: 295-324.
- Spender, J. C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal 17: 45-62.
- Spinello, R. A. 1998. The knowledge chain. Business Horizons (November-December): 4 -14.
- Stata, R. 1989. Organizational learning—The key to management innovation. Sloan Management Review 30(3): 63-74.
- Steensma, H. K. 1996. Acquiring technological competencies through inter-organizational collaboration: An organizational learning perspective. Journal of Engineering and Technology Management 12: 267-286.
- Studenmund, A. H. 1992. Using econometrics: A practical guide. New York: HarperCollins Publishers.
- Sub-committee on enhancing international competitiveness. 1995. White paper: The enhancing international competitiveness (January).
- Sullivan, J., and I. Nonaka. 1986. The application of organizational learning theory to Japanese and American management. Journal of International Business Studies 17 (3): 127-147.
- Sullivan, J., and R. Peterson. 1982. Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures. Management International Review 22(2): 30-40.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic Management Journal 17: 27-43.
- Tabachnick, B. G., and L. S. Fidell. 1989. Using multivariate statistics. New York, NY: Harper & Row.
- Tallman, S. B., and O. Shenkar. 1997. A managerial decision model of international cooperative venture formation. In H. Vernon-Wortzel, and L. H. Wortzel (eds), 246-262. Global strategic management: The essentials. New York: John Wiley & Sons.
- Tallman, S., A. G. Sutcliffe, and B. A. Antonin. 1997. Strategic and organizational issues in international joint ventures in Moscow. In P. W. Beamish and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: European perspectives, 184-211. San Francisco: New Lexington Press.

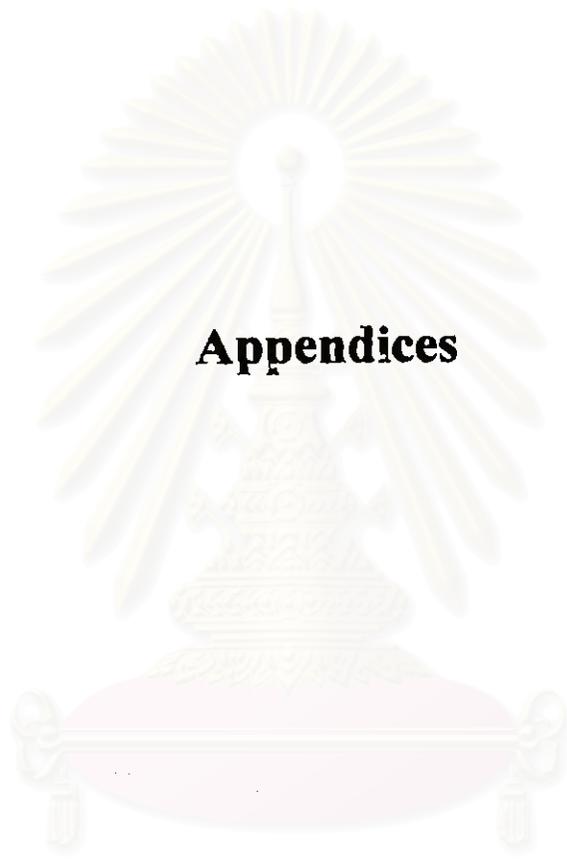
- Teece, D. 1977. Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how. Economic Journal 87: 242-261.
- Teece, D. J. 1981. The market for know-how and the efficient international transfer of technology. Annals of the American Association of Political and Social Sciences (November): 81-86.
- Teece, D. 1989. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy 15: 285-305.
- Teece, D. J. 1998. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. California Management Review 40(3): 55-79.
- Teece, D., and G. Pisano. 1994. The dynamic capabilities of firms: An introduction. Industrial and Corporate Change 3(3): 537-555.
- Thailand Development Research Institute Foundation. 1992. Guidelines for the promotion of production and selling of intermediate products for the linkage to and the support of the export-oriented production of ready-made products (in Thai). Bangkok.
- Thailand Development Research Institution. 1997. Master plan for industrial development of Thailand (unpublished).
- Thompson, V. A. 1965. Bureaucracy and innovation. Administrative Science Quarterly 5 (June): 1-20.
- Thorelli, H. B. 1986. Networks: Between markets and hierarchies. Strategic Management Journal 7: 37-51.
- Tidd, J. 1995. Development of novel products through intraorganizational and interorganizational networks: The case of home automation. Journal of Product Innovation Management 12: 307-322.
- Tiemessen, I., H. W. Lane, M. M. Crossan, and A. C. Inkpen. 1997. Knowledge management in international joint ventures. In P. W. Beamish and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: North American perspectives, 370-399. San Francisco: New Lexington Press.
- Tomlinson, J. W. C. 1970. The joint venture process in international business: India and Pakistan. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tomlinson, J. W. C., and M. Thompson. 1977. A study of Canadian joint ventures in Mexico. Working paper. University of British Columbia, Vancouver.
- Tootelian, D. H., and Gaedeke, R. M. 1987. Fortune 500 list revised 12 years later, still an endangered species for academic research? Journal of Business Research 15 (August): 359-363.
- Tyler, B. B., and H. K. Steensma. 1995. Evaluating technological collaborative opportunities: A cognitive modeling perspective. Strategic Management Journal 16: 43-70.

