

ประสิทธิภาพขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น

1. การค้านอกกลุ่มบริษัท

รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม

บริษัทญี่ปุ่นต่างๆ ที่อยู่ในการค้ากลุ่มบริษัท (Keiretsu) มักทำธุรกิจภายในกลุ่มบริษัทเดียวกัน เมื่อบริษัทแม่ขยายไปยังต่างประเทศ บริษัทในเครือมักจะตามไปด้วย เพื่อให้การสนับสนุนธุรกิจของบริษัทแม่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นที่พบใน Keiretsu นอกจากนี้การถือหุ้นไขว้กันในกลุ่มบริษัทของตนเองในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ทำให้สถาบันการเงินของญี่ปุ่นสามารถขยายกลุ่มธุรกิจในแนวกว้างซึ่งก่อให้เกิดการค้าแบบครบวงจร การทำธุรกิจเฉพาะในกลุ่มของตนเองแบบนี้เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้บริษัทต่างชาติไม่สามารถเข้าไปทำธุรกิจในตลาดญี่ปุ่นได้

แนวโน้มในปัจจุบัน

การควบรวมกิจการ (M&A) นอกกลุ่ม Keiretsu

เพื่อตอบรับกับเศรษฐกิจที่ตกต่ำอย่างต่อเนื่องของญี่ปุ่น บริษัทญี่ปุ่นจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการทำธุรกิจให้เป็นระบบที่สมเหตุสมผลมากขึ้น ดังนั้นหลายบริษัทจึงเริ่มสร้างความสัมพันธ์นอกกลุ่มบริษัท Keiretsu ส่งผลให้เกิดการควบรวมกิจการของบริษัทที่อยู่นอกกลุ่มบริษัท Keiretsu แบบดั้งเดิมเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ Sumitomo Mitsui Banking Corporation ซึ่งเป็นการควบกิจการระหว่าง Sumitomo Bank ซึ่งเดิมคือ Sumitomo Zaibatsu (การรวมกลุ่มของกลุ่มบริษัทด้านอุตสาหกรรมและการเงินชั้นนำในเศรษฐกิจญี่ปุ่นสมัยใหม่ตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 2) กับ Sakura Bank ซึ่งเดิมคือ Mitsui Zaibatsu

การค้านอกกลุ่มบริษัท Keiretsu

การค้าเริ่มที่จะขยายตัวนอกขอบเขตกลุ่มบริษัท ซึ่งเห็นได้ชัดในกลุ่มธุรกิจยานยนต์ซึ่งบริษัทจะซื้ออุปกรณ์อะไหล่จาก Supplier ที่ไม่อยู่ในกลุ่ม Keiretsu

การทำธุรกิจนอกกลุ่ม Keiretsu ที่เพิ่มขึ้นก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจสำหรับสมาชิกต่างๆ ในกลุ่ม Keiretsu โดยเฉพาะบริษัทที่ประสบความสำเร็จ การยกเลิกขอบเขตทางการค้าของ Keiretsu หมายความว่าผู้ผลิตสินค้าที่น่าสนใจทั้งขนาดเล็กและกลางจะสามารถทำธุรกิจได้กับบริษัทต่างๆ ในวงกว้างมากขึ้น ซึ่งเป็นรูปแบบการทำธุรกิจที่พบได้ยากในอดีต

ระบบจัดซื้อร่วมกันด้วยสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์

การพัฒนาการของการจัดซื้อทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ดั้งเดิมของ Keiretsu บริษัทญี่ปุ่นเริ่มที่จะสร้างพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งไม่ได้เกิดจากการร่วมลงทุน

ระบบเครือข่ายการจัดซื้อทางคอมพิวเตอร์ รวมถึง E-marketplace ผ่านทางอินเทอร์เน็ต กำลังช่วยขยายการค้านอกเหนือจากกลุ่มบริษัท Keiretsu แบบดั้งเดิม เช่น ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีการจัดระบบเครือข่ายการจัดซื้อ e2open.com โดย Matsushita Electric, Toshiba, IBM และ LG Electronics (สาธารณรัฐเกาหลี) และ eHITEX ซึ่งก่อตั้งโดย 15 บริษัท รวมทั้ง Canon, NEC, Hitachi, AMD และ Hewlett-Packard

