

โครงการย่อยที่ 8 กรณีศึกษาบริษัทกุลธรเคอร์บี¹

ผศ.อลงกรณ์ ธนศรีธัญญากุล
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

โครงการย่อยนี้เจาะลึกพัฒนาการของบริษัท กุลธรเคอร์บี (มหาชน) จำกัด ที่วันนี้เป็นผู้ผลิตคอมเพรสเซอร์แบบลูกสูบ (Reciprocating Compressor) รายใหญ่อันดับ 7 ของโลก ประเด็นที่ให้ความสำคัญในโครงการนี้คือ การพัฒนาศักยภาพของบริษัทในการผลิตชิ้นส่วนสำคัญในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าขึ้นมาได้ และก้าวขึ้นไปสู่การเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนสำคัญในอุตสาหกรรมเครื่องทำความเย็นระดับโลกได้อย่างไร ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญการใช้ประโยชน์จากการเข้ามาลงทุนของบริษัทข้ามชาติทั้งในกรณีของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมเครื่องทำความเย็นและการเข้ามาร่วมทุนของบริษัท Kirby กับบริษัทกุลธรฯ ประโยชน์ที่ได้จากบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ส่วนใหญ่เกิดขึ้นผ่านแรงกดดันที่มากับคำสั่งซื้อและความพยายามเรียนรู้ของบริษัท บทเรียนของการทำ R&D ของบริษัทชี้ให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างมากในการกำหนดว่าบริษัทจะลงทุน R&D หรือไม่ และการสร้างแหล่งเงินทุนระยะยาวภายในบริษัทที่มาจากกำไร แม้ภาครัฐสามารถเข้ามาช่วยเหลือภาคเอกชนได้ในระดับหนึ่ง แต่จำเป็นต้องปรับกรอบแนวคิดว่าการลงทุน R&D ที่รอบระยะเวลาการลงทุนไม่สามารถจำกัดได้ตามปฏิทินเสมอไป และอาจประสบปัญหาความล้มเหลวในการลงทุน R&D ดังกล่าวได้ แต่ความล้มเหลวดังกล่าวก็กลายเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ต่อไปในอนาคตได้ รวมทั้งที่สำคัญ การลงทุน R&D อาจไม่ได้อยู่ในกรอบการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่เสมอไป แต่เพื่อตอบสนองถึงความต้องการของตลาดและกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศได้ ดังนั้น การกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาการลงทุนใดๆ จึงจำเป็นต้องพิจารณาธรรมชาติของการทำ R&D เหล่านี้ประกอบด้วย

Abstract

This paper analyzes the success story of indigenous company, namely Kultorn Kirby, the world's seventh largest reciprocating compressor. The paper's focus is on how the firm

¹ ผู้วิจัยได้ประโยชน์จากข้อเสนอแนะจาก รศ.ดร.ภविดา ปานะนนท์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดร.เชษฐา อินทวิทักษ์ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย และผู้เข้าร่วมสัมมนาเผยแพร่ความรู้เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2560 ที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

builds its technological capability as a key supplier in electrical appliance production network. The key finding highlights how indigenous firms made use of being a supplier for multinationals' affiliates in electrical appliances and the established joint venture with the world leading compressor manufacturer (i.e. Kirby). Gains from these foreign firms are not automatic but depending on learning effort. Stringent requirements imposed by these foreign firms are another force to make firms alert to innovation and productivity improvement activities. Experience on R&D investment of the company suggests that it was driven by vision of firm's owner and the company's financial capability. A firm must perform well in the current operation to earn adequate total profit for risky investment projects like R&D. Occasionally, R&D undertaken is not innovation or new product development but due to the request by customers and regulation changes. Better understanding about R&D activities, including more-than-one-year duration, risky project, failure analysis, is needed to re-designing policies to promote the activities at the firm level.

8.1 ทำไมต้องเรียนรู้พัฒนาการของบริษัทกุลธรเคอร์บี้ (Kulthorn Kirby)

อุตสาหกรรมเครื่องทำความเย็น (เครื่องปรับอากาศและตู้เย็น) ถือเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงสี่ทศวรรษที่ผ่านมา และยังสามารถยกบทบาทการผลิตจนกลายเป็นฐานการผลิตสำคัญแห่งหนึ่งของโลก ดังสะท้อนจากที่ปัจจุบันไทยเป็นผู้ส่งออกเครื่องปรับอากาศและตู้เย็นรายใหญ่สำคัญอันดับ 2 และอันดับ 4 ของโลก ตามลำดับ รวมทั้งส่งออกชิ้นส่วนประกอบสำคัญ ดังเช่น คอมเพรสเซอร์ ไปยังฐานการผลิตอื่นๆ ของโลก

พัฒนาการข้างต้นเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการที่บริษัทของคนไทยได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมเครื่องทำความเย็น ทั้งการเป็นผู้ประกอบตู้เย็นและเครื่องปรับอากาศ รวมทั้งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบต่างๆ โดยบริษัทของคนไทยส่วนใหญ่จะเข้าไปประกอบตู้เย็นและเครื่องปรับอากาศมากกว่า ขณะที่บริษัทคนไทยเพียงไม่กี่รายที่เข้ามาผลิตชิ้นส่วนประกอบเพื่อป้อนให้อุตสาหกรรมเครื่องทำความเย็น ซึ่งบริษัท กุลธรเคอร์บี้ (ต่อไปอ้างอิงสั้นๆ ว่าเป็นบริษัทกุลธรฯ) เป็นบริษัทของคนไทยเพียงรายเดียวที่ผลิตคอมเพรสเซอร์เพื่อขายทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดโลก ทั้งยังประสบความสำเร็จจนได้เข้าไปอยู่ในห่วงโซ่อุปทานของโลกอย่างชัดเจน โดยสะท้อนจากการที่บริษัทกุลธรฯ เป็นผู้ผลิตคอมเพรสเซอร์แบบลูกสูบ (Reciprocating Compressor) รายใหญ่อันดับ 7 ของโลก

เรื่องดังกล่าวจึงมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะประเด็นการพัฒนาศักยภาพของบริษัทของคนไทย เนื่องจากบริษัทกุลธรฯ เป็นบริษัทของคนไทยรายหนึ่งที่ได้รับสิทธิประโยชน์จากนโยบายส่งเสริมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศในช่วงทศวรรษ 2520 และประสบความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพการผลิตจนสามารถแข่งขันกับผู้ผลิตคอมเพรสเซอร์ต่างชาติได้ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นกับ