

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิก
สำหรับโครงการออกแบบและก่อสร้างในประเทศไทย



นางสาวเกศศจี ศุภพัฒน์วรกุล

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

TYPES OF ARCHITECTURAL BUSINESS ALLIANCES
AMONGST ARCHITECTURAL FIRMS FOR PROJECTS IN THAILAND

Miss. Kaesajee Suppattanavorakul



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Architecture Program in Architecture

Department of Architecture

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

เกศศิริ ศุภพัฒน์วรกุล : รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิก สำหรับโครงการออกแบบและก่อสร้างในประเทศไทย. TYPES OF ARCHITECTURAL BUSINESS ALLIANCES AMONGST ARCHITECTURAL FIRMS FOR PROJECTS IN THAILAND อ.ที่ปรึกษา: อ.ดร.ปรีชญา สิทธิพันธุ์, อ.ที่ปรึกษาร่วม: อ. กุลธิดา แสงนิล, 207 หน้า.

พันธมิตรในธุรกิจสถาปัตยกรรมนั้นก่อให้เกิดความได้เปรียบหลายประการต่อบริษัทสถาปนิก การผสมผสานความชำนาญที่แตกต่างกันของหุ้นส่วนต่างๆ ช่วยสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าการดำเนินงานโดยลำพัง นอกจากนี้พันธมิตรทางธุรกิจที่เข้มแข็งสามารถยืดหยุ่นต่อสภาพเศรษฐกิจที่ผันแปรและสามารถจัดการกับปัญหาด้านการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย การศึกษางานวิจัยและเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศในเรื่องหลักการและแนวทางการปฏิบัติของพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไป เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทสถาปนิก นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายในการจัดประเภทพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกที่มุ่งเน้นเฉพาะโครงการออกแบบและก่อสร้างในประเทศไทย และการเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของของบริษัทสถาปนิก โดยทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) บริษัทสถาปนิกขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 20 คน 2) บริษัทสถาปนิกขนาดกลาง มีจำนวนบุคลากร 21 - 50 คน 3) บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากร 51 - 100 คน 4) บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 100 คน

จากการวิจัยพบว่าพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ คือ พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน และพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ โดยพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน สามารถแบ่งย่อยตามระดับความรับผิดชอบระหว่างหุ้นส่วน ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง(Sub-contracting with lesser liabilities) 2) พันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) 3) พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) 4) พันธมิตรทางธุรกิจโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ สามารถแบ่งย่อยตามระดับความร่วมมือ ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน(Cross-border service) 2) พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign Affiliate) 3) พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (group companies: local and overseas) 4) พันธมิตรทางธุรกิจโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (project-based joint partnership with renowned international firm(s))

นอกจากนี้การวิจัยพบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ประกอบด้วย การคัดเลือกหุ้นส่วนควรคำนึงถึง ความชำนาญที่แตกต่างกันและเป็นประโยชน์ต่อโครงการเพื่อก่อให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง ประสบการณ์และประวัติการทำงานของหุ้นส่วน ความเข้าใจของหุ้นส่วนในเรื่องผลประโยชน์ของการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพของหุ้นส่วน ความเข้าใจเรื่องจรรยาบรรณและจริยธรรมในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วน: สัญญาระหว่างหุ้นส่วนควรชัดเจนและมีผลตามกฎหมายไทย ประกอบด้วยรายละเอียดเรื่องอำนาจ สิทธิ และความรับผิดชอบทางกฎหมายของทุกฝ่าย หน้าที่ ระบบการบริหาร ขอบเขตงานและความรับผิดชอบของหุ้นส่วนทุกฝ่าย โครงสร้างภาษีและแนวทางการยุติความร่วมมือ โดยข้อตกลงนี้ควรได้รับการตรวจสอบจากปรึกษาทางกฎหมายที่มีประสบการณ์

นอกจากนี้การวิจัยยังแสดงถึงความคิดเห็นของสถาปนิกถึงเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย โดยส่วนใหญ่เห็นว่าสถาปนิกควรเข้ามาจับบทบาทและจัดระเบียบรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกสำหรับโครงการออกแบบและก่อสร้างในประเทศไทย และสมาคมสถาปนิกสยามควรมีบทบาทในการเป็นตัวกลางที่ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทสถาปนิกมากขึ้น

ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์
สาขาวิชาสถาปัตยกรรม
ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนิสิต *Melani Anwarwan*
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา *Pieng Eudang*
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม *Pan Panu*

4874108225 : MAJOR ARCHITECTURE

KEY WORDS: ARCHITECTURAL BUSINESS ALLIANCES

KAESAJEE SUPPATTANAVORAKUL: TYPES OF ARCHITECTURAL BUSINESS ALLIANCES AMONGST ARCHITECTURAL FIRMS FOR PROJECTS IN THAILAND.

THESIS ADVISOR: PREECHAYA SITTIPUNT Ph.D., THESIS COADVISOR: KULLATHIDA SANGNIN, 207 pp.

Alliances in architectural business are considered to be advantageous. Companies can contribute their different knowledge and skills to create better results. Moreover, stronger alliances put them in a better position to stand the current unpredictable economic situation as well as the management difficulties of the present.

The objectives of this research include: identifying the principles and practices of the world business alliances. Investigating the state of business alliances amongst local architectural firms as well as the international research and publications. Categorizing the architectural business alliances amongst architectural firms for projects in Thailand. Representing the way to build successful business alliances.

