

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2559



นายธนพงษ์ ไชยกาล

ผู้วิจัย

.....
พันธธัญทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา รุ่งเรือง,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนรายงานการศึกษาระดับนี้ ขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์วิชาการ ตั้งแต่เริ่มการศึกษาที่ได้ศึกษาระยะเวลากว่า 2 ปี โดยเฉพาะท่านอาจารย์ ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และแนวทางในการศึกษา จนได้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ที่ขึ้นมา และกราบขอบพระคุณท่านคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ และร่วมกันตรวจสอบสารนิพนธ์จนทำให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารค่ายรถยนต์ต่างๆ ของประเทศไทย ที่ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นต่อการสัมภาษณ์ต่างๆ อย่างเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และมุมมอง วิสัยทัศน์ ต่ออุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งได้รับประโยชน์เป็นอย่างมาก ต่อการวิจัย และการทำงานต่อไป

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอสำนึกในพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง ที่เป็นแรงผลักดันในการศึกษา อีกทั้งยังคอยชี้แนะ เป็นกำลังใจอยู่เคียงข้างกันตลอด ขอขอบพระคุณหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานทุกท่านที่บริษัทฟอร์ด โอเพอร์เรชั่น ประเทศไทย ที่อนุญาตและส่งเสริมในการศึกษา และคอยสนับสนุน อุปกรณ์ทางการศึกษา ข้อมูลต่างๆ ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

และที่ขาดไม่ได้ต้องขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนใน BM รุ่น 17C ที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นกำลังใจต่อกันเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาในการศึกษา ผู้เขียนรู้สึกประทับใจ และเลือกไม่ผิดที่ตัดสินใจมาเรียนที่ CMMU ในครั้งนี้

ธนพงษ์ ไชยกาล

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
2.1.1 ทฤษฎีพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance)	5
2.1.2 ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร : RBV (Resource based View)	12
2.1.3 ทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation)	14
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
2.3 สรุปผลทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย	18
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	18
3.1.1 แหล่งข้อมูล	18
3.1.2 กรอบแนวคิดการวิจัย	19
3.1.3 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.1.4 ระยะเวลาในการศึกษา	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	21
4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)	21
4.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์	24
4.2.1 แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	24
4.2.2 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและอำนาจต่อรอง	25
4.2.3 การเรียนรู้จากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	25
4.2.4 เทคโนโลยีและนวัตกรรมจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	26
4.2.5 ความท้าทายในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	27
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย การนำไปใช้ และข้อเสนอแนะ	28
5.1 สรุปผลการวิจัย	28
5.1.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ในอุตสาหกรรมรถยนต์	29
5.1.2 เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมกลุ่มพันธมิตร ในอุตสาหกรรมรถยนต์	30
5.1.3 เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาของบุคลากรยานยนต์จากการ สร้างพันธมิตร	31
5.2 การนำไปใช้	31
5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	32
5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย	33
บรรณานุกรม	34
ภาคผนวก	35
ภาคผนวก ก : แบบแบบสอบถาม ปัจจัยสู่การรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	36
ประวัติผู้วิจัย	37

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	19
4.1 แสดงแบบฟอร์มตารางการถอดเทปจากการไปสัมภาษณ์	22
4.2 ตัวอย่างรหัสเปิด (Open-Coding) ของส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์	23



สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1.1 ยอดเขารอถายในประเทศ

2



ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์

Key Success Factors to Strategic Alliance in Automotive Industry

ธนพงษ์ ไชยกาล 5750210

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1.) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ 2.) เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์ 3.) เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาของบุคลากรยานยนต์จากการสร้างพันธมิตร

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีวิธีดำเนินการวิจัยด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงของค่ายรถยนต์ในประเทศไทย จำนวน 5 ท่าน จาก 4 บริษัท และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ คือ การค้นคว้าจากสื่อต่างๆ เอกสารงานวิจัยทั้งไทยและต่างประเทศ

ผลการวิจัยพบว่า 1.) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ มี 3 ประเด็นได้แก่ 1.1) แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อลดต้นทุนในการวิจัยและพัฒนา ลดต้นทุนการผลิต และร่นระยะเวลาการเปิดตัวรถรุ่นใหม่ๆ ได้เร็วขึ้น 1.2) การมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพิ่มอำนาจการต่อรอง 1.3) ความท้าทายคือการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรที่มีเป้าหมายไม่เหมือนกัน 2.) ประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์ คือบุคลากรของทั้งสององค์กรต่างเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งเรื่อง Know-how ขั้นตอนการทำงาน การผลิตที่เร็วขึ้น และดีขึ้น 3.) การพัฒนาของบุคลากรยานยนต์จากการสร้างพันธมิตร ซึ่งจะทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งด้านทักษะ (Skill) วิธีคิด ที่เป็นความชำนาญเฉพาะตัวซึ่งแต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน อีกทั้งทักษะด้านภาษาในการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้นอีกด้วย

คำสำคัญ : พันธมิตรเชิงกลยุทธ์/อุตสาหกรรมรถยนต์/การพัฒนาของบุคลากรจากการสร้างพันธมิตร

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการการลงทุนมูลค่าสูงและใช้แรงงานจำนวนมาก โดยค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ในการผลิตรถยนต์นั้นแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายค่าแรง แม้ว่าการผลิตยานยนต์จะใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีขั้นสูง แต่ธุรกิจยังมีความจำเป็นต้องจ้างวิศวกรออกแบบยานยนต์และวิศวกรผลิตยานยนต์อยู่ ค่าวัสดุการผลิตยานยนต์มีค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบสูง โดยค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับ เหล็กกล้า อลูมิเนียม Dashboard เบาะนั่ง ยางรถยนต์ เป็นต้น โดยบริษัทผู้ผลิตรถยนต์จะจัดซื้อวัตถุดิบ และชิ้นส่วนเหล่านี้จากผู้ผลิตอะไหล่และวัตถุดิบรายอื่นๆ รวมถึงค่าโฆษณา เนื่องจากธุรกิจยานยนต์เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง มีการผลิตยานยนต์ในรูปแบบที่แตกต่างเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันไป และเพื่อเป็นการรักษารฐานลูกค้าให้มากที่สุด ผู้ผลิตยานยนต์จึงมีค่าใช้จ่ายมหาศาลในการทำวิจัยการตลาดและการทำโฆษณา

แนวโน้มการแข่งขันยานยนต์ในตลาดโลกมาถึงจุดเปลี่ยนทางเทคโนโลยีภายใต้กระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การประหยัดพลังงาน และการลดภาวะโลกร้อน ทั้งภาครัฐและเอกชนไทย โดยเฉพาะผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบยานยนต์จำเป็นต้องร่วมมือและรวมกลุ่มเพื่อปรับตัวครั้งใหญ่ให้พร้อมรองรับในเชิงนวัตกรรมและเรียนรู้เทคโนโลยีการผลิตยานยนต์ยุคใหม่ อันถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจเข้ามาลงทุนสร้างฐานการผลิตของค่ายยานยนต์

นับตั้งแต่เหตุการณ์แฮมเบอร์เกอร์ไครซิสของประเทศยักษ์ใหญ่อเมริกาสองในสามที่เป็นบิกทรีทั้งเดมเลอร์และเจเนอรัลมอเตอร์ต้องตกอยู่ในสภาวะขาดทุนทางธุรกิจเหตุการณ์ซินามิและแผ่นดินไหวในประเทศญี่ปุ่นที่ส่งผลความเสียหายให้กับค่ายรถยนต์ญี่ปุ่นอย่างฮอนด้า โตโยต้า และนิสสันจนถึงซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนต่างๆ ทำให้อุตสาหกรรมทั่วโลกนั้นได้รับผลกระทบในเรื่องของการผลิตและการขาย ด้วยภาวะทางเศรษฐกิจโลกชะลอตัวตั้งแต่ปี 2554-2558 พบว่า ภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์โลกหลังจากต้องเผชิญกับยอดขายที่หดตัวอย่างรุนแรงใน

เกือบทุกภูมิภาคของโลกจนมีกำลังผลิตส่วนเกินเหลืออยู่มาก และค่ารถยนต์ขนาดใหญ่บางรายประสบกับปัญหาสภาพคล่องอย่างหนัก ผู้คนหันมาตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป

สถานการณ์รถยนต์ในประเทศไทยตั้งแต่เริ่มสู่ภาวะชะลอตัวจากวิกฤตอุทกภัยในปี พ.ศ.2554 จนถึงนโยบายรถคันแรกของรัฐบาลในปี พ.ศ.2556 ซึ่งเป็นการดึงเอาความต้องการของลูกค้านอนาคตมาผลิตก่อให้เกิดการชะลอตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยเช่นกัน ดังนั้นการที่ผู้บริหารรวมถึงส่วนต่างๆของค่ายรถยนต์แต่ละค่ายจึงต้องระดมสมองมาวิเคราะห์ว่าทำอย่างไรที่จะให้ห้องคักรนั้นอยู่รอดและอยู่อย่างยั่งยืนในการแข่งขันที่ดุเดือดทั้งคู่แข่งรายเก่าและผู้แข่งขันรายใหม่ที่จะมาแบ่ง Market share ก้อนใหญ่ของอุตสาหกรรมนี้



ภาพ 1.1 แสดงยอดขายรถภายในประเทศ

ที่มา: ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีเอ็มบี, (2558)

ปรับตัวเข้าสู่ภาวะการแข่งขันของ Global supply chain ในระดับโลกที่ต้องมุ่งพัฒนาในเรื่องการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของทางเทคโนโลยียานยนต์ในอนาคต และในขณะเดียวกันก็ต้องเน้นเรื่องการประหยัดพลังงานเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีมาตรฐานความปลอดภัยซึ่งต้องใช้ต้นทุนในการพัฒนาค่อนข้างสูง ดังนั้นหนึ่งในวิธีที่จะทำให้ค่ายรถยนต์นั้นอยู่รอดได้ หนึ่งในวิธีการลดต้นทุน แลกเปลี่ยนงานวิจัย และเพิ่มอำนาจการต่อรองกับ ซัพพลายเออร์และเพิ่มช่องทางในการขายนั้นคือการร่วมกลุ่มพันธมิตรทางอุตสาหกรรมของอุตสาหกรรมรถยนต์เอง

การร่วมพันธมิตรทางอุตสาหกรรมของอุตสาหกรรมรถยนต์นั้นมีมานานแล้ว เช่นการรวมตัวของฟอร์ดคัมปานี และมาสด้ามอเตอร์ ที่ร่วมก่อตั้งโรงงานที่ประเทศไทยภายใต้บริษัทอโต้

อาลาฮันซ์ ประเทศไทย เพื่อผลิตรถยนต์โดยใช้แพลตฟอร์มเดียวกัน การร่วมมือของเดมเลอร์และไคล์เลอร์ในประเทศสหรัฐอเมริกา การร่วมการวิจัยและพัฒนาของกลุ่มบริษัทอูซูมอเตอร์ และเจเนอรัลมอเตอร์ ในการพัฒนารถกระบะหนึ่งคันในประเทศไทยเพื่อส่งขายไปทั่วโลกเป็นต้น จะเห็นได้ว่าการจับมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ยังคงดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจการลงทุนพัฒนาและวิจัยเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความพฤติกรรมการความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