- Van de Ven, A. H., and G. Walker. 1984. The dynamics of interorganizational coordination. Administrative Science Quarterly 29: 598-621.
- Venkatraman, N., and V. Ramanujam. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review 11(4): 801-814.
- Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product life cycle. Quarterly Journal of Economics 80: 190-207.
- Vernon, R., and L. T. Wells. 1986. The economic environment of international business. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Von Hippel, E. 1988. The sources of innovation. New York: Oxford University Press.
- Vyas, N. M., W. L. Shelburn, and D. C. Rogers. 1995. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. Journal of Business & Industrial Marketing 10(3): 47-60.
- Walker, G. 1988. Network analysis for cooperative inter-firm relationships. In F. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business. Lexington, MA: Lexington Books.
- Weick, K. E. 1979. The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Werner, S., L. E. Brouthers, and K. D. Brouthers. 1996. International risk and perceived environmental uncertainty: The dimensionality and internal consistency of Miller's measure. Journal of International Business Studies 27 (3): 571-587.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 5(2): 171-180.
- Westney, E. 1988. Domestic and foreign learning curves in managing international cooperative strategies. In F. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative strategies in international business. Lexington, MA: Lexington Books.
- Williamson, O. 1985. The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press.
- Winter, S. G. 1987. Knowledge and competence as strategic assets. In D. J. Teece (ed.), The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal 159-184. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Yamaguchi, T. 1994. Research finding report: Cross cultural technology transfer in Taiwan and Thailand from the view point of the technology supplier. In Proceedings (APEC-HRD-BMN Project). The workshop on impact of cultural difference on cross cultural technology transfer. China Productivity Center.
- Yan, A., and B. Gray. 1994. Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures. Academy of Management Journal 37: 1478-1517.

- Yan, A., and B. Gray. 1996. Linking management control and interpartner relationship with performance in United States-Chinese joint ventures. In J. Child and Y. Lu (eds.), Management issues in China: International enterprises. London: Routledge.
- Zand, D. E. 1972. Trust and managerial problem solving. Administrative Science Quarterly 17: 229-239.
- Zander, U. 1991. Exploiting a technological edge: Voluntary and involuntary dissemination of technology. Stockholm: Institute of International Business.
- Zander, U., and B. Kogut. 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. Organization Science 6(1): 76-92.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



Appendices

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Appendix A

Measures



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



Measures

Respondents were asked to respond to the following items with respect to their firms' participation in an international alliance. The notation (R) means the item was reverse coded.

Learning

Overall Production Process Development

(Scale anchors: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)

1. After entering this alliance, we have advanced and improved the efficiency of our production process.
2. Our firm's production technology has been improved after entering this alliance.
3. Improvements have occurred in the way our company conducts R&D, or manufactures after entering this alliance.
4. Improvements have occurred in the way our company looks at and understand operations, R&D, or manufacturing after entering this alliance.
5. More safety and better work environment have been provided in our company after entering this alliance.

New Product Design Development

1. Number of new product design (not at all, 1-3 designs, 4-6 designs, 7 or above).

Production Standardization : Type of standard certification awarded.

1. Copyright
2. Invention patent
3. Petty patent
4. Product designs patent
5. Thailand Industrial Standards (TIS) marks
6. ISO/IER Guide 25 (Laboratory accreditation)
7. TIS/ISO 9000 (System)
8. TIS/ISO 14000 (Environmental management system)
9. TIS 18000 (Occupational health and safety management system)
10. Trademarks

Partner's Knowledge Utilization

1. Percentage of partner's technology and know-how utilized in the production process (1-10 %, 11-20%, 21-30%, 31-40%, 41% or above).

Productivity Improvement

(Annual average change: none or lower, 1-20%, 21-40%, 41-60%, 61% or more)

1. Defective rate
2. Rate of product returned for repairing
3. Machine's capacity utilization
4. Number of R&D projects
5. Production per man-hour

Cultural Similarity

(Scale anchors: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)

1. The organizational procedures of the two firms were compatible.
2. Executives from both firms involved in this project had compatible philosophies and approaches to business dealings.

Receptivity***Knowledge Cultivating Activities***

(Average number of time per year: none, 1-6, 7-12, 13 or more)

1. In-house training courses
2. Training course organized by other institutions
3. Company's memo

Capability

(Scale anchors: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)

1. We are capable of managing new information in meaningful ways.
2. We are capable of integrating new information from a variety of sources.

Resources Strength

(Scale anchors: 1 = Very low, 5 = Very high)

1. Financial resource
2. Regulations and government relations
3. Recruitment and human resource development
4. Production technology development
5. Plant capacity and quality control

Trust

(Scale anchors: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)

1. We can always rely on our partner to do its part in our alliance.
2. We know that our partner is capable and competent.
3. Our partner is always frank and truthful in its dealings with us.
4. Our partner would go out of its way to assure our firm is not damaged or harmed in this relationship.

Ownership Structure***Form of the alliance***

0 = no ownership ; 1 = equity ownership.

Foreign firm.....% Your firm%

Partner Complementarity*Amount and Type of resource contributions*

1. Manufacturing-related technology and know-how
2. Quality control
3. Product research and development
4. Brand name
5. Product-related technology and know-how
6. Product design
7. Management systems
8. Marketing know-how
9. Market information and market access
10. Financial resources
11. Human resources
12. Training
13. Distribution channels
14. Raw materials
15. Inventory management

Prior Tie

1. Equity based alliance participation with this partner before entering this alliance
(0 = no, 1 = yes)
2. Non-equity based alliance participation with this partner before entering this alliance (0 = no, 1 = yes)
3. Other business conduct with this partner before entering this alliance
(0 = no, 1 = yes)

Ambiguity

(Scale anchors: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)

1. This technology is easily transferable.
2. The association between causes and effects, inputs and outputs, and actions and outcomes related to the technology is clear.
3. This technology cannot be incorporated into written form. (R)

Trialability

(Scale anchors: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)

1. The working procedures of this technology are able to be set up and adjusted to our production within a limited time.
2. We have tested this technology under our partner's supervision within an appropriate duration prior to the actual application.

Usage Advantage

(Scale anchors: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)

1. This technology is appropriate in terms of cost and benefit.
2. This technology improves the efficiency of our production process.
3. Our production process has been advanced and accredited with this technology.

Appendix B

Questionnaires



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Questionnaire

Local Firm's Learning in International Alliances: Selected Industries in Thailand

Introduction: This questionnaire is part of research undertaken in a doctoral degree study in the Joint Doctoral Program in Business Administration which is being held by the Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University, and Graduate School of Business, National Institute of Development Administration.