Interviews are also conducted with top executives of selected architectural firms which include: 1) small-sized firms with staff fewer than 20, 2) medium-sized firms with staff of 21 but not over 50, 3) large-sized firms with staff of 51 but not over 100, and 4) super-sized firms with staff of more than 100.

The findings reveals that:

- 1) Architectural business alliances in Thailand can be divided into two categories: (a) alliances between Thai firms, (b) alliances between Thai firm(s) and non-Thai firm(s).
- 2) The alliances between Thai firms can be sub-divided into four different categories, based on degree of responsibility amongst the partners: (a) sub-contracting with lesser liabilities, (b) two parties with equal liabilities, (c) a consortium, and (d) project-based joint partnerships.
- 3) The alliances between Thai firm(s) and non-Thai firm(s) can be sub-divided into four different category, based on degree of co-operation: (a) cross-border service, (b) foreign affiliation, (c) group companies: local and overseas, (d) project-based joint partnership with renowned international firm(s).
- 4) Factors determining the success in the architectural business alliance include, but are not limited to the following:
 - 4.1) Selection of good partner(s) which will include: (a) different skills and expertise to promote synergy, (b) experience and good work records, (c) understanding mutual benefits of forming a partnership, (d) understanding the cultures and practice of the organization, (e) understanding ethics of good conduct of the architectural profession.
 - 4.2) Shareholder agreement: clear and enforceable under the Thai laws, with full details on the rights and liabilities of joint venture shareholders, functions and procedures of the management, duties and responsibilities of each party, tax structure, share exit clause, etc. The shareholder agreement should be drafted by an experienced law firm.

The findings also reveal that there are voices of concern by most interviewed architects on the prospect of architectural business alliances. They would like to see the Council of Architects come into play and set the proper standard of such alliances.

Department Architecture
Field of study Architecture
Academic year 2007

Student's signature *Kaesajee Suppattanavorakul*

Advisor's signature *Preechaya Sittipunt*

Co-advisor's signature *Kullathida Sangnini*

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ อวยชัย วุฒิโฆสิต รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ อาจารย์ ดร. ปรีชญา สิทธิพันธุ์ คุณศักดิ์ชัย ยวงตระกูล อาจารย์ กุลธิดา แสงนิล และอาจารย์ในภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความรู้และคำแนะนำตลอดมา และขอขอบคุณผู้บริหารบริษัทสถาปนิกทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	3
1.4 ข้อจำกัดของการศึกษา.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.6 ระเบียบวิธีการศึกษา.....	4
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 ทฤษฎีเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไป.....	6
2.1.1 ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ.....	6
2.1.2 เหตุผลและแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ.....	9
2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ.....	10
2.1.4 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ.....	11
2.1.5 การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ.....	13
2.1.6 การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ.....	17
2.1.7 ข้อพิจารณาในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ.....	19
2.1.8 ประโยชน์และความเสี่ยงที่เกิดจากพันธมิตรทางธุรกิจ.....	23
2.2 ทฤษฎีเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	27
2.2.1 ความเป็นมาเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย.....	27
2.2.2 ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	31
2.2.3 เหตุผลและแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	32
2.2.4 ปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	34
2.2.5 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	36
2.2.6 การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	37

2.2.7	ประโยชน์และความเสี่ยงที่เกิดจากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	51
2.3	การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย.....	53
2.3.1	ความหมายและชนิดงานในวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม.....	53
2.3.2	สรุปขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรม.....	55
2.4	กฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย.....	60
2.4.1	พระราชบัญญัติสถาปนิก พ.ศ. 2543.....	60
2.4.2	พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542.....	60
2.4.3	รูปแบบของการจัดให้บริการ Mode of Supply	61
2.4.4	Recommended Guideline for the UIA Accord On Recommended International Standards of Professionalism in Architectural Practice Policy on Practice in a Host Nation.....	63
2.5	ประสบการณ์และความคิดเห็นเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยจากแบบสอบถามเบื้องต้น.....	65
2.5.1	ความหลากหลายของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	67
2.5.2	รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่พบจากแบบสอบถามเบื้องต้น.....	68
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	72
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	72
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
3.3	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75
3.4	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	78
4.1	จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล.....	78
4.2	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล.....	78
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัยข้อเสนอแนะ.....	153
5.1	ความเป็นมาของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย (2501-2550).....	153
5.2	สรุปประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง.....	156
5.3	สรุปรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	157
5.4	การเปรียบเทียบคุณลักษณะของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	159
5.5	การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	163
5.6	ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	164
5.7	สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	164
5.8	บทสรุปข้อเสนอแนะ.....	167
5.9	ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป.....	168

รายการอ้างอิง.....	169
ภาคผนวก	171
ภาคผนวก ก กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	172
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ประกอบวิทยานิพนธ์	173
ภาคผนวก ค ตัวอย่างข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วน.....	186
ภาคผนวก ง การจัดสรรค่าบริการวิชาชีพระหว่างสถาปนิกและกลุ่มวิศวกร.....	188
ภาคผนวก จ ขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรม.....	191
ภาคผนวก ฉ กฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ในประเทศไทย.....	199
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	207



สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการ สถาปัตยกรรม.....	56
ตารางที่ 4.1 อายุของผู้ให้สัมภาษณ์.....	80
ตารางที่ 4.2 ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์.....	80
ตารางที่ 4.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์.....	81
ตารางที่ 4.4 ประสบการณ์ด้านการบริหารของผู้ให้สัมภาษณ์.....	81
ตารางที่ 4.5 ระยะเวลาในการเปิดดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง.....	82
ตารางที่