จึงก่อให้เกิดการค้นคว้าและวิจัยนี้ขึ้นมาว่า เหตุใดยังมีการร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกันอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ไปจนถึงหลังจากการร่วมมือกันแล้ว ผลที่ได้รับกลับมามีดีขึ้นหรือมีผลกระทบอย่างไรสำหรับองค์กร ความท้าทายของการร่วมกลุ่มธุรกิจคืออะไร รวมไปถึงทิศทางในการร่วมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์ในอนาคตอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์
2. เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์
3. เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาของบุคลากรยานยนต์จากการสร้างพันธมิตร

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์นี้คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยหาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จการรวมพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางในการประกอบการตัดสินใจรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์
2. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาประโยชน์และผลเสียในการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์อุตสาหกรรมรถยนต์ และอุตสาหกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

1. ประเด็นที่ศึกษา

ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ มีประเด็นสำคัญ คือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการรวมกลุ่มพันธมิตร วิธีการเลือกผู้ร่วมพันธมิตร ค้นหาแนวทาง การแก้ปัญหาอุปสรรคก่อนและหลังจากการรวมกลุ่ม และประโยชน์ที่ได้รับของพนักงานและองค์กรจากการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารระดับสูงของค่ายรถยนต์เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการใช้เงินลงทุนมาก การแข่งขันทางการตลาดที่สูง และมีการรวมกลุ่มพันธมิตรที่เห็นได้อย่างชัดเจน และความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว จึงเป็นธุรกิจที่น่าสนใจต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3. พื้นที่

ทำการเก็บข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด

4. ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการวิจัยตั้งแต่ มิถุนายน 2559 – สิงหาคม 2559



บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์” มีทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ทฤษฎีพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance)

2.1.2 ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร: RBV (Resource-Based View)

2.1.3 ทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

2.3 สรุปผลทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และสำคัญได้แก่

2.1.1 ทฤษฎีพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance)

พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) คือ ข้อตกลงระหว่างธุรกิจ โดยปกติจะทำเพื่อการลดต้นทุนและการปรับปรุงบริการให้ดีขึ้นสำหรับลูกค้าความร่วมมือมักจะอยู่ในรูปของข้อตกลงแบบเดี่ยว (Single agreement) ที่มีการแบ่งปันทั้งโอกาสและความเสี่ยงเท่าๆกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีทั้งที่เหมือนและแตกต่างกันไป และสามารถแบ่งประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจโดยใช้รูปแบบของความร่วมมือออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นความร่วมมือระหว่าง 2 องค์กร (หน่วยธุรกิจ) ที่เซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยี Know How การรวมทรัพยากรและทักษะทางการดำเนินงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเกิดผลผลิตทางธุรกิจร่วมกันองค์กร

ธุรกิจสามารถมีพันธมิตรแบบเซ็นสัญญาในหลายประเภทด้วยกันเช่นช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย(การโฆษณา) การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) การจัดซื้อ (ซึ่งจะเพิ่มอำนาจการต่อรองในการซื้อ โดยจะได้ราคาที่ถูกกลงและได้เงื่อนไขในการจัดซื้อที่ดีขึ้น) ธุรกิจที่มีพันธมิตรประเภทนี้จะมีความเกี่ยวข้องและผูกพันกันน้อย ในแง่ที่ว่าหน่วยธุรกิจยังคงเป็นองค์กรอิสระไม่ขึ้นต่อกันและกันโดยยังไม่มีมีความเกี่ยวข้องในแง่ของทุนหรือ Equity ไม่มีการลงทุนร่วมกัน เป็นเพียงการทำข้อตกลงในการเซ็นสัญญาเท่านั้น

2. Minority Equity Agreement พันธมิตรประเภทนี้หน่วยธุรกิจจะเริ่มมีความเกี่ยวข้องกัน ในด้านทุนหรือ Equity โดยเป็นการที่หน่วยธุรกิจตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป ร่วมมือกันในการดำเนินงาน ทางธุรกิจโดยมีความร่วมมือด้านทุนหรือ Equity เช่น Cross Holding หรือการถือแลกเปลี่ยนหุ้น ระหว่างกัน พันธมิตรชนิดนี้จะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่นมากกว่าพันธมิตรแบบเซ็นสัญญา ซึ่งเป็นเพียงการเซ็นสัญญาความร่วมมือ โดยไม่มีเรื่องเงินลงทุนเข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามแม้ Minority Equity Agreement จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่เพิ่มขึ้นระหว่างหน่วยธุรกิจที่เป็นพันธมิตรกัน แต่จะมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับ Contractual Agreement เนื่องจากการมีการลงทุนร่วมกัน พันธมิตรชนิดนี้จะมุ่งหวังความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องในระยะยาวของหน่วยธุรกิจซึ่งสามารถทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การกำหนดราคาหุ้นของบริษัทแล้วให้บริษัทพันธมิตรเข้ามาซื้อหุ้นในราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาดและการ SWAP หรือแลกเปลี่ยนหุ้นกันนี้ซึ่งจะทำให้แต่ละบริษัทมีสิทธิในส่วนแบ่ง กำไรของบริษัทพันธมิตร ซึ่งเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ (Conflict of interest) ของแต่ละบริษัทและสามารถนำไปสู่ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร เช่น เทคโนโลยีการตลาด การเงิน การจัดซื้อ เป็นต้น

3. Joint Venture เป็นการจัดตั้งธุรกิจร่วมทุนจาก 2 หน่วยธุรกิจขึ้นไป โดยเป็นการร่วมทุนใน การจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมาซึ่งเป็นอิสระจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว เช่น บริษัท A ร่วมทุนกับ บริษัท B เพื่อจัดตั้ง บริษัท C เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน ระหว่าง A และ B การทำธุรกิจร่วมทุนนี้แต่ละบริษัทพันธมิตรเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานของ บริษัทร่วมทุนนี้โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละบริษัท พันธมิตรอย่างชัดเจน การกำหนด 7 สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนนี้ขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองของแต่ละบริษัทพันธมิตรและสัดส่วน เงินลงทุนของแต่ละบริษัท โดยพันธมิตรแบบ Joint-Venture นี้กำลังได้รับความนิยมกับธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากความเป็นองค์กรอิสระของธุรกิจร่วมทุนทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงานทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน เมื่อเทียบกับพันธมิตรแบบเซ็นสัญญา และ Cross Holding ที่มี การถือหุ้นระหว่างกัน อย่างไรก็ตามพันธมิตรแบบ Joint Venture จะมีความเสี่ยงในธุรกิจที่สูงที่สุด เมื่อเทียบกับพันธมิตรใน 2 แบบแรกเนื่องจาก

แต่ละบริษัทพันธมิตรมีการลงทุนร่วมกัน ทั้งในด้านของ เงินทุนเทคโนโลยี Know How ต่างๆจึงมีความเสี่ยงทั้งในด้านการดำเนินงาน การเงิน และ ความเสี่ยง ในด้านการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีและ Know How ของบริษัทพันธมิตร เมื่อพันธมิตรฝ่ายหนึ่งมีความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่งมาก ก็ย่อมทำให้ฝ่ายที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ช้ากว่ามีความเสียเปรียบ อย่างไรก็ตาม เมื่อธุรกิจร่วมทุนนี้มีความเสี่ยงสูงก็ย่อมทำให้ผลตอบแทนสูงกว่า บริษัทพันธมิตร เนื่องจากบริษัทร่วมทุนนี้เป็นองค์กรใหม่ที่เกิดจากการรวมกันของทรัพยากร ทั้งในแง่ ของเงินทุน บุคลากร เทคโนโลยีต่างๆของบริษัทพันธมิตรจึงมีศักยภาพสูงในการสร้างผลตอบแทนให้ กับบริษัทพันธมิตร

ลักษณะของพันธมิตรธุรกิจ จะมีการจำแนกลักษณะของพันธมิตรธุรกิจโดยใช้

กิจกรรมหลักของความร่วมมือนั้นเป็นเกณฑ์ในการจำแนก ดังต่อไปนี้

1. การร่วมมือด้านการตลาด (Marketing Co-operation) เป็นการร่วมมือที่มุ่งเน้นที่กิจกรรมทางด้านการตลาดต่างๆ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมือทางด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาด การแลกเปลี่ยนฐานลูกค้าระหว่างกัน การใช้ช่องทางการตลาดร่วมกัน การพัฒนาแคมเปญทางการโฆษณาและส่งเสริมการขายร่วมกันรวมถึงการทำ Brand Alliance ซึ่งจะมุ่งเน้นการใช้ชื่อเสียงทางด้านตราสินค้าและเครื่องหมายการค้าของพันธมิตร เพื่อสร้างความสำเร็จทางการตลาดให้เกิดขึ้น ในกรณีนี้ธุรกิจจะได้รับความประหยัดจากขอบเขต (Economies of Scope) และได้ผลประโยชน์จากผลพนักจากการรวมธุรกิจ (Synergy) ในแง่ของ การตลาดที่สูงขึ้น

2. การร่วมมือด้านการผลิตและดำเนินงาน (Production and Operation Co-operation) การร่วมมือดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่เทคโนโลยีและวิธีการในการผลิต โดยจะมีการร่วมมือกันถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิต (Technology Transfer) รวมถึงความรู้ต่างๆ ในการดำเนินงานให้กับพันธมิตรแต่ละฝ่าย ซึ่งวัตถุประสงค์ก็คือการได้รับเทคนิคใหม่ๆ และการช่วยเหลือจากพันธมิตร ทำให้สามารถเพื่อประสิทธิภาพในการผลิตและลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ อีกทั้งยังรวมถึงการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตต่างๆ (Production Facilities) และกำลังการผลิตส่วนเกินของธุรกิจร่วมกันเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดระหว่างพันธมิตร

3. ความร่วมมือทางด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Co-operation) เป็นการร่วมมือกันระหว่างพันธมิตรในการคิดค้นผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ รวมถึงเทคโนโลยีในการดำเนินการใหม่ขึ้นมา และนำรูปแบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าวเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุดและสินค้าและบริการของธุรกิจมีคุณค่า (Value-Added) สูงในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งการร่วมมือกันเช่นนี้ นอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงในการคิดค้นเทคนิคใหม่ๆจากต้นทุนที่ต่ำลงเนื่องจากการนำมาแลกเปลี่ยนกันระหว่างพันธมิตรแล้ว

ยังจะสามารถได้ประโยชน์จากการนำเอาเทคโนโลยีและความสามารถเฉพาะของพันธมิตรแต่ละฝ่ายเข้ามาผนวกกัน

4. การร่วมมือทางด้านการจัดหา (Procurement Co-operation) เป็นการร่วมมือกันในกิจกรรมทางด้านการจัดซื้อ/จัดหาวัตถุดิบ เพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดอำนาจการต่อรองต่อซัพพลายเออร์ที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ต้นทุนในการสั่งซื้อที่ลดลง ราคาวัตถุดิบที่ถูกลง ระยะเวลาสินเชื่อที่ดีขึ้น ระยะเวลาในการขนส่งที่ลดลงด้วย