แม้แต่ในอุตสาหกรรมก่อสร้างซึ่งนิยมการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม บริษัทยักษ์ใหญ่ 5 บริษัทที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มได้จัดตั้งเครือข่าย “constructionec.com” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อร่วมกัน ในอดีต แต่ละบริษัทมีบริษัทในเครือของตนเองที่ชำนาญในการป้อนวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ได้อีก เช่น นักรื้อและออฟฟิศสำเร็จรูป เมื่อไม่อยู่ในช่วงที่มีการก่อสร้าง จะทำให้เกิดสต็อกคงค้างที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ แต่ทั้งนี้เนื่องจากการกำเนิดใหม่ของ e-marketplace บริษัทต่างๆ จึงสามารถนำวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่นำมาใช้ได้ออกจากแต่ละบริษัทนอกกลุ่ม Keiretsu เท่ากับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดซื้อ



การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีความหมายต่อคุณอย่างไร?

- โอกาสที่เพิ่มมากขึ้นในการป้อนสินค้าสู่บริษัทญี่ปุ่น
- การติดต่อซื้อขายกับผู้ผลิตรายย่อยที่เพิ่มมากขึ้น
- การเข้าถึงบริษัทญี่ปุ่นได้มากขึ้น

กรณีศึกษาที่ 1

การค้านอกกลุ่ม Keiretsu

Tube-Forming Co., Ltd.

บริษัท Tube-Forming ซึ่งเชี่ยวชาญการผลิตท่อเหล็กเคยเป็นธุรกิจในกลุ่ม Keiretsu ของบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านยานยนต์ Nissan Motor การทำการค้านอกกลุ่มบริษัททำให้สามารถขยายตลาดของเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นลิขสิทธิ์ของบริษัทไปสู่บริษัทอื่นที่ไม่ใช่บริษัทญี่ปุ่น ด้วยเหตุผลดังกล่าวบริษัทจึงได้รับการยอมรับในระดับสากลในด้านเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นเอกลักษณ์และยอดขายที่เพิ่มมากขึ้นในตลาดต่างประเทศ ในขณะที่บริษัทรับช่วงต่ออื่นๆ ต้องประสบกับปัญหามากมาย

กรณีศึกษาที่ 2

การเข้าถึงบริษัทญี่ปุ่นต่างๆ ได้มากขึ้น

Bosch Automotive Systems Corporation

ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์จากต่างประเทศได้เข้าไปทำตลาดผู้ผลิตรายยนต์ของญี่ปุ่น เนื่องจากการค้าในกลุ่ม *Keiretsu* ที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งการปรับโครงสร้างของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ทั่วโลก

ในเดือนเมษายน 2542 กลุ่มบริษัท Bosch ซึ่งรวมถึง Robert Bosch Corporation ของเยอรมนี ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์อันดับสองของโลก ได้เพิ่มจำนวนการถือหุ้นถึง 50.4% ในบริษัท Zexel Corporation ผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ครั้งหนึ่งเคยรวมตัวกับ Isuzu Motors ทำให้ Zexel เป็นบริษัทในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของญี่ปุ่นบริษัทแรกที่มีชาวต่างชาติเป็นเจ้าของ ภายหลังจากการเปลี่ยนชื่อเป็น Bosch Automotive Systems Corporation บริษัทได้เพิ่มความได้เปรียบทางธุรกิจผ่านการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลายรวมถึงการร่วมจัดซื้อกับบริษัท Bosch สำนักงานใหญ่ ด้วยการร่วมทุนกับบริษัท Valeo ของฝรั่งเศส ทำให้ได้รับเลือกเพื่อจัดส่งชิ้นส่วนของเครื่องปรับอากาศให้กับ March รถยนต์เล็กรุ่นใหม่ของ Nissan (Micra ในยุโรป) ซึ่งเปิดตัวในปี 2545 การได้รับเลือกดังกล่าวทำให้บริษัทมีชัยชนะเหนือผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ใหญ่ที่สุดในกลุ่มบริษัท Nissan ซึ่งเคยได้รับเลือกให้เป็นผู้จัดส่งสินค้าดังกล่าวสำหรับรถ March