The aim of this study is to understand the learning of Thai firms in international alliances. Understanding this topic will help assist Thai firms in improving their competitiveness in international business.

Definition: In this study, International Alliances are any form of cooperation between Thai and foreign firms, in particular, those that involve production process know-how and technology. Partners may or may not possess equity shares in the collaborated project. Alliances include cooperative ventures with suppliers, dealers, or competitors as well as cooperative ventures between firms across industries, technology collaboration, joint venture and licensing.

Instructions:

1. In total, there are 7 pages. Please answer every question.
2. Select the alliance with any foreign partner, which you have experienced during 1994-1997 as a priority. Please complete this survey even if your firm is no longer participating in this alliance or it is terminated.
3. Please return the completed questionnaire in the attached envelope before 30 July 1999. Please attach your business card so that I can send you the results of this study.

Thank you for your time and effort that are contributed to this study.

Panid Kulsiri,
Student, JDBA Program,
Phone 3981469 Fax 7444102

I. Background of respondent

1. Your current position
2. How long have you been working for this firm?

II. Information about companies and the focal alliance

Instruction:

- Select one alliance and 1 foreign partner firm in that alliance to be used as the focal basis of the information.
- Please tick off the answer(s) that indicate most precisely your perception, estimation, or facts for each question.

1. In what year the alliance was formed ?
2. Is your firm currently participating in this alliance?
 Yes No
3. In which industry is your company?
 Vehicle parts Vehicle Electrical products and parts
 Electronic and parts Other (please specify).....
4. How long has this company been operating?
5. How often has your company educated its employees in each year, approximately?

	Time			
	None	1-6	7-12	13 or more
1. In-house training courses				
2. Training course organized by other institutions				
3. Conferences and meeting				
4. Company's memo				
5. Apprenticeship or site visit and tours				
6. Others (Please specify)				

6. What was your firm's motive(s) for entering this alliance?(can select more than one)
1. Gaining access to financial support from foreign partner.
2. Acquiring technological and know-how support from foreign partner.
3. Giving local marketing knowledge to foreign partner.
4. Others (Please specify)
7. The nationality of your foreign partner firm is (Please specify)
8. What is the form of this alliance?
1. Equity ownership. Foreign firm.....% Your firm%
2. Non-equity, contract-based alliance.
3.No equity, no contract, but agree to cooperate by the means of
4. Others (Please specify)

9. Does this foreign firm have any representatives in the executive level in this alliance?¹⁴⁹
 None Less than ours
 Equal to ours More than ours
10. What would you classify the relationship between this foreign partner and your firm?
 Competitor Supplier Customer Others
11. Before entering this alliance, has your company ever participated in any equity-based alliance with this partner?
 No Yes and successful Yes but not successful.
12. Before entering this alliance, has your company ever participated in any non equity-based alliance with this partner?
 No Yes and successful Yes, but not successful.
13. Before entering this alliance, has your company ever conducted any other business with this partner?
 No 1-2 year(s) 3-4 years
 5-6 years 7 years or more
14. Which resource(s) that your company and this partner have contributed to the alliance?
 (Can select more than one)

Your company	Contributions	Foreign company
.....	1. Manufacturing-related technology and know-how
.....	2. Quality control
.....	3. Product research and development
.....	4. Brand name
.....	5. Product-related technology and know-how
.....	6. Product design
.....	7. Management systems
.....	8. Marketing know-how
.....	9. Market information and market access
.....	10. Financial resources
.....	11. Human resources
.....	12. Training
.....	13. Distribution channels
.....	14. Raw materials
.....	15. Inventory management
.....	16. Others (Please specify)

15. To what extent do you agree or disagree with these statements concerning your partner and your firm. Please answer to every item.

1 = strongly disagree 2 = disagree 3 = neither disagree nor agree

4 = agree 5 = strongly agree

	Extent				
	1	2	3	4	5
1. The organizational values and social norms prevalent in the two firms were congruent.					
2. The organizational procedures of the two firms were compatible.					
3. Executives from both firms involved in this project had compatible philosophies and approaches to business dealings.					
4. Technological capabilities of the two firms were compatible with each other					
5. We are capable of managing new information in meaningful ways.					
6. We are capable of integrating new information from a variety of sources.					
7. We frequently incorporates knowledge about outside technologies and innovations into our business activities.					
8. We view learning about new skill and knowledge as a key investment in our firm's future.					
9. We can always rely on our partner to do its part in our alliance.					
10. We know that our partner is capable and competent.					
11. Our partner is always frank and truthful in its dealings with us.					
12. Our partner is very knowledgeable about everything relevant to our alliance.					
13. Our partner would go out of its way to assure our firm is not damaged or harmed in this relationship.					
14. In this relationship, we feel like our partner cares what happens to us.					
15. After entering this alliance, we have advanced and improved the efficiency of our production process.					
16. Our firm's production technology has been improved after entering this alliance.					
17. We have assimilated and contributed our partner's production know-how to our firm's other projects.					
18. Improvements have occurred in the way our company conducts R&D, or manufactures after entering this alliance.					
19. Improvements have occurred in the way our company looks at and understand operations, R&D, or manufacturing after entering this alliance.					
20. More safety and better work environment have been provided in our company after entering this alliance.					

16. Think about know-how and technology in the production process that your partner has transferred to the alliance and please indicate to what extent do you agree or disagree with these statements. Please answer to every item.

- 1 = Strongly disagree 2 = Disagree 3 = Neither disagree nor agree
 4 = Agree 5 = Strongly agree

	1	2	3	4	5
1. This technology is easily transferable.					
2. The association between causes and effects, inputs and outputs, and actions and outcomes related to the technology is clear.					
3. This technology is not related to our knowledge base.					
4. This technology cannot be incorporated into written form.					
5. The working procedures of this technology are able to be set up and adjusted to our production within a limited time.					
6. The test-run schedule is unable to be set up because of the dynamically changing nature of this technology .					
7. We have tested this technology under our partner's supervision within an appropriate duration prior to the actual application.					
8. This technology is suitable for our product market.					
9. Equivalent or better technology from other sources is available to replace this technology.					
10. This technology is appropriate in terms of cost and benefit.					
11. This technology improves the efficiency of our production process.					
12. Our production process has been advanced and accredited with this technology.					