5. การร่วมมือทางด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resources Co-operation) ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในที่นี้หมายถึง เงินทุน ทักษะทางด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์รวมถึงความสามารถหลักขององค์กรต่างๆ โดยการร่วมมือทางด้านดังกล่าว จะประกอบไปด้วยการร่วมมือกันในการจัดหาเงินทุน (Joint fund-raising program) หรือการถ่ายโอนความช่วยเหลือทางการเงิน เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในการจัดหาเงินทุนดังกล่าว นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนทรัพยากรมนุษย์ และการจัดโครงการฝึกอบรมร่วมกันโดยเฉพาะองค์กรที่เป็น ลักษณะวิชาชีพชั้นสูง ซึ่ง ต้องอาศัย บุคลากรที่มีคุณภาพสูง การเรียนรู้ทักษะต่างๆ ระหว่างพันธมิตรจึง มีความสำคัญ มากในปัจจุบันอีกทั้งการร่วมมือกันเพื่อได้รับผลผลิตทางธุรกิจจากการใช้สายสัมพันธ์ทางธุรกิจของพันธมิตรร่วมกัน โดยเฉพาะสายสัมพันธ์ทางการค้านานาชาติ นับว่าเป็นสิ่งที่คาดหวังไว้อย่างมากสำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์แบบพันธมิตรธุรกิจระหว่างประเทศ

ประโยชน์ของพันธมิตรทางธุรกิจ ที่พันธมิตรแต่ละฝ่ายได้รับคือ

1. Economies of Scale and Economy of Scope คือ การประหยัดจากขอบเขตการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น การใช้ทรัพยากรจากบริษัทพันธมิตรที่ร่วมกัน ทำให้สามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานไปยังตลาดส่วนอื่นๆ ที่เดิมไม่มีความรู้หรือทักษะเพียงพอ ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วยลดลง

2. เกิดการแลกเปลี่ยนและเพิ่มทักษะการดำเนินงาน การร่วมมือเป็นพันธมิตรของหน่วยธุรกิจจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้และทักษะการดำเนินงานของแต่ละบริษัทพันธมิตร ทำให้การดำเนินงานโดยรวมของบริษัทพันธมิตรทุกบริษัทมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจ

1. การขัดแย้งด้านการแบ่งผลประโยชน์ของบริษัทพันธมิตรในการร่วมพันธมิตรของหน่วยธุรกิจ ซึ่งการแบ่งปันผลกำไรจากความร่วมมือนั้นจะขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองและสัดส่วนการลงทุนของแต่ละฝ่าย ซึ่งอาจมีการขัดแย้งกันหากการแบ่งผลประโยชน์ไม่เป็นที่พึงพอใจของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

2. ความเสี่ยงจากการเกิดคู่แข่งชั้นที่มีศักยภาพและอำนาจต่อรองสูงในอนาคต การร่วมมือทางธุรกิจ เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทพันธมิตรได้เรียนรู้ ทักษะ ความรู้เทคโนโลยี และ Know How ของบริษัทพันธมิตรอื่นๆ บริษัทที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ ที่ร่วมพันธมิตร อาจกลายเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงในอนาคต หากบริษัทดังกล่าวนำความรู้ทักษะ และ Know How ต่างๆ ที่ได้เรียนรู้จากการร่วมพันธมิตรผนวกกับความรู้อื่นๆ ทักษะและความชำนาญของตนที่เดิมมีอยู่แล้ว มาผสมผสานและนำมาใช้โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอีกต่อไป เช่น บริษัท A เป็นบริษัทผลิตรองเท้าที่มีชื่อเสียง ต้องการขยายตลาดในภูมิภาคหนึ่งๆ ซึ่งบริษัท A ด้านการตลาดในภูมิภาคนั้นๆ จึงได้ร่วมพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท B ซึ่งเป็นบริษัทจัดจำหน่ายที่มีความรู้ทางการตลาดในภูมิภาคหนึ่งๆ เป็นอย่างดี เมื่อ บริษัท A ได้เรียนรู้ทักษะทางการตลาดและความรู้เกี่ยวกับการตลาดในภูมิภาคนั้นๆ จากบริษัท B เป็นการเพียงพอที่จะดำเนินการจัดจำหน่ายด้วยตนเองได้แล้ว ก็อาจยกเลิกพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท B และดำเนินการจัดจำหน่ายด้วยตนเอง ส่วนบริษัท B ก็จะขาดผลประโยชน์ที่เคยได้รับการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ อีกทั้งอาจจะถูกขับออกจากการแข่งขันธุรกิจด้วย

ในการก่อตั้งและดำเนินพันธมิตรทางธุรกิจใดๆ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยธุรกิจต้องพิจารณาถึงผลดี ผลเสีย ของพันธมิตรทางธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้น พันธมิตรทางธุรกิจถือเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจของธุรกิจต่างๆ ในปัจจุบัน เนื่องจากช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับธุรกิจอย่างไรก็ตามต้องมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์จากการมีพันธมิตรอย่างเต็มที่ และมั่นใจว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงของการสูญเสียความสามารถเฉพาะทางที่มีอยู่ให้กับพันธมิตรอื่น ๆ

ประเด็นหลักๆ ที่ควรพิจารณาในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจนั้นอาจจะแบ่งได้เป็น 3 ประเด็น คือ

1. แรงจูงใจ (Motive) ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ
2. การคัดเลือกหน่วยธุรกิจ (Selection) ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ
3. จังหวะเวลา (Timing) ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

แรงจูงใจ (Motive) ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบด้วย

1. Market Uncertainty ซึ่งคือ ความไม่แน่นอนทางการตลาดซึ่งเต็มไปด้วยความผันผวนของปริมาณตลาด และการแข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจต่างๆ จึงเป็นแรงจูงใจให้หน่วยธุรกิจก่อตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะกับบริษัทที่มีทักษะความชำนาญทางการตลาด เมื่อบริษัทได้ร่วมกันก่อตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อช่วยกันรับมือกับความไม่แน่นอนทางการตลาด ซึ่งจะได้รับประโยชน์ในแง่ของการป้องกันความเสี่ยงของการแข่งขันทางด้านราคา (Price War) การมีวงจรอายุของสินค้าที่สั้นลง (Shortened Product Life Cycle) จากการแข่งขันกันออกสินค้าตัวใหม่ในตลาด

อย่างรวดเร็ว ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้หน่วยธุรกิจก่อตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อดำรงให้ธุรกิจของตนดำเนินต่อไปได้ในตลาด และการขยายธุรกิจของตนในตลาดด้วย

2. Economy of Scale and Scope คือความประหยัดจากขนาดและขอบเขตการดำเนินการ ดังที่กล่าวไปในตอนต้นว่ามีพันธมิตรทางธุรกิจ จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในแง่เงินทุน ทักษะทางการตลาด เทคโนโลยี Know How ต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตของการดำเนินการทำให้ต้นทุนการดำเนินการการลดลง และนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

3. การใช้ทรัพยากรร่วมกันของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งแบ่งได้เป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resources) เช่น เงินทุน เครื่องจักร ช่องทางการจัดจำหน่าย โครงสร้างพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจและทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources) เช่น Brand Name ของสินค้า ภาพลักษณ์ของหน่วยธุรกิจ การใช้ license ร่วมกัน ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Connection) ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น

4. การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ความรู้และทักษะ ความชำนาญ เทคโนโลยี และ Know How ต่าง ๆ เป็นแรงผลักดันที่สำคัญมากอีกหนึ่ง ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากเทคโนโลยีและ Know How ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของธุรกิจการมีพันธมิตรทางธุรกิจจะก่อให้เกิดการฝึกกำลังของบริษัทพันธมิตรต่างๆ ในด้านความรู้ เทคโนโลยี และ Know How และนำไปสู่ Synergy และการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ภายในวงจรพันธมิตรทางธุรกิจนั้นๆ

5. การลดข้อจำกัดด้านการกีดกันทางการค้าในการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งมีการกีดกันทางการค้าในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการกีดกันในรูปแบบของการเก็บภาษี (Tariff Barrier) หรือการกีดกันในรูปแบบที่ไม่ใช่การเก็บภาษี (Non-tariff Barrier) ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าสูงขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันให้มีการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น การเข้าไปลงทุนผลิตสินค้าและขายในต่างประเทศ เพื่อหลีกเลี่ยงการจ่ายภาษีหรือข้อสำคัญอื่นๆ ในการจัดส่งสินค้าเข้าไปขายในประเทศนั้นๆ

เกณฑ์การคัดเลือกหน่วยธุรกิจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

ขั้นตอนการคัดเลือกหน่วยธุรกิจถือว่าเป็น ขั้นตอนที่สำคัญในความสำเร็จ ของพันธมิตรทางธุรกิจ ความเหมาะสมของบริษัทพันธมิตร ทั้งในแง่ของความสามารถและความจริงใจ ในการร่วมพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจ หลักเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของบริษัทพันธมิตร ได้แก่

1. Complementary Resources and Competency ในการคัดเลือกบริษัทที่จะร่วมพันธมิตรนั้นควรคัดเลือกบริษัทหรือหน่วยธุรกิจที่มีทรัพยากรและความสามารถที่จะเข้ามาเสริมสิ่งที่บริษัทยังขาดอยู่เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัท เช่น ข้อมูลทางการตลาด ทักษะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการตลาด การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

2. Strategic Compatibility คือ ความเข้ากันได้ทางด้านกลยุทธ์ นโยบาย และวัตถุประสงค์ในระยะยาวของบริษัทที่จะเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ หากบริษัทพันธมิตรมีนโยบายและเป้าหมายที่ขัดแย้งกันก็จะนำไปสู่ความไม่มั่นคงและความล้มเหลวของพันธมิตรในที่สุด

3. Operational Compatibility คือ ความเข้ากันได้ของบริษัทพันธมิตร ในระดับวิธีปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงความถี่ลับซับซ้อนของเทคโนโลยีในการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทที่ร่วมในพันธมิตรธุรกิจ ควรจะมีระดับของเทคโนโลยี ขั้นตอนการทำงาน การปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกันไม่แตกต่างกันมากเกินไป มิฉะนั้นก็จะเกิดความขัดแย้งในระดับการปฏิบัติงานซึ่งก็อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งและความล้มเหลวของพันธมิตรทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น บริษัท A จากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีเทคโนโลยีในการผลิตอยู่ในระดับสูงเข้าร่วมทุนกับบริษัท B ซึ่งเป็นบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยที่มีระดับเทคโนโลยีการผลิตในระดับที่ต่ำในกรณีเช่นนี้ ย่อมนำไปสู่ปัญหาและความขัดแย้งในระดับของการผลิตและการปฏิบัติงาน

4. Cultural Compatibility คือ ความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมในองค์กร ของบริษัทพันธมิตร ในแต่ละบริษัทย่อมมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับจุดเริ่มต้นของแต่ละบริษัท ปรัชญาการดำเนินการ ความเชื่อ ค่านิยม life-style เป็นต้น โดยวัฒนธรรมในองค์กรนี้ถือเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะพันธมิตรธุรกิจระหว่างประเทศ การร่วมพันธมิตรทางธุรกิจโดยบริษัทพันธมิตรมีวัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกันมากๆ อาจจะไปสู่ปรากฏการณ์ที่เรียกว่า "Culture Shock" หรือ ความขัดแย้งทางวัฒนธรรมอย่างรุนแรง ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวของพันธมิตรนั้นๆ ในที่สุด ตัวอย่าง Culture Shock ที่อาจเกิดขึ้น เช่น การร่วมพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัท A จากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีแผนการดำเนินงานที่ Aggressive และ บริษัท B ซึ่งเป็นบริษัทจากประเทศไทยซึ่งมีการดำเนินงานแบบ Conservative ความแตกต่างของวัฒนธรรมในองค์กรนี้ ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งในการดำเนินงานของพันธมิตรทางธุรกิจในที่สุด

จังหวะเวลา (Timing) ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

การเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสมถือเป็นหลักเกณฑ์สำคัญอันหนึ่งในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจเนื่องจากจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะทำให้บริษัท

พันธมิตร ได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการเข้าร่วมพันธมิตร ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลา ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจได้แก่

1. อำนาจต่อรองของแต่ละบริษัทที่จะเข้าร่วมพันธมิตร ความไม่สมดุลของอำนาจต่อรองของแต่ละพันธมิตร ซึ่งจะนำไปสู่ความไม่สมดุลของผลประโยชน์ที่บริษัทพันธมิตรได้รับ อาจจะไปสู่ความขัดแย้งและความล้มเหลวในพันธมิตรทางธุรกิจนั้นๆ อย่างไรก็ตามอำนาจการต่อรองเป็นสิ่งที่แต่ละบริษัทพันธมิตรจะคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตร บริษัทมักจะเลือกจังหวะเวลามีพันธมิตรในช่วงที่ตนเองมีอำนาจต่อรองสูง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดจากการร่วมพันธมิตร เพื่อเป็นการเปิดหน้าต่างของโอกาสธุรกิจ (Widened Windows of Opportunity) ให้ได้มากที่สุด ซึ่งจำแนกเป็นประโยชน์ทางทรัพยากรซึ่งได้แก่ การถ่ายโอนและการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างพันธมิตร และ ประโยชน์ทางการตลาด ซึ่งได้แก่ การเข้าถึงตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทพันธมิตร

2. ความไม่แน่นอนทางการตลาดและการแข่งขันในระดับสูงในตลาด เป็นปัจจัยที่บริษัทปัจจุบันคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ โดยตัวผลักดันให้เกิดการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อรับมือกับความผันผวนทางการตลาดและการแข่งขันในตลาด เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และให้สามารถขยายขอบเขตของธุรกิจเพื่อการเติบโตของธุรกิจในอนาคต

3. ความขาดแคลนหรือจำนวนที่น้อยลงของบริษัทที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การร่วมพันธมิตรทางธุรกิจหากธุรกิจไม่รีบเร่งที่จะจัดตั้งพันธมิตรกับบริษัทที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการก็จะเสียโอกาสในการที่จะได้บริษัทที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

2.1.2 ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร: RBV (Resource-based View)

RBV กล่าวอ้างถึงกรอบทางทฤษฎีที่อธิบายถึงองค์การที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสามารถก่อให้เกิดความยั่งยืน (Eisenhardt & Martin, 2000) โดยอธิบายถึงทรัพยากรภายในองค์การเป็นเสมือนความสามารถทางกลยุทธ์ขององค์การที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Lorenzoni and Lipparini, 1999) ซึ่ง Jay Barney นักวิชาการคนสำคัญในค่าย RBV ได้ให้นิยามความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่งคือความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์

ผลประโยชน์ หรือคุณค่า อันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา” (Barney, 1991, p. 102)

จากการศึกษาของ Barney (1991) พบว่า องค์กรที่จะสามารถสร้างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร: VRIO เพื่อให้เกิดศักยภาพในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทรัพยากรขององค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ความมีคุณค่า (Valuable Resource) คือ สิ่งที่องค์กรต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและลบสิ่งอุปสรรค (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น (Fahy, 2000)

2. การหาได้ยาก (Rare Resource) คือ ความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งน้อยกว่า (Barney, 1991) ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Riordan, 2006)

3. ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable resources) คือ ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก ๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Riordan, 2006)

4. การทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable) คือ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้ จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงหรือทดแทนทางกลยุทธ์ได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Barney, 1991) นอกจากนี้การจัดการองค์กร (Organization) ที่ดีและจำเป็นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมจากการสร้างโครงสร้างการทำงานที่อาศัยความร่วมมือที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด และการกระทำ ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร (sustainable competitive advantage) (Riordan, 2006)

ทั้งนี้ทั้งนั้นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ทั้งสี่ประการ ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งบ่งบอกได้ถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะไม่เกิดขึ้น มันอาจเป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขันเท่านั้น (องค์กรมีแต่ value และ organizing) หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบไม่ถาวร (องค์กรมี value, rare และ imitation แต่ขาด organizing) (Riordan, 2006)

2.1.3 ทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ ขึ้นมาความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาดความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ "การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม" ซึ่งแนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม เช่น ผลงานของ Joseph Schumpeter ใน The Theory of Economic Development, 1934 โดยเน้นที่การสร้างสรรค์การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันนำไปสู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก และทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุดน่าจะเป็น Theory of Disruptive Innovation ของ Prof. Clayton Christensen แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Diffusion of Innovation

Theory ของ Prof. Everett Rogers ซึ่งพัฒนามาตั้งแต่ปี 1962 ทั้งนี้ความคิดและทฤษฎีเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาอย่างน้อย 50 ปี แล้ว โดยช่วงทศวรรษที่ 1950 บรรดานักวิชาการมองว่านวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่างๆ แต่ในปัจจุบันนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์ของการดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (process) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา (problem-solving process) ที่เกิดในองค์กรหรือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (interactive process) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ มิได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือ

กระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (diversified learning process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยใช้ (learning by using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (learning by doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (learning by sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร

นวัตกรรมทางธุรกิจคืออะไร “นวัตกรรมทางธุรกิจ” หมายถึงการทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ การสร้างสรรค์การพัฒนา ต่อยอด การเปลี่ยนแปลงทางความคิด การจัดการการผลิต กระบวนการ ระบบ โครงสร้างองค์กร รูปแบบธุรกิจเพื่อที่จะสร้างมูลค่าใหม่ๆ สำหรับลูกค้าและ

ผลตอบแทนทางการเงินให้กับธุรกิจโดยเป็นที่ยอมรับต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ขัดต่อหลักศีลธรรม จรรยาบรรณ ขนบธรรมเนียม ประเพณีต่างๆ ทั้งนี้ก็มีการแยกแยะความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม อันหมายถึงความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผลและในหลายสาขา ซึ่งการที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีความแปลกใหม่อย่างเห็นได้ชัดและไม่เป็นแค่เพียงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เป็นต้นว่า ในด้านศิลปะ เศรษฐศาสตร์ เศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐในเชิงเศรษฐศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเพิ่มมูลค่า มูลค่าของลูกค้า หรือมูลค่าของผู้ผลิต โดยนวัตกรรมแบ่งจำแนกตามประเภทกว้างๆ ได้ 3 แบบ คือ

1. ศิลป์ (Artistic) เช่น การวาดภาพ การเต้นรำการแสดง
2. ธุรกิจ (Business) เช่น เงิน หุ้น สินค้าแลกเปลี่ยนสินค้าการเจรจาองค์กร
3. สังคม (Social) เช่น รัฐบาลแบบระบอบประชาธิปไตย ทรัพย์สินส่วนตัว ศาสนา การศึกษาขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม

บิดาแห่งทฤษฎีธุรกิจนวัตกรรม Joseph Schumpeter หรือชื่อเต็มว่า Joseph Alois Schumpeter นักเศรษฐศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อนักเศรษฐศาสตร์และนักบริหารสมัยใหม่ มีบทความมากมายที่โด่งดังในโลกว่าวิชาการด้านบริหารธุรกิจนวัตกรรม เช่น The history of economic analysis, Schumpeter and Keynesianism, Schumpeter and capitalism's demise, Schumpeter and democratic theory, Schumpeter and entrepreneurship ได้กล่าวไว้ว่าผู้ประกอบการต่างก็หาทางใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตสินค้าบริการหรือนวัตกรรมที่เป็นสินค้าใหม่ เพื่อสร้างประโยชน์เชิงธุรกิจให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากนวัตกรรมนั้นสามารถทำให้องค์กรมีกำไรจากการเป็นผู้ผูกขาด (Monopoly profit) ได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ก็ยังมีนักลงทุนบางคนที่ยพยายามจะลอกเลียนแบบเทคโนโลยีของผู้อื่น หรือดัดแปลงพัฒนาต่อยอดก็ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลาเช่นกัน เกิดเป็นวงจรเช่นนี้เรื่อยไป จนกระทั่งถึงจุดที่ความสามารถในการผูกขาดหมดไป ณ จุดนี้สิ่งต่างๆ จะวนกลับมาเป็นวัฏจักร เพื่อหนีการลอกเลียนแบบผู้ประกอบการเดิมหรือคนที่มองหาวัตกรรมใหม่ๆ จะทำให้เกิดรูปแบบการแข่งขันใหม่ๆ จากการคิดค้นนวัตกรรมต่างๆ Schumpeter เรียกว่าเป็นการทำลายที่สร้างสรรค์ (creative destruction) เมื่อมีการคิดสิ่งใหม่ๆ ทำลายสิ่งที่มีอยู่เดิม โดยทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างกำไรเพิ่มขึ้นให้กับองค์กร

ประเภทของนวัตกรรม สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ('4Ps' of innovation) ดังนี้

1. **Product Innovation:** การเปลี่ยนแปลงใน “ผลิตภัณฑ์หรือบริการ” ขององค์กร เช่น การให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่รุ่นใหม่ดูทีวีได้ หรือ Chat กับเพื่อนได้ตลอดเวลา

2. Process Innovation: การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต หรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนำนวัตกรรมสู่ตลาด เช่น Apple ย้ายฐานการผลิตไปทีจีน หรือการเพิ่มนวัตกรรม PDA สามารถโทรศัพท์ได้

3. Position Innovation: การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ หรือเปลี่ยนตำแหน่งนวัตกรรมสินค้าหรือบริการที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้วให้รับรู้ใหม่ เช่น Orange เคยถูกมองในตำแหน่ง Global Brand เป็น Premium Service แต่ถูกเปลี่ยนมาเป็น ทรูมูฟ ซึ่งถูก Repositioning ให้ไปอยู่ตำแหน่ง Lifestyles ครองใจคนเมืองรุ่นใหม่อย่างประสบความสำเร็จ

4. Paradigm Innovation: การมุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Change in Mental Model) เช่น เดิมเชื่อว่าการผลิตรถยนต์ด้วยมือจะมีความประณีต ทั้งยังมีราคาแพง ผู้มีฐานะร่ำรวยเท่านั้นที่สามารถมีไว้ครอบครองได้แต่ต่อมาการผลิตจำนวนมากแบบ mass production ที่มีราคาที่เหมาะสม สามารถควบคุมคุณภาพรถยนต์ให้มีสมรรถนะคงที่เท่ากันได้ดีกว่า

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Ayuegul Samsunlu (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “The effect of strategic alliances on the development of automotive industry : The case of Turkey” จาก Beykent University, Turkey เพื่อค้นหาผลกระทบจากการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศตุรกี ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นได้ว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศตุรกีนั้นส่งผลให้จำนวนยอดการส่งออกของรถยนต์เพิ่มมากขึ้น จำนวนการจ้างงานของบริษัทที่มีการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เติบโต และมีผลงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดผลดีต่อทั้งสององค์กร และภาพรวมธุรกิจอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศตุรกีเอง

Carolin Haeussler (2010) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “Strategic alliances and product development in high technology new firms: The moderating effect of technological capabilities” จาก University München, Germany เพื่อค้นหาผลกระทบจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการดำเนินงานสำหรับองค์กรใหม่ พบว่ามีผลดีต่อองค์กร เนื่องจากได้ความรู้และทรัพยากรอื่นๆที่จำเป็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อีกทั้งยังลดต้นทุนในการวิจัยและพัฒนา รวมถึงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต อีกทั้งเพิ่มอำนาจในการเจรจาต่อรองอีกด้วย