17. After entering this alliance, has your company developed any new product design?
 not at all 1-3 design(s) 4-6 designs 7 or above

18. What percentage of employees were trained by your foreign partner comparing to those who are not?
 None 1-10% 11-20% 21% or above

19. Please indicate your company's strength of the following resources in order to employ them to create or adopt new knowledge.

1 = Very low 2 = Low 3 = Average 4 = High 5 = Very high

	1	2	3	4	5
1. Financial resource					
2. Regulations and government relations					
3. Recruitment and human resource development					
4. Flexibility in organizational management					
5. Production management (inventory and raw material)					
6. Production technology development					
7. Plant capacity and quality control					
8. Ability to use foreign language					
9. Executive's interest in advancing employees' knowledge					

20. After entering this alliance, has your company been awarded any new certification by the government authority or other institutions?

New certification			
	None	Awarded	Applying
1. Copyright			
2. Invention patent			
3. Petty patent			
4. Product designs patent			
5. Thailand Industrial Standards (TIS) marks			
6. ISO/IER Guide 25 (Laboratory accreditation)			
7. TIS/ISO 9000 (System)			
8. TIS/ISO 14000 (Environmental management system)			
9. TIS 18000 (Occupational health and safety management system)			
10. Trademarks			
11. Others (Please specify)			

21. How many partner's expertise and executives are assigned to this alliance?

None 1-5 6-10 11 or more

22. To what percentage of the production process does your company utilize your partner's technology and know-how?

1-10 % 11-20% 21-30% 31-40% 41% or above

23. Please indicate the average annual percentage changes in your production process after entering this alliance.

	Average change				
	None or lower	1-20%	21-40%	41-60%	61% or above
1. Defective rate reduced by					
2. Rate of product returned for repairing decreased by					
3. Machine's capacity utilization increased by					
4. Number of R&D projects increased by					
5. Production per man-hour increased by					

24. Comments and suggestions:

.....

.....

.....

Thank you very much for your kind cooperation.

Please provide your address below so that I can send you the certificate of participation and the results of this study which is expected to be completed in October, 1999.

Name

Company

Address

.....

.....

.....

**การเรียนรู้ในพันธมิตรต่างชาติของบริษัทในประเทศ:
เลือกศึกษาอุตสาหกรรมบางประเภทในประเทศไทย**

(Local Firm's Learning in International Alliances: Selected Industries in Thailand)

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาระดับปริญญาเอกของโครงการร่วมผลิตบัณฑิตระดับปริญญาเอกด้านบริหารธุรกิจระหว่างคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าใจการร่วมพันธมิตรต่างชาติสำหรับบริษัทในประเทศไทยตามหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบริษัทในประเทศไทยให้มีการยกระดับความสามารถในการผลิตได้ทัดเทียมกับต่างประเทศต่อไป

ความหมาย: พันธมิตร หมายถึงความร่วมมือระหว่าง 2 บริษัท ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบความร่วมมือกันในการดำเนินโครงการระยะสั้นหรือยาว การร่วมทุนในบริษัทใหม่ หรือความร่วมมือแบบไม่มีการลงทุนร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมือเกี่ยวกับกระบวนการผลิต พันธมิตรรวมถึง การร่วมมือกับซัพพลายเออร์ การร่วมมือกับผู้จัดจำหน่าย การร่วมมือกับคู่แข่ง การร่วมมือกับบริษัทต่างอุตสาหกรรม Technology collaboration, Joint venture และ Licensing

ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถาม:

1. แบบสอบถามนี้มี 7 หน้า (รวมหน้านี้) กรุณาตอบคำถามทุกข้อ
2. ในการตอบแบบสอบถามนี้ กรุณาให้ข้อมูลของการเป็นพันธมิตรกับบริษัทต่างชาติในระหว่าง พ.ศ. 2537-2540 เป็นอันดับแรก ถึงแม้ว่าท่านจะไม่ได้ร่วมในพันธมิตรนั้นแล้ว หรือพันธมิตรนั้นได้ยุติลงแล้วก็ตาม
3. กรุณาคืนแบบสอบถามที่ตอบโดยครบถ้วนแล้วภายในวันที่ 30 กรกฎาคม 2542 หรือโดยเร็วที่สุดที่ท่านสะดวกโดยใช้ซองที่แนบมาพร้อมนี้ หากท่านประสงค์จะได้รับผลการวิจัยของการศึกษารั้งนี้ ขอได้โปรดแนบนามบัตรมาพร้อมกับแบบสอบถามที่ส่งคืนมาด้วย

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามนี้

นางสาวพนิต กุลศิริ

นิสิตสาขาธุรกิจระหว่างประเทศ โครงการJDBA

สังกัดภาควิชาพาณิชยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หากท่านประสงค์จะติดต่อสอบถาม ขอได้โปรดติดต่อที่

โทรศัพท์ 3981469

โทรสาร 7444102

แบบสอบถาม1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

- ตำแหน่งปัจจุบันของท่าน.....
- ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบันปี

2. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทและการร่วมพันธมิตรวิธีตอบคำถาม:

● เลือก 1 พันธมิตรที่ท่านร่วมดำเนินการระหว่างปี พ.ศ. 2537-2540 และ 1 บริษัทต่างชาติที่ร่วมพันธมิตร และใช้เป็นข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม

● ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ใกล้เคียงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- พันธมิตรนี้เริ่มดำเนินการเมื่อปี พ.ศ.
- บริษัทของท่านยังร่วมดำเนินการอยู่ในพันธมิตรนี้หรือไม่
[] ร่วมพันธมิตร [] ไม่ร่วมพันธมิตร
- บริษัทของท่านจัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภท
[] ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ [] ยานยนต์ [] เครื่องไฟฟ้าและชิ้นส่วน
[] เครื่องอิเล็กทรอนิกส์และชิ้นส่วน [] อื่นๆ โปรดระบุ.....
- บริษัทของท่านดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้เป็นเวลา ปี
- บริษัทของท่านจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่พนักงานระดับต่าง ๆ โดยเฉลี่ยต่อปีมากน้อยเพียงใด

การให้ความรู้แก่พนักงานในบริษัท	จำนวนครั้งโดยประมาณต่อปี			
	ไม่เคย	1-6	7-12	13 หรือมากกว่า
1. การอบรม สัมมนาที่บริษัทจัดขึ้นเอง				
2. การอบรม สัมมนาที่จัดโดยสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกบริษัท				
3. การประชุมพนักงาน				
4. การส่งจดหมายเวียน การประกาศ				
5. การฝึกงาน การดูงาน				
6. อื่น ๆ โปรดระบุ				

- บริษัทของท่านเข้าร่วมพันธมิตร เพื่อ (เลือกได้มากกว่าหนึ่งข้อ)
..... 1. ได้รับความร่วมมือด้านการเงินจากบริษัทต่างชาติที่เป็นพันธมิตร
..... 2. ได้รับความร่วมมือด้านวิชาการและเทคโนโลยีจากบริษัทต่างชาติที่เป็นพันธมิตร
..... 3. ได้รับความร่วมมือด้านการตลาดในประเทศแก่บริษัทต่างชาติที่เป็นพันธมิตร
..... 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- บริษัทต่างชาติถือสัญชาติ (โปรดระบุ).....

8. บริษัทต่างชาติเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทของท่านในรูปแบบใด
- 1. มีหุ้นส่วนในพันธมิตร สัดส่วนการถือหุ้น ณ เวลาเริ่มดำเนินการเป็นพันธมิตร
บริษัทต่างชาติถือหุ้น.....% บริษัทของท่านถือหุ้น.....%
- 2. บริษัทต่างชาติไม่มีหุ้นส่วนในพันธมิตร แต่มีสัญญาที่จะ (โปรดระบุ).....
- 3. บริษัทต่างชาติไม่มีหุ้นส่วนหรือสัญญาแต่ตกลงร่วมมือโดยวิธี (โปรดระบุ).....
- 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....
9. บริษัทต่างชาติมีผู้แทนมาร่วมในระดับบริหารของพันธมิตร หรือไม่
- [] ไม่มีเลย [] มีน้อยกว่าบริษัทของท่าน
- [] มีเท่ากับบริษัทของท่าน [] มีมากกว่าบริษัทของท่าน
10. ธุรกิจของบริษัทต่างชาติมีความสัมพันธ์กับบริษัทของท่านอย่างไร
- [] บริษัทคู่แข่ง [] บริษัทผู้ขายสินค้าให้บริษัทของท่าน
- [] บริษัทที่เป็นลูกค้าของท่าน [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
11. ก่อนเข้าร่วมพันธมิตร บริษัทของท่านกับบริษัทต่างชาติเคยเป็นพันธมิตรร่วมหุ้น
- [] ไม่เคยเลย [] เคยเป็นบริษัทร่วมพันธมิตรที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตร
- [] เคยเป็นบริษัทร่วมพันธมิตรที่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตร
12. ก่อนเข้าร่วมพันธมิตร บริษัทของท่านกับบริษัทต่างชาติเคยเป็นพันธมิตรแบบไม่มีหุ้น
- [] ไม่เคยเลย [] เคยเป็นบริษัทร่วมพันธมิตรที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตร
- [] เคยเป็นบริษัทร่วมพันธมิตรที่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตร
13. ก่อนเข้าร่วมพันธมิตร บริษัทของท่านมีการติดต่อธุรกิจอื่น ๆ กับบริษัทต่างชาตินี้มาก่อนหรือไม่
- [] ไม่เคยเลย [] 1-2 ปี [] 3-4 ปี
- [] 5-6 ปี [] 7 ปีขึ้นไป
14. กรุณาใส่เครื่องหมาย [] เพื่อระบุทรัพยากร เทคโนโลยี ความรู้และบุคลากรที่บริษัทของท่าน และบริษัทต่าง
ชาติจัดสรรให้แก่การร่วมพันธมิตรนี้ (ระบุได้มากกว่า 1 รายการ ตามความเป็นจริง)
- | บริษัทของท่าน | ทรัพยากรที่ให้ในการร่วมเป็นพันธมิตร | บริษัทต่างชาติ |
|---------------|---|----------------|
| | 1. ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต | |
| | 2. การควบคุมคุณภาพ | |
| | 3. การพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ | |
| | 4. ชื่อผลิตภัณฑ์ | |
| | 5. เทคโนโลยีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ | |
| | 6. การออกแบบผลิตภัณฑ์ | |
| | 7. ระบบการบริหาร | |
| | 8. ความรู้เรื่องวิธีการจัดการตลาด | |
| | 9. ความรู้เกี่ยวกับตลาดและการเข้าถึงตลาด | |
| | 10. แหล่งเงินทุน | |
| | 11. แหล่งทรัพยากรบุคคล | |
| | 12. การฝึกอบรมพนักงาน | |
| | 13. ช่องทางจำหน่าย | |
| | 14. วัตถุประสงค์ | |
| | 15. การจัดเก็บสินค้า | |
| | 16. อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... | |

15. ท่านเห็นด้วยกับข้อความเกี่ยวกับบริษัทต่างชาติและบริษัทของท่านดังต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง (กรุณาตอบทุกข้อ)

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 4 = เห็นด้วย 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ค่านิยมและบรรทัดฐานทางสังคมของทั้งสองบริษัทสอดคล้องกัน					
2. ทั้งสองบริษัทมีขั้นตอนในการทำงานในองค์กรที่เข้ากันได้					
3. ผู้บริหารของทั้งสองบริษัทมีปรัชญาและวิธีการดำเนินงานธุรกิจที่เข้ากันได้					
4. ทั้งสองบริษัทมีความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เข้ากันได้					
5. บริษัทของท่านสามารถจัดการข้อมูลใหม่ๆ อย่างได้ผล					
6. บริษัทของท่านสามารถนำข้อมูลใหม่ที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาประมวลเข้าด้วยกันจนเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์					
7. บริษัทของท่านมักนำความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมของหน่วยงานภายนอกมาปรับใช้กับกิจกรรมทางธุรกิจ					
8. บริษัทของท่านสังเกตเห็นว่าการเรียนรู้ทักษะและความรู้ใหม่ ๆ เป็นการลงทุนที่เป็นหัวใจสำคัญต่ออนาคตของบริษัท					
9. บริษัทของท่านวางใจได้เสมอว่าบริษัทต่างชาติจะทำหน้าที่ของเขา					
10. บริษัทของท่านมั่นใจว่าบริษัทต่างชาติมีความสามารถและมีคุณสมบัติเพียงพอที่จะร่วมดำเนินงานในพันธมิตร					
11. บริษัทต่างชาติเปิดเผยและจริงใจในการร่วมธุรกิจกับบริษัทของท่าน					
12. บริษัทต่างชาติมีความรู้อย่างยิ่งอันเป็นประโยชน์ต่อพันธมิตร					
13. บริษัทต่างชาติจะไม่กระทำการใด ๆ ให้บริษัทของท่านเสียหายหรือเสียประโยชน์จากการร่วมพันธมิตร					
14. ในการร่วมพันธมิตร บริษัทต่างชาติใส่ใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับบริษัทของท่าน					
15. บริษัทของท่านปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยขึ้นนับตั้งแต่เข้าร่วมพันธมิตร					
16. บริษัทของท่านสามารถพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตให้ทันสมัยขึ้นนับตั้งแต่เข้าร่วมพันธมิตร					
17. บริษัทของท่านได้ซึมซับความรู้จากบริษัทต่างชาติและนำไปใช้กับกระบวนการผลิตที่บริษัทของท่านเองเป็นผู้พัฒนาขึ้น					
18. มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในวิธีการดำเนินงานหรือกระบวนการผลิตของบริษัทของท่านนับตั้งแต่เข้าร่วมพันธมิตร					
19. มีการปรับปรุงวิธีการวินิจฉัยและการสร้างความเข้าใจในการพัฒนาและวิจัย ในบริษัทของท่านนับตั้งแต่เข้าร่วมพันธมิตร					
20. มีการปรับปรุงโรงงานหรือสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยในการทำงานหรือมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นนับตั้งแต่เข้าร่วมพันธมิตร					

16. ท่านเห็นด้วยกับข้อความเกี่ยวกับความรู้และเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต (Production process know-how and technology) ที่บริษัทต่างชาติถ่ายทอดให้บริษัทของท่านต่อไปนี้อย่างไร

1= ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2= ไม่เห็นด้วย 3= ไม่แน่ใจ 4= เห็นด้วย 5= เห็นด้วยอย่างยิ่ง

	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. วิธีการและขั้นตอนของเทคโนโลยีนี้สามารถถ่ายทอดได้ง่าย					
2. ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การดำเนินการและผลลัพธ์ การใส่ input และผล output ของเทคโนโลยีนี้ง่ายและชัดเจน					
3. พื้นฐานขั้นตอนวิธีการแตกต่างจากเทคโนโลยีเดิมของท่าน					
4. ไม่สามารถนำเทคโนโลยีนี้มาประมวลเขียนเป็นสายลักษณะอักษรได้					
5. สามารถทดลองปฏิบัติได้ที่ละขั้นตอนตามเวลากำหนด เพื่อปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับการผลิตของท่าน					
6. เทคโนโลยีนี้เป็นเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่สามารถกำหนดเวลาทดลองใช้เป็นระยะ ๆ ได้					
7. ท่านได้ทดลองใช้เทคโนโลยีนี้ภายใต้การดูแลแนะนำของบริษัทต่างชาติโดยมีกำหนดเวลาทดลองใช้ที่เหมาะสม ก่อนนำมาใช้จริง					
8. เทคโนโลยีนี้มีความเหมาะสมที่ท่านจะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตลาดสินค้าของท่าน					
9. ท่านสามารถหาเทคโนโลยีของบริษัทอื่นซึ่งมีความเหมาะสมเท่าเทียมกันหรือดีกว่ามาทดแทนเทคโนโลยีนี้ได้					
10. เทคโนโลยีนี้มีความเหมาะสมเมื่อคิดคำนวณจากค่าใช้จ่ายในการถ่ายทอดและผลประโยชน์ที่จะได้รับ					
11. เทคโนโลยีนี้จะช่วยพัฒนากระบวนการผลิตของท่านให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
12. เทคโนโลยีนี้ช่วยเสริมให้กระบวนการผลิตของท่านทันสมัยและมีความน่าเชื่อถือ					

17. เมื่อเข้าร่วมในพันธมิตรแล้ว บริษัทของท่าน มีการพัฒนารูปแบบสินค้าของตนเองใหม่ อย่างไร

ไม่มีเลย 1-3 รูปแบบ 4-6 รูปแบบ 7 รูปแบบขึ้นไป

18. สัดส่วนของพนักงานของท่านที่ผ่านการอบรมจากบริษัทต่างชาติที่ร่วมพันธมิตร โดยเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัท (รวมลูกจ้างประจำในโรงงาน)