Sascha Albers (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective” จาก University of Cologne Northwestern, Germany พบว่าการพัฒนารอบการทำงานขององค์กรที่เน้นการออกแบบสำหรับการรวมกลุ่มพันธมิตร แบ่งเป็น

องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) interface 2) intraface 3) specialization 4) formalization 5) centralization ซึ่งอธิบายโครงสร้างของการรวมกลุ่มพันธมิตรได้ และจะส่งผลถึงการร่วมมือในการเรียนรู้ ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน และข้อดีคือสามารถเรียนรู้จากความเชี่ยวชาญของแต่ละองค์กรเพื่อนำมาปรับปรุงบุคลากรและองค์กรของตัวเอง

Ann Majchrzak (2014) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “A Review of Inter organizational Collaboration Dynamics จาก University of Southern California, USA เพื่อค้นหาปัจจัยอะไรที่ก่อประสบความสำเร็จของระหว่างองค์กรที่ร่วมมือกันทางธุรกิจ พบว่าผลของหาความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ร่วมมือกันและประสบความสำเร็จนั้นพบว่ามีข้อที่เป็นปัจจัย 3 หลัก คือ

1. เคยมีประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มากกว่า
2. มีความริเริ่มเชิงรุกที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างคู่ค้า
3. มีการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เมื่อพบว่ามีปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดผลกระทบ

ในการรวมกลุ่มธุรกิจ

2.3 สรุปผลทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศพบว่า การดำเนินธุรกิจโดยมีการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์นั้น มีข้อดีอยู่จริง อาทิเช่น การลดต้นทุนในการพัฒนาและวิจัย เพราะถ้าองค์กร ตั้งแต่สององค์กรร่วมกันแล้ว จะมีทุนในการพัฒนาขึ้นมามากมาย รวมถึงสามารถเอาจุดเด่นของแต่ละองค์กร มาเป็นจุดแข็งร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะของพนักงาน บุคลากร ของสองแห่ง มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะมีการร่วมมือกันถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิต (Technology Transfer) และ Know how ที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ เพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่สู่ตลาดได้เร็วมากขึ้น และยังเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรอง ต่อซัพพลายเออร์ เนื่องจากมีขอดในการสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้น องค์กรมีความสามารถในการเลือกผู้ผลิตได้หลากหลาย แต่ก็ยังคงมีความเสี่ยงอยู่บ้างจากการเกิดคู่แข่งขึ้นที่มีศักยภาพและอำนาจต่อรองสูงในอนาคต การร่วมมือทางธุรกิจ เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทพันธมิตรได้เรียนรู้ ทักษะ ความรู้ เทคโนโลยี และ Know How ของบริษัทพันธมิตรอื่นๆ บริษัทที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ ที่ร่วมพันธมิตร อาจกลายเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงในอนาคต

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1.1 แหล่งข้อมูล
- 3.1.2 กรอบแนวคิดการวิจัย
- 3.1.3 วิธีการรวบรวมข้อมูล
- 3.1.4 ระยะเวลาในการศึกษา

3.1.1 แหล่งข้อมูล

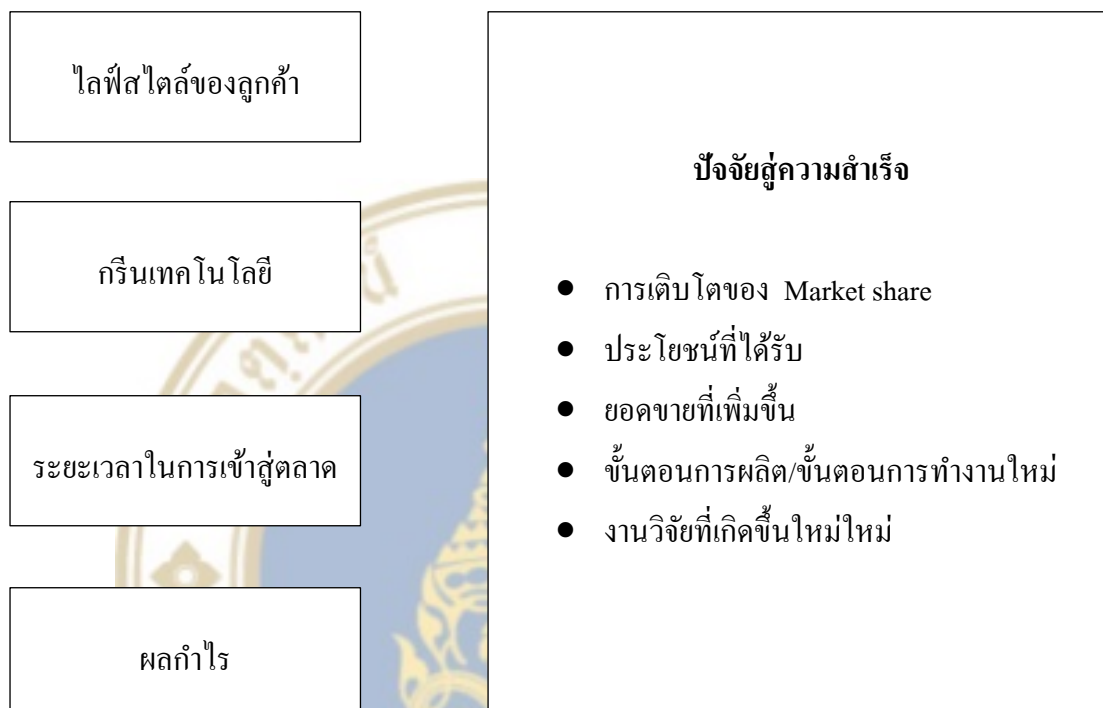
การศึกษานี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรถยนต์ในประเทศไทย จำนวน 5 คนจาก 4 องค์กรเช่น บริษัทฟอร์ด โอเพอร์เรชั่น ประเทศไทย, บริษัทโตโยต้า ออโต้เวิร์ค ประเทศไทย, บริษัท เอ็มจี เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทมิทซูบิชิ มอเตอร์ส ประเทศไทย เป็นต้น

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) มาจากการค้นคว้าหาข้อมูลจากบทความวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความหมายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และหาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงว่า มีทฤษฎีใดบ้างที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งได้พบว่ามีข้อมูลที่ค่อนข้างหลากหลายจากหลายแหล่งข้อมูล แต่ทฤษฎีที่พบว่าสามารถใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงได้และเหมาะสมกับงานวิจัยในครั้งนี้มากที่สุด มีทั้งหมด 3 ทฤษฎีหลักซึ่งได้แก่ ทฤษฎีพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร: RVB (Resource-based View) และทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งสามารถนำมาศึกษาต่อ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ที่มีการทำงานวิจัยที่คล้ายคลึงกัน นำมาเป็นข้อมูลและแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป

3.1.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3.1.3 วิธีการรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1: ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการตั้งคำถามแบบเตรียมข้อมูลเจาะลึกเพื่อค้นหาแนวคิดข้อจากกลุ่มตัวอย่างให้ได้ประเด็นที่ต้องการสอบถาม โดยการให้ประเด็นคำถามการสนทนาและหาแนวคิด เพื่อให้ผู้ร่วมสัมภาษณ์ได้เสนอความคิดเห็นมุมมองต่างๆ ผ่านหลักการทำงานของที่เป็นวิชาการ แนวคิดที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะทาง และจากประสบการณ์การทำงาน รวมถึงนโยบายของแต่ละองค์กรจากบริษัทแม่ นโยบายในองค์กรที่ประเทศไทยว่ามีแนวคิดอย่างไร ซึ่งตลอดการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยจะมีการใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน

ส่วนที่ 2: ข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับของการรวมกลุ่มพันธมิตร ในรูปแบบองค์กรต่างๆ ทั้งในและนอกอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ดังที่กล่าวมา เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงว่า เคยงานวิจัยแนวนี้หรือไม่ และผลการวิจัยของแต่ละแห่ง หรือผู้วิจัยนั้นๆ เป็นอย่างไร

3.1.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

ใช้เวลาดำเนินการวิจัยเป็นเวลา 12 สัปดาห์ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2559 ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการวิจัย และเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ของบริษัทรถยนต์ 5 ท่าน เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และนำมาวิเคราะห์ว่า ณ ปัจจุบันนี้ที่มีเศรษฐกิจที่แตกต่างจากในอดีต สภาวะแวดล้อม รสนิยม การใช้ชีวิตของผู้บริโภค ที่เปลี่ยนไป ยังการรวมกลุ่มรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์นั้น ยังก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรที่รวมกลุ่มนั้นหรือไม่ และจากการรวมกลุ่มแล้วก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้นๆ อย่างไร เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการปรับตัวการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมรถยนต์ในปัจจุบันอนาคต รวมไปถึงการปรับตัวเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนจากการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ต่อไป

4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

จากการสัมภาษณ์ (Interview) เชิงลึกเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงของค่ายรถยนต์ในประเทศไทยทั้งหมด 5 ท่าน 4 ค่ายรถยนต์ เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) บริษัทฟอร์ด โอเปอร์เรชั่น ประเทศไทย, บริษัทโตโยต้า ออโต้เวิร์ค ประเทศไทย, บริษัท เอ็มจี เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทมิตรซูบิชิ มอเตอร์ส ประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปบทสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูล จากนั้นจึงอ่านบททบทวนบทสัมภาษณ์ เพื่อจับประเด็นต่างๆ ซึ่งขั้นตอนในการเก็บข้อมูลต่างๆ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยส่งหัวข้อและคำถามเรื่อง “ปัจจัยสู่การรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์” ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไปยังผู้บริหารค่ายรถยนต์ต่างๆ โดยที่บางท่านเคยเป็นอดีตหัวหน้า บางท่านเป็นหัวหน้าของเพื่อน เพื่อเตรียมตัวหาข้อมูล จากนั้นจึงนัดวัน และเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลสามารถที่จะให้ข้อมูลได้ เมื่อถึงวันทีนัดสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเริ่มชี้แจงวัตถุประสงค์และขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการบันทึกเสียง และจดบันทึกข้อมูลต่างๆ โดยใช้เวลาโดยเฉลี่ยท่านละ 30 นาที จากนั้นจึงนำมาถอดเทปจากการไปสัมภาษณ์

ตัวอย่างประเด็นสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

1. ตลอดระยะเวลา 5-10 ปีนี้มีการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง
2. การรวมกลุ่มขององค์กรเป็นไปในรูปแบบใด และคิดว่าเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่
3. แรงจูงใจมีการรวมกลุ่มของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์
4. เมื่อมีการรวมกลุ่มแล้วประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร ทำให้เกิดความข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร
5. เมื่อมีการรวมกลุ่มพันธมิตรแล้ว ช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองหรือไม่ อย่างไร
6. อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท
7. การร่วมกลุ่มพันธมิตรก่อให้เกิดคุณค่าต่อผลิตภัณฑ์อย่างไร (Brand Equity)
8. การร่วมกลุ่มพันธมิตรก่อให้เกิดภาพพจน์ต่อองค์กรอย่างไร
9. มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหลังการกลุ่มพันธมิตรแล้ว อย่างไร
10. เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่องค์กรได้จากการรวมกลุ่มนั้นมีอะไรเกิดขึ้นบ้างและเกิดขึ้นอย่างไร

จากนั้นจึงนำข้อมูลในบทสัมภาษณ์ลงในตาราง ดังตาราง 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงแบบฟอร์มตารางการถอดเทปจากการไปสัมภาษณ์

ถอดแบบสัมภาษณ์เชิงลึกคุณ...		
บริษัท...		
รหัสแบบเปิด (Open-Coding)	ประเด็นสำคัญ	บทสัมภาษณ์

ขั้นที่ 2 เมื่อถอดบทสัมภาษณ์สำเร็จ ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลมาแยกประเด็นสัมภาษณ์ เพื่อที่จะจัดเป็นหมวดหมู่ หรือประเด็นที่สำคัญต่างๆ ก่อนทำการให้รหัสเปิด (Open-Coding)

ขั้นที่ 3 เป็นการจัดหาหมวดหมู่หรือจากประโยค หรือความหมายที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อที่จะทำการให้รหัสเปิดจากข้อมูล

ตารางที่ 4.2 แสดงตัวอย่างรหัสเปิด (Open-Coding) ของส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์

รหัสแบบเปิด (Open-Coding)	ประเด็นสำคัญ	บทสัมภาษณ์
ความชำนาญที่แตกต่างกัน	จุดแข็งของแต่ละแบรนด์ออกมาเพื่อลดจุดด้อย และส่งเสริมจุดเด่นของกัน	“Ford อยากจะเอาเทคโนโลยีการผลิต การออกแบบ ของ Mazda มาช่วย ออกแบบรถยนต์ Ford ใน ขณะเดียวกัน Mazda ชำนาญการผลิต และออกแบบ แต่ไม่ชำนาญเรื่องการ ขาย จึงต้องการทักษะการขายและช่องทางการขายของ Ford”
Life style ของลูกค้าเปลี่ยน	การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป	“ปัจจุบัน ลูกค้ามีความต้องการใช้รถยนต์ขนาดเล็กหาที่จอดง่าย และประหยัดน้ำมัน Ford กับ Mazda ก็ ร่วมกันพัฒนา รถยนต์ขนาดเล็ก โดยใช้โครงสร้างพื้นฐานเหมือนกัน ซึ่งแต่ละแบรนด์ ก็พัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นเอกลักษณ์และ Know-how ของตัวเอง เช่น Ford fiesta เครื่องยนต์ 1.0 ลิตร Eco Boost และ Mazda2 เครื่องยนต์ Sky Active เพื่อตอบสนองลูกค้าเรื่องรถ Eco car ที่ประหยัดพลังงาน”

ขั้นที่ 4 จากการจัดกลุ่มรหัสเปิดแล้ว (Open-Coding) เพื่อให้ง่ายต่อการหาจุดเชื่อมโยง เนื่องจาก รหัสเปิด (Open-Coding) ของผู้สัมภาษณ์มีจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยเปลี่ยนรหัสเปิด (Open-Coding) ให้กลายเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) ของแต่ละบทสัมภาษณ์ แล้ว

นำมาจัดเรียงใหม่ โดยรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) อยู่ในกลุ่มเดียวกัน และแบ่งออกเป็นทั้งสิ้น 5 หัวข้อ โดยอาศัยเกณฑ์ด้านเนื้อหา ดังต่อไปนี้

หัวข้อที่ 1 แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

หัวข้อที่ 2 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและอำนาจต่อรอง

หัวข้อที่ 3 การเรียนรู้จากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

หัวข้อที่ 4 เทคโนโลยีและนวัตกรรมจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

หัวข้อที่ 5 ความท้าทายในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

ขั้นที่ 5 จากรหัสแนวความคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) สามารถนำข้อมูลดังกล่าวจากการวิเคราะห์เรื่องราว (Narrative inquiry) แยกกลุ่ม เรียบเรียง และสรุปเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ

4.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นจากหลายส่วนประกอบ เช่น

4.2.1 แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

สาเหตุและแรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นเกิดจากการที่อุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีการแข่งขันกันสูงมากทั้งตลาดประเทศไทย และทั่วโลก สิ่งก็ตามมานั้นคือเงินลงทุนในการวิจัยและพัฒนา การตั้งโรงงานการผลิต การลงทุนติดตั้งเครื่องมือกับผู้ผลิต สั่งซื้อชิ้นส่วนรถยนต์ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมทักษะต่างๆ จำเป็นจะต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล อีกทั้งยังใช้เวลาค่อนข้างนาน แต่ทว่าหากมีการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์นั้น จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรที่มีการรวมกลุ่มเป็นอย่างมาก เช่น การลดต้นทุนในการวิจัยและพัฒนา(R&D) การร่นระยะเวลาในการเปิดตัวสินค้า (New Model) ใหม่ๆ ลดต้นทุนในการสั่งซื้อชิ้นส่วนที่ละมากๆ (Economy of scale) รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะของแต่ละค่ายรถยนต์ (Know-How sharing)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้

“แรงจูงใจของ Ford และ Mazda คือ การลดต้นทุน หรือว่าจะเป็นการสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของกันและกัน เพราะแต่ละบริษัทมีจุดแข็ง จุดอ่อนไม่เหมือนกัน เพราะเมื่อมีการรวมกลุ่ม ะไหล่ของรถบางชนิด สามารถใช้ร่วมกันได้ เมื่อ Supplier ติคปัญหา ไม่ว่าจะเรื่องการผลิต การขึ้นราคา หรือ ไม่มี Raw Material ในการผลิต เมื่อมีการรวมกลุ่ม จะช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรอง มีขอดีการสั่งซื้อที่มากขึ้น ทำให้อะไหล่บางชนิด มีราคาตกลง...”

สันติ: Director, Asean Part supply & Logistics Operation

4.2.2 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและอำนาจต่อรอง

เมื่อมีการรวมกลุ่มพันธมิตรนั้น ทำให้จากหนึ่งบริษัทรวมกับอีกหนึ่งบริษัท เป็นผู้ซื้อและผู้ขายที่ใหญ่ขึ้น การออกแบบรถยนต์ในรุ่นใหม่ๆ ของบริษัทที่รวมกลุ่มแล้ว ส่วนใหญ่จะใช้พื้นฐานการผลิตของรถ (Platform) ที่คล้ายคลึงกัน แน่แน่นอนว่าในการสั่งซื้อชิ้นส่วนจะต้องใช้ชิ้นส่วนที่เหมือนกัน การสั่งซื้อก็จะเป็นการรวมซื้อต่อครั้ง ปริมาณมากขึ้น ทำให้เมื่อมีการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) ในการสั่งซื้อชิ้นส่วนก็จะได้ราคาที่ถูกลง ผู้ผลิตมองว่าเป็นลูกค้ารายใหญ่ขึ้น การให้ความสำคัญจากผู้ผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้น ทั้งเรื่องการส่งชิ้นส่วนให้ตรงตามเวลา การลงทุนที่มากขึ้นจากผู้ผลิต (Supplier) เพื่อรองรับความต้องการ อีกทั้งในมุมมองของช่องทางการขาย เมื่อแบรนด์ที่มีการรวมกลุ่มกันนั้น ก็สามารถใช้ช่องทางการขายจากผู้ร่วมพันธมิตรได้ ทำให้เกิดความสะดวกต่อลูกค้า (End user) ในการเข้ารับบริการของผู้แทนการขาย (Dealers) รวมไปถึงอะไหล่ที่สามารถใช้ร่วมกันของรถยนต์ของทั้งสองแบรนด์นั้นอีกด้วย

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้

“Toyota จับมือกับ Subaru สิ่งที่ Toyota ได้มาคือเรื่อง Technology ของรถ sport ที่ Subaru ถนัดในเรื่องนี้แต่ Toyota ไม่มี ทำให้ Toyota มี Model ใหม่ๆ มาขยายภายใต้แบรนด์ Toyota ให้มากขึ้น ในทางกลับกัน Subaru เองก็ได้ในเรื่องของ อำนาจการต่อรองกับ supplier ที่ Toyota ได้เปรียบเหนือคู่แข่งเจ้าอื่นด้วยการสั่งซื้อในปริมาณมากๆ และช่องทางการขายของ Toyota ที่ถือว่ามากที่สุดเจ้าหนึ่งในตลาดรถยนต์ การรวมกลุ่มก็ถือเป็นการ Win-Win กับทั้งสองฝ่าย”

สัมภาษณ์ : General Manager, Production Control Department

4.2.3 การเรียนรู้จากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้จากการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นคือ การปรับการทำงานของสององค์กรที่มีขั้นตอนการทำงานในรายละเอียดที่ต่างกัน มีจุดประสงค์ ในการผลิตเจาะกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่ต่างกัน ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกันเพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า และความยั่งยืนต่อทั้งสององค์กร (sustainability) การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นมีทั้งแบบ Joint Venture คือ A+B เป็น C หรือแบบ Equity Alliance คือการเข้าถือหุ้นของอีกบริษัทพันธมิตร

1. Joint Venture คือการร่วมกันของ 2 บริษัทแล้วก่อตั้งบริษัทใหม่ เช่น บริษัท Ford Motor Company รวมกับ Mazda Motorร่วมกันก่อตั้งเป็น บริษัท Auto Alliance Thailand เพื่อผลิตและพัฒนารถยนต์ที่ใช้ Platform เดียวกัน การเรียนรู้ของทั้งสององค์กรคือ การทำงานในวัฒนธรรมในแบบ American และ Japanese style ที่ทั้งสองต่างมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน Ford จะเก่งเรื่อง

เทคโนโลยี การขาย การตลาด และเป็นแบรนด์ที่มีประวัติที่ยาวนาน ส่วน Mazda ก็จะสามารถใน เรื่องการผลิตเครื่องยนต์ที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น Rotary, Sky Active รวมไปถึงการผลิตรถที่มีคุณภาพ ใช้วัสดุที่คงทน และใช้ได้ยาวนาน ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ทั้งส่วนองค์กร และการพัฒนาความรู้ให้กับ พนักงานของทั้งสองบริษัท

2. Equity Alliance คือการเข้าถือหุ้น กล่าวคือ ในช่วงต้นปี 2559 ที่ผ่านมา มีการ รวมกลุ่มของบริษัทญี่ปุ่นยักษ์ใหญ่คือ บริษัท Nissan Motor Japan เข้าถือหุ้น บริษัท Mitsubishi Motor Japan เป็นจำนวนมากกว่า 34% เพื่อช่วยขยายสถานการณ์ของบริษัท Mitsubishi ซึ่งได้รับ ผลกระทบจากการ โกงตัวเลขการบริโภคน้ำมัน ทำให้หุ้นของบริษัทร่วง จนต้องขอความร่วมมือจาก Nissan ซึ่งก่อนหน้านี้ทั้งสองได้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมาช้านาน ดังนั้นสิ่งที่ทั้งสองได้เรียนรู้ จากกันและกัน คือ Nissan ได้เรียนรู้ในการผลิตรถ Sport, รถ Eco Car ในขนาดเล็ก (600 CC) และ การทำการตลาดในแถบภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกซึ่ง Nissan ไม่ชำนาญในตลาดนี้ ในส่วนของ Mitsubishi ก็ได้การบริหารงานในระดับที่เป็นสากลมากขึ้น รวมทั้งพนักงานของทั้งสองบริษัทก็ได้มี การแลกเปลี่ยนความถนัดและความมีเอกลักษณ์ของกันและกัน

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้

“Nissan ได้เรียนรู้การทำรถยนต์ Eco Car ขนาดเล็ก เครื่องยนต์ 600 CC. จาก Mitsubishi ไป และการทำตลาด การขยายตลาดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ส่วน Mitsubishi ก็การทำงานที่เป็นสากลซึ่ง Nissan ก่อนข้างที่จะ Strong ในแถบยุโรปและอเมริกา”

สุทิน : *General Manager, Inbound Logistics*

4.2.4 เทคโนโลยีและนวัตกรรมจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนอกจากจะช่วยลดต้นทุนในการผลิต ลดต้นทุนในการ ตั้งซื้อชิ้นส่วน และเพิ่มอำนาจการต่อรองกับ supplier สิ่งหนึ่งที่เป็นผลจากการรวมกลุ่มคือ การ พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม กล่าวคือเมื่อมีทุนในการวิจัยและพัฒนามากขึ้น ทำให้ก่อให้เกิด เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะผลิตออกมาขายในอนาคต จำพวก รถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Eclectic car) รถยนต์พลังงาน ไฮโดรเจน (Toyota) เครื่องยนต์ Hybrid และรถยนต์ขนาดเล็กลงแต่แรงบิดมากขึ้น รวมไปถึงวัสดุรถยนต์ที่ผลิตจากผลิตจากธรรมชาติ Green technology ต่างๆ (เบาะรถยนต์จากถั่ว เหลือง) เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากการพัฒนาและนำมาใช้แล้วกับรถยนต์บางรุ่น ซึ่งเกิดจากการ พัฒนาร่วมกันของค่ายรถยนต์ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อทดแทนของเก่า และเพื่อความยั่งยืนใน อุตสาหกรรมรถยนต์

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้

“Mitsubishi ได้เรียนรู้และร่วมกันพัฒนารถยนต์พลังงานไฟฟ้าจาก Nissan และจะนำมาใช้ในรถยนต์รุ่นใหม่ๆ ในอนาคต แต่ทว่า ข้อมูลที่เป็นความลับทางด้านเทคนิคเชิงลึกก็ไม่สามารถแชร์กันได้ เพราะถือว่า อยางไรก็ยังเป็นคู่แข่งทางการค้ากัน (Competitors)”

หมื่น : *General Manager, Office of Production Control*

4.2.5 ความท้าทายในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นนอกจากจะก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งสองฝ่ายนั้น ก็ยังคงมีความท้าทายทั้งก่อนการรวมกลุ่มอยู่บ้าง เช่น จะเลือกใครเป็นผู้ร่วมพันธมิตรที่เหมาะสม แล้วก่อนและหลังการรวมกลุ่ม ทั้งสองบริษัทจะได้อะไร หรือเสียอะไรมากน้อยแค่ไหน ดังการรวมกลุ่มพันธมิตรในธุรกิจรถยนต์ก็เช่นกัน อุปสรรคของทั้งสองบริษัทคู่รวมพันธมิตรมีตั้งแต่ วัฒนธรรมของทั้งสองบริษัทที่ต่างกัน บางที่เป็นบริษัทอเมริกัน อีกฝั่งเป็นญี่ปุ่น หรือระหว่างไทยกับจีน ซึ่งทั้งสองจะต้องปรับตัวเข้าหากัน ทั้งระบบการทำงาน คนละเชื้อชาติ ภาษาที่แตกต่างกัน อีกทั้งบุคลากรในองค์กร ที่วิสัยทัศน์การทำงานที่ไม่เหมือนกันเลย จะทำให้เกิดการต่อต้านของพนักงานบ้าง ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารของทั้งสองฝั่งควรที่จะทำเมื่อมีการรวมกลุ่มพันธมิตร คือต้องเคลียร์ภาพความเข้าใจมายังพนักงาน แสดงให้เห็นผลดีของการรวมกลุ่ม และอีกด้านยังต้องแสดงให้เห็นผลเสียถ้าไม่เกิดการรวมกลุ่มกัน เช่น สถานการณ์ของบริษัท ผลกำไรขาดทุน การเติบโตของบริษัท เทคโนโลยีใหม่ๆ ก่อนและหลังการรวมกลุ่ม เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้

“CP ประเทศไทย รวมกลุ่มกับ SAIC Motor ของจีน ร่วมกันก่อตั้งบริษัท SAIC-CP Motor Thailand เพื่อผลิตรถยนต์ภายใต้แบรนด์ MG ซึ่งก็มีอุปสรรคในการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจาก ภาษา วัฒนธรรมการทำงาน แนวคิด และวิสัยทัศน์ผู้บริหารแบบ CP ที่เป็นแบบไทย ส่วน SAIC ก็เป็นจีนแท้ อีกทั้งคู่อย่าง CP ก็ไม่เคยธุรกิจรถยนต์ในไทย บางเรื่องจึงมีอุปสรรคในการทำงานอยู่”

อรพิณ : *Senior Manager, Spare Part Supply*

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การนำไปใช้ และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญที่จะนำเสนอในบทนี้คือ สรุปผลการวิจัย การนำไปใช้ และข้อเสนอแนะ ตามหัวข้องานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์” ซึ่งในบทสรุปผลการทำวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นขั้นเป็นตอนของการดำเนินการวิจัย และผลสรุปการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยจะนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ไปศึกษาและเรียนรู้ต่อในงานปัจจุบันที่เกิดขึ้น เนื่องจากในองค์กรของผู้วิจัยเองนั้น ได้มีการรวมกลุ่มทางพันธมิตรธุรกิจที่ยาวนาน ทำให้อยากทราบว่าจากการเปลี่ยนนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและวิกฤติต่างๆ ทั้งแฮมเบอร์เกอร์ไครซิส เหตุการณ์แผ่นดินไหวที่ประเทศญี่ปุ่น น้ำท่วมในประเทศไทย และหลายๆ เหตุการณ์ จนถึงปัจจุบันนั้น การรวมกลุ่มพันธมิตร ยังจำเป็นหรือมีประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจรถยนต์หรือไม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน บริหารงานในอนาคต หากจำเป็นจะต้องได้เป็นผู้ตัดสินใจเอง จะต้องศึกษาในเรื่องอะไรบ้าง และประโยชน์อีกทั้งความท้าทายต่างๆ อีกด้วย

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอในมุมมองและข้อเสนอแนะต่างๆ สำหรับองค์กรที่จะทำการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ และข้อเสนอแนะต่างๆ สำหรับผู้วิจัยในหัวข้อที่สนใจต่อไปในอนาคต แต่ทว่าผู้ศึกษาก็สามารถที่จะศึกษาหัวข้อที่พกร่อง หรือต้องการวิจัยหัวข้อถัดไปที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปพัฒนาต่อยอด และการศึกษาที่เป็นประโยชน์และความยั่งยืนในอุตสาหกรรมรถยนต์อีกต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยในเรื่อง “ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตร เพื่อให้สอดคล้องและตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์
2. เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์
3. เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาของบุคลากรยานยนต์จากการสร้างพันธมิตร

โดยผู้วิจัยได้ค้นคว้ากับแนวคิด ทฤษฎี ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยการรวมกลุ่มพันธมิตร การรวมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์ ข้อดีข้อเสียในการรวมกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ ทฤษฎีพันธมิตรทางธุรกิจ(Business Alliance) ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร RVB (Resource-based View) ทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation) แนวคิดในการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในไทยและต่างประเทศ และสรุปมาเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย รวมไปถึงเครื่องมือต่างๆ ในการทำวิจัย

การเก็บข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในแบบเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) เพื่อที่จะศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ และได้ทำการศึกษาหาข้อมูลในแหล่งทุติยภูมิต่างๆ ได้แก่งานวิจัยเรื่อง “The effect of strategic alliances on the development of automotive industry : The case of Turkey ปัจจัยที่มีผลกระทบจากการรวมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์ : ประเทศตุรกี)” งานวิจัยเรื่อง “Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective” งานวิจัยเรื่อง “A Review of Interorganizational Collaboration” และงานวิจัยเรื่อง “Strategic alliances and product development in high technology new firms” เพื่อนำมาวิเคราะห์ เก็บข้อมูลที่จะใช้เพื่ออ้างอิงในการวิจัยปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอุตสาหกรรมรถยนต์ทั้งหมด 5 ราย จากนั้นนำมาถอดเทปสัมภาษณ์ นำมาจับประเด็นหลักเป็นสาระสำคัญเป็นแบบรหัสเปิด (Open-Coding) และนำมาจัดแนวคิดเดียวกัน มีความสัมพันธ์กัน (Axial Coding) และเชื่อมโยงแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และแยกออกเป็นหัวข้อหลักๆ จึงนำเอาข้อมูลทั้งในแบบปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์และทุติยภูมิ นำมาวิเคราะห์ถึงเหตุและผล จึงมาเป็นแนวทางสู่ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งผลสรุปได้จำแนกจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์
2. เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์
3. เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาของบุคลากรยานยนต์จากการสร้างพันธมิตร

5.1.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์
การวิจัยเพื่อหาปัจจัยสู่ความสำเร็จนั้นแบ่งออกมาได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ สาเหตุและแรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นเกิดจากการที่อุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีการแข่งขันกันสูงมากทั้งตลาด

ประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนั้นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนในการวิจัยสูงนั้น หากทำเพียงรายเดียว อาจจะต้องค้นคว้าและใช้เวลานาน และไม่สามารถเปิดตัวสินค้าใหม่ๆ รถยนต์ที่ตอบสนองต่อตลาด ได้ทันทั่วทั้งที่ อีกทั้งยังมีสินค้าทดแทนที่หลากหลาย เช่นการขนส่งสาธารณะ เป็นต้น ดังนั้นการร่วมมือรวมกลุ่มพันธมิตรกันระหว่างสองบริษัท จะทำให้ลดต้นทุนในการวิจัยและพัฒนา ลดต้นทุนการผลิต และร่นระยะเวลาการเปิดตัวรถรุ่นใหม่ๆ ได้เร็วขึ้น ทำให้เกิดผลกำไรแก่ทั้งคู่

ประเด็นที่ 2 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและอำนาจต่อรอง แน่แน่นอนว่าเมื่อมีการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของสองบริษัท การรวมปริมาณการสั่งซื้อชิ้นส่วน และอะไหล่จะสั่งซื้อได้ครั้งละจำนวนมากๆ ทำให้อำนาจการต่อรองกับผู้ผลิต(Supplier) นั้นสูงขึ้นมาก เกิดเป็นข้อได้เปรียบทางการค้าเหนือคู่แข่ง รวมทั้งยังสั่งซื้อในราคาที่ถูกลงดังที่กล่าว และมีชิ้นส่วนอะไหล่ทดแทนกันและกันได้ เมื่อมีการซ่อมในกรณีบริการหลังการขาย เป็นการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า(End user) และเกิดการรักในแบรนด์เกิดการซื้อซ้ำ (Re-purchase) ในรถคันต่อไปของลูกค้าอีกด้วย

ประเด็นที่ 3 ความท้าทายในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ การรวมกลุ่มทางธุรกิจนั้น เกิดจากการร่วมมือของสองบริษัทที่มีจุดมุ่งหมายคล้ายกัน แต่ทว่า ยังคงมีอุปสรรคที่เป็นการรวมกลุ่มอยู่ กล่าวคือการทำที่มีวิสัยทัศน์ที่ไม่เหมือนกันของผู้บริหาร เช่นผู้บริหารอีกฝ่ายจะมุ่งตลาดในรถยนต์เครื่องเล็ก แต่สามารถใช้พลังงานทางเลือกได้ เช่น เครื่อง 1500 CC. เดิมพลังงานทดแทน E85 ได้ ส่วนอีกคู่พันธมิตรมุ่งเน้นที่จะไปพัฒนาเครื่องยนต์ดีเซลที่ใช้สำหรับ รถขนาดเล็กเป็นต้น รวมถึงวัฒนธรรมของสององค์กรที่ต่างกัน เช่นยุโรปกับเอเชีย มีแนวคิดที่ไม่เหมือนกัน สุดท้ายแล้วทั้งสองคู่พันธมิตรจำเป็นต้องปรับตัวและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิด Win-Win situation โดยนึกถึงประโยชน์ขององค์กร และประโยชน์ต่อผู้บริโภคเป็นอันดับแรกอีกด้วย

5.1.2 เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมรถยนต์

การเรียนรู้จากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจคือการปรับการทำงานของสององค์กรที่มีขั้นตอนการทำงานในรายละเอียดที่ต่างกัน บุคคลากรของทั้งสององค์กรต่างเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่อง Know-how วิธีคิด ขั้นตอนการทำงาน การผลิตที่ดีขึ้น เร็วขึ้น การบริหารงานภายในองค์กร และผู้ผลิต(Supplier) กับลูกค้า(End customer) และดึงจุดเด่นมาพัฒนาต่อยอดให้กับผลิตภัณฑ์ต่อทั้งสององค์กร และลดจุดด้อยของตัวเอง เพื่อเป็นการแข่งขันและการทำงานที่ยั่งยืน (sustainability) ต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

5.1.3 เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาของบุคลากรยานยนต์จากการสร้างพันธมิตร

สิ่งที่ได้รับจากการรวมพันธมิตรกลุ่มนั้นยังมีการแลกเปลี่ยนความรู้ของทั้งสององค์กร นอกจากองค์กรจะได้ประโยชน์แล้ว พนักงานยังได้ประโยชน์อีกด้วย เพราะจากการรวมกลุ่มจะทำให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้กัน ทักษะ(Skill)เฉพาะของแต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์ที่ต่างกัน ภาษาในการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น เช่น ญี่ปุ่นรวมกับอเมริกา พนักงานขององค์กรนั้นอาจสามารถสื่อสารได้ถึงสามภาษา และก่อให้เกิดการแข่งขันกัน ผลก็คือการได้ผลผลิตที่ดีขึ้น (Productivity Increase) พนักงานมีคุณภาพมากขึ้น และได้เปรียบคู่แข่งในการทำงาน

5.2 การนำไปใช้

การวิจัย “ปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยใดบ้างที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จของการรวมกลุ่มพันธมิตร เพื่อที่จะหาประเด็นหลักและผลประโยชน์จากการรวมกลุ่มพันธมิตร ในรูปแบบต่างๆ ที่อาจจะเหมาะสมต่อองค์กร แต่ละประเภทที่ต่างกัน และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อป้องกันและก่อให้เกิดความความยั่งยืนในอุตสาหกรรมรถยนต์

องค์กรต่างๆ ในอุตสาหกรรมรถยนต์ สามารถนำข้อมูลงานวิจัยนี้ ไปศึกษา หากองค์กรนั้นมีแนวคิดทางธุรกิจที่จะรวมกลุ่มกัน สามารถหาปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นสาเหตุของการรวมกลุ่มพันธมิตร ระหว่างการรวมกลุ่มนั้น องค์กรจะต้องรับมือจากการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง ควรเลือกคู่ร่วมพันธมิตรอย่างไร ต้องเตรียมข้อมูลอะไรบ้างที่จำเป็นเมื่อต้องรวมกลุ่มพันธมิตร และหลังจากการรวมกลุ่มแล้ว องค์กรได้รับประโยชน์อะไรบ้างเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ อีกทั้งนอกเหนือจากอุตสาหกรรมรถยนต์แล้ว อุตสาหกรรมอื่นก็ยังสามารถนำข้อมูลไปศึกษา ต่อยอดเป็นข้อมูลอ้างอิงแนวทางในการนำไปใช้เมื่อมีแนวคิดและนโยบายที่จะรวมกลุ่มกัน ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้ จะสามารถตอบโจทย์ให้กับผู้ต้องการศึกษาต่อ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์นั้นมีมาช้านาน แต่ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อหาปัจจัยสู่ความสำเร็จของพันธมิตรในสถานการณ์ปัจจุบัน ว่าจะมีประโยชน์หรือยังคงจำเป็น สอดคล้องกับทฤษฎีหรือไม่ เนื่องจากสถานการณ์ต่างๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบันแตกต่างกันมากทั้งเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป เหตุการณ์ GM ในอเมริกาล่มละลาย เหตุการณ์ซีนามิในญี่ปุ่น ซึ่งแต่ละเหตุการณ์ ใช้ระยะเวลาในการฟื้นตัวขององค์กรให้กลับมาสู่สถานการณ์ปกติใน ใช้ระยะเวลานาน กอปรกับลักษณะ และรสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้องค์กรต้องหันกลับมามองตัวเอง เพื่อ

พัฒนาผลิตภัณฑ์ และลดต้นทุนในการดำเนินงานอย่างไร ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด และจะก้าวผ่านวิกฤตินั้น ให้ผ่านอย่างรวดเร็วได้อย่างไร ทีมบริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสียที่ตามมา รวมถึงมองภาพของอุตสาหกรรมในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอันใกล้ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุด

5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยของแบ่งเป็นหัวข้อหลักๆ ดังนี้

1. ในการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกจากมุมมองของผู้บริหารที่มีการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ดังนั้นจึงอยากให้ผู้ศึกษาในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อเก็บข้อมูลผ่านการทำแบบสอบถาม ซึ่งอาจจะได้แนวความคิดที่แตกต่างกันออกไป

2. การทำงานวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงแต่สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นชาวไทย ที่ทำงานกับองค์กรนั้นๆ 5-10 ปี ดังนั้นอาจจะต้องเก็บกลุ่มตัวอย่าง หรือสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวต่างชาติ ผ่านการทำงานในประเทศไทย ว่าแท้จริงแล้ว ในมุมมองของผู้บริหารต่างชาติ ยังเล็งเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มหรือไม่

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานวิจัยเพียงแค่ 3 เดือน ดังนั้นข้อมูลที่ได้อาจจะใช้ระยะเวลาไม่นานไม่พอในการสัมภาษณ์ และอาจจะได้ข้อมูลที่ไม่หลากหลายเท่าที่ควร ดังนั้นจึงอยากเสนอให้ผู้ทำวิจัย ต่อจากนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บกลุ่มตัวอย่าง หรือสอบถามโดยใช้ระยะเวลาที่นานขึ้น

4. นอกจากการเก็บกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารองค์กรแล้ว ควรมีการสัมภาษณ์หรือเก็บแบบสอบถามกับนักวิชาการ อาจารย์ที่มีความถนัดในการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อที่จะนำข้อมูลจากสองแหล่งว่า ในหลักการตามทฤษฎีนั้น สอดคล้องหรือมีข้อแตกต่างจากภาคอุตสาหกรรมจริงอย่างไร เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์หาจุดร่วมที่ลงตัว ในการปรับตัวขององค์กรที่จะมีการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

5. มีการเปรียบเทียบการรวมกลุ่มของพันธมิตรเชิงธุรกิจในอุตสาหกรรมรถยนต์ระหว่างตลาดไทย ตลาดอื่นในภูมิภาคเอเชีย และทวีปอื่นๆ เช่น อเมริกา ยุโรป เป็นต้น ปัจจัยในการรวมกลุ่มของแต่ละภูมิกานั้นแตกต่างกันอย่างไร และเปรียบเทียบกันระหว่างก่อน และหลังการรวมกลุ่มว่าแตกต่างกันอย่างไร มีความท้าทายอะไรที่แต่ละประเทศประสบเจอและแก้ปัญหาเหล่านั้นเช่นไรบ้าง

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

1. การนัดตารางของผู้ให้สัมภาษณ์นั้นค่อนข้างยาก เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับสูง บางครั้งมีการเลื่อนเวลาการให้สัมภาษณ์ การเปลี่ยนสถานที่สัมภาษณ์ ทั้งที่ทำงาน ที่บ้าน และที่โรงพยาบาล ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้สัมภาษณ์ทำให้เกิดการเก็บข้อมูลล่าช้า

2. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบคุณภาพ (Qualitative Research) จึงไม่สามารถนำตัวเลขมาทำเป็นตารางที่เข้าใจได้ง่ายๆ มาแสดง

3. การเข้าถึงข้อมูลของผู้วิจัย เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์นั้นอยู่หลากหลายองค์กรที่มีข้อกำหนดในการให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน ดังนั้น บางท่านจึงให้ข้อมูลในส่วนที่ขอสัมภาษณ์ได้ บางท่านจะให้ไม่ได้ไม่ทั้งหมดเนื่องจากยังเป็นความลับของบริษัทอยู่ เป็นต้น



บรรณานุกรม

- ณัฐพงศ์ ประกอบการดี. (2558). ความท้าทายทางด้านกลยุทธ์ของสายการบิน ในกลุ่มพันธมิตรและสายการบินนอกกลุ่มพันธมิตร. ภาควิชาการจัดการธุรกิจการบิน คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร
- ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค. (2547). กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovative Growth Strategy). คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร
- วราพร บุญประสิทธิ์. (2557). แนวทางการบริหารธุรกิจครอบครัวของทายาทธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ. การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร
- Ann Majchrzak. (2014). A Review of Inter organizational Collaboration Dynamics. University of Southern California, USA.
- Aysegul Samsunlu. (2005). The effect of strategic alliances on the development of automotive industry: The case of Turkey. Beykent University, Turkey
- Carolin Haeussler. (2010). Strategic alliances and product development in high technology new firms: The moderating effect of technological capabilities. University München, Germany
- Sascha Albers. (2013). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. University of Cologne Northwestern, Germany
- Themban Nkomo. (2016). Analysis of Toyota Motor Corporation. Harvard University, USA



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม ปัจจัยสู่การรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ชื่อ.....

อายุ.....

อาชีพ.....

ตำแหน่ง.....

ระยะเวลาการทำงาน

คำถามปัจจัยสู่การรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

1. ตลอดระยะเวลา 5-10 ปีนี้ มีการรวมกลุ่มพันธมิตรเชิงกลยุทธ์อะไรบ้าง
2. การรวมกลุ่มขององค์กรเป็นไปในรูปแบบใด และคิดว่าเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่
3. แรงจูงใจมีการรวมกลุ่มของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ (Alliance Strategies)
 - 3.1 โลโก้สไตล์ของลูกค้าย มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรอย่างไร
 - 3.2 เทคโนโลยีที่ได้ จากการรวมกลุ่มพันธมิตร (Corporate Innovation)
 - 3.3 Green technology ส่งผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรอย่างไร
4. เมื่อมีการรวมกลุ่มแล้วประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร ทำให้เกิดความข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร (Resource Base View, VRIO Framework Analysis)
5. สิ่งที่ได้เรียนรู้ขององค์กรจากการรวมกลุ่มนั้น มีอะไรบ้าง (Organization Learning)
6. อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท
7. การรวมกลุ่มพันธมิตรก่อให้เกิดคุณค่าต่อผลิตภัณฑ์อย่างไร (Brand Equity)
8. การรวมกลุ่มพันธมิตรก่อให้เกิดภาพพจน์ต่อองค์กรอย่างไร
9. เมื่อมีการรวมกลุ่มพันธมิตรแล้ว ช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองหรือไม่ อย่างไร (Alliance Strategies)
10. มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหลังการกลุ่มพันธมิตรแล้ว อย่างไร
11. เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่องค์กรได้จากการรวมกลุ่มนั้นมีอะไรเกิดขึ้นบ้างและเกิดขึ้นอย่างไร (Corporate- Innovation)