ไม่มีเลย 1-10% 11-20% 21% ขึ้นไป

19. บริษัทของท่านมีทรัพยากรหรือความสามารถที่ใช้ในการเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆให้บริษัทอย่างไร
 1= น้อยมาก 2= น้อย 3= ปานกลาง 4= สูง 5= สูงมาก

ทรัพยากรหรือความสามารถ	ระดับ				
	1	2	3	4	5
1. เงินทุนในการแสวงหาหรือพัฒนาความรู้ใหม่					
2. ความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายและการติดต่อกับภาครัฐ					
3. ความสามารถในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี					
4. รูปแบบการบริหารและการจัดการในองค์กรที่ยืดหยุ่น					
5. การบริหารการผลิต (การเก็บสินค้า การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ)					
6. ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต					
7. ความสามารถในการผลิตและการรักษาคุณภาพของการผลิต					
8. ทักษะทางภาษาที่ใช้ถ่ายทอดความรู้จากบริษัทต่างชาติ					
9. ความสนใจของผู้บริหารในการเพิ่มเติมความรู้ให้แก่พนักงานระดับต่าง ๆ					

20. เมื่อเข้าร่วมในพันธมิตรนี้แล้ว บริษัทของท่านได้รับการรับรองคุณภาพหรือสิทธิบัตรหรือจดทะเบียนใดบ้างจากหน่วยงานของรัฐ หรืออื่นๆ

	ได้รับแล้ว	กำลังดำเนินการขอรับ
1. ลิขสิทธิ์		
2. สิทธิบัตรในการประดิษฐ์		
3. อนุสิทธิบัตร		
4. สิทธิบัตรในการออกแบบผลิตภัณฑ์		
5. เครื่องหมายมาตรฐาน		
6. การรับรองห้องปฏิบัติการ		
7. มอก.- ISO 9000		
8. มอก. - ISO 14000		
9. การรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก. 18000)		
10. เครื่องหมายการค้า		
11. อื่น ๆ โปรดระบุ		

21. จำนวนพนักงานรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารจากบริษัทต่างชาตินี้ที่มาประจำอยู่ที่บริษัทของท่านหรือสถานที่ดำเนินงานของพันธมิตร

[] ไม่มีเลย [] 1-5 คน [] 6-10 คน [] 11 คนขึ้นไป

22. เมื่อเข้าร่วมพันธมิตรแล้ว ในกระบวนการผลิตทั้งหมดของท่าน ใช้เทคโนโลยีหรือข้อมูลความรู้ของบริษัทต่างชาติมากเท่าใด (ท่านใช้

[] 1-10 % [] 11-20 % [] 21-30 % [] 31-40 % [] 41% ขึ้นไป

23. เมื่อเข้าร่วมในพันธบัตรนี้แล้ว บริษัทของท่านเปลี่ยนแปลงโดยเฉลี่ยรายปีในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร

	อัตราการเปลี่ยนแปลงรายปีโดยเฉลี่ย				
	ไม่เปลี่ยนแปลง หรือน้อยกว่าเดิม	1-20%	21-40%	41-60%	61% ขึ้นไป
1. อัตราการผลิตเสีย(Defective rate) ลดลง					
2. อัตราการคืนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไม่ได้มาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ ลดลง					
3. กำลังความสามารถของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต เพิ่มขึ้น					
4. โครงการวิจัยและพัฒนาการผลิต เพิ่มขึ้น					
5. ผลผลิตของแรงงานต่อชั่วโมงการผลิต เพิ่มขึ้น					

24. ความเห็นและคำแนะนำ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามคืนภายในวันที่ 30 กรกฎาคม 2542 นี้

ท่านจะได้รับกิตติบัตรขอบคุณและผลการวิจัยทางไปรษณีย์ตามชื่อและที่อยู่ที่ท่านแจ้งมาเมื่อการวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งคาดว่าจะสำเร็จในราวปลายเดือนตุลาคม 2542

นางสาวพนิต กุลศิริ

Tel. 3981469 Fax. 7444102

โปรดติดนามบัตรหรือแจ้งชื่อ ที่อยู่ ที่นี้

ชื่อ.....

ที่อยู่.....

เลขที่..... ซอย..... ถนน.....

เขต/อำเภอ..... จังหวัด.....

รหัสไปรษณีย์.....

Appendix C

Code Book



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Code book of variables

Name	Label	Question	Value Label
Part 1			
POST	Position	1	1 managing director 2 general manager 3 deputy managing director 4 president/vice president 5 others
MANYEAR	Work experience	2	Actual value
Part 2			
ALLY	Alliance status	2	0 no 1 yes
INDUSTRY		3	1 car and parts 2 electricity & electronics 3 both
COMYEAR	Company year	4	Actual value
MOTIVEF	Financial motive	6.1	0 no 1 yes
MOTIVET	Techno motive	6.2	Same as MOTIVEF
MOTIVEM	Marketing motive	6.3	Same as MOTIVEF
MOTIVEOT	Other motive	6.4	Same as MOTIVEF
NATIONAL	Partner's nationality	7	1 Japanese 2 American 3 Asian 4 European 5 Australian
PARTNER1	Foreign management	9	0 none 1 thai major 2 same 3 thai minor
PARTNER2	Expatriates	21	0 none 1 1-5 people 2 6-10 people 3 11 people and over
PARTNER3	Trained employees	18	0 none 1 1-10% 2 11-20% 3 over 21%
CULTURE1	Norms	15.1	1 strongly disagree 2 disagree 3 neither 4 agree 5 strongly agree
CULTURE2	Procedures	15.2	Same as CULTURE1
CULTURE3	Philosophy	15.3	Same as CULTURE1
CULTURE4	Capability	15.4	Same as CULTURE1
RECEP1	Information management	15.5	Same as CULTURE1
RECEP2	Information integration	15.6	Same as CULTURE1
RECEP3	Knowledge incorporation	15.7	Same as CULTURE1

Name	Label	Question	Value Label
RECEP4	Learning is key	15.8	Same as CULTURE1
RECEP5	In-house training	5.1	1 none 2 1-6 times 3 7-12 times 4 over 13 times
RECEP6	Outside training	5.2	Same as RECEP5
RECEP7	Conference	5.3	Same as RECEP5
RECEP8	Company's memo	5.4	Same as RECEP5
RECEP9	Visit other firm	5.5	Same as RECEP5
RECEP10	Others	5.6	Same as RECEP5
RECEP11	Financial strength	19.1	1 very low 2 low 3 average 4 high 5 very high
RECEP12	Regulation knowledge	19.2	Same as RECEP11
RECEP13	Human resource development	19.3	Same as RECEP11
RECEP14	Flexible management	19.4	Same as RECEP11
RECEP15	Inventory management	19.5	Same as RECEP11
RECEP16	Tech development	19.6	Same as RECEP11
RECEP17	Quality control	19.7	Same as RECEP11
RECEP18	Language ability	19.8	Same as RECEP11
RECEP19	Executive interest	19.9	Same as RECEP11
TRUST1	Responsible	15.9	1 strongly disagree 2 disagree 3 neither 4 agree 5 strongly agree
TRUST2	Qualified	15.10	Same as TRUST1
TRUST3	Frank	15.11	Same as TRUST1
TRUST4	Knowledgeable	15.12	Same as TRUST1
TRUST5	Thoughtful	15.13	Same as TRUST1
TRUST6	Care of	15.14	Same as TRUST1
OWNER	Owner form	8	1 thai major 2 nonequity 3 no contract 4 others 5 thai minor
CONTRI1	Production tech	14.1	0 none 1 thai 2 foreign 3 both parties
CONTRI2	Quality control	14.2	Same as CONTRI1
CONTRI3	Product r&d	14.3	Same as CONTRI1
CONTRI4	Brandname	14.4	Same as CONTRI1
CONTRI5	Product tech	14.5	Same as CONTRI1
CONTRI6	Product design	14.6	Same as CONTRI1
CONTRI7	Management system	14.7	Same as CONTRI1

Name	Label	Question	Value Label
CONTRI8	Marketing	14.8	Same as CONTRI1
CONTRI9	Market access	14.9	Same as CONTRI1
CONTRI10	Financial resource	14.10	Same as CONTRI1
CONTRI11	Human resource	14.11	Same as CONTRI1
CONTRI12	Training	14.12	Same as CONTRI1
CONTRI13	Distribution channel	14.13	Same as CONTRI1
CONTRI14	Raw material	14.14	Same as CONTRI1
CONTRI15	Inventory	14.15	Same as CONTRI1
CONTRI16	Others	14.16	Same as CONTRI1
TIEE	Prior equity tie	11	0 none 1 success 2 fail
TIENE	Prior non-equity tie	12	Same as TIEE
TIEB	Prior other business tie	13	0 none 1 1-2 year 2 3-4 year 3 5-6 years 4 7 years and over
AMBI1	Transferability (R)	16.1	1 strongly disagree 2 disagree 3 neither 4 agree 5 strongly agree
AMBI2	Clear linkage (R)	16.2	Same as AMBI1
AMBI3	Relate knowledge	16.3	Same as AMBI1
AMBI4	Unable to be written	16.4	Same as AMBI1
TRY1	Working procedure	16.5	Same as AMBI1
TRY2	Dynamic change (R)	16.6	Same as AMBI1
TRY3	Closely advise	16.7	Same as AMBI1
ADV1	Market suitable	16.8	Same as AMBI1
ADV2	Uniqueness (R)	16.9	Same as AMBI1
ADV3	Profitable	16.10	Same as AMBI1
ADV4	Advance	16.11	Same as AMBI1
ADV5	Accredit	16.12	Same as AMBI1
LEARN1	Efficiency	15.15	Same as AMBI1
LEARN2	Tech development	15.16	Same as AMBI1
LEARN3	Knowledge assimilation	15.17	Same as AMBI1
LEARN4	Process improvement	15.18	Same as AMBI1
LEARN5	Understanding	15.19	Same as AMBI1
LEARN6	Work environment	15.20	Same as AMBI1
LEARN7	New product design	17	1 none 2 1-3 designs 3 4-6 designs 4 7 designs and over
LEARN8	Copyright	20.1	1 none 2 received 3 applying
LEARN9	Invention patent	20.2	Same as LEARN8

Name	Label	Question	Value Label
LEARN10	Petty patent	20.3	Same as LEARN8
LEARN11	Design patent	20.4	Same as LEARN8
LEARN12	Standard marks	20.5	Same as LEARN8
LEARN13	Lab approval	20.6	Same as LEARN8
LEARN14	Iso9000	20.7	Same as LEARN8
LEARN15	Iso14000	20.8	Same as LEARN8
LEARN16	Tis18000	20.9	Same as LEARN8
LEARN17	Brand name	20.10	Same as LEARN8
LEARN18	Others	20.11	Same as LEARN8
LEARN19	Tech assimilation	22	1 1-10% 2 11-20% 3 21-30% 4 31-40% 5 41% and over
LEARN20	Defective rate	23.1	1 none 2 1-20% 3 21-40% 4 41-60% 5 61% and over
LEARN21	Return for repair	23.2	Same as LEARN20
LEARN22	Machine capacity	23.3	Same as LEARN20
LEARN23	R&d project	23.4	Same as LEARN20
LEARN24	Productivity	23.5	Same as LEARN20

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



Autobiography

Panid Kulsiri was born in Thailand on May 2nd, 1955. She received a Bachelor's degree of Arts from Silpakorn University in 1977. In 1985, she received a Master's degree in Development Communication from Chulalongkorn University. In 1987, she received a Graduate Diploma in Thai and English Translation from Chulalongkorn University. In 1992, she received a Master's degree of Business Administration in International Business from University of the Thai Chamber of Commerce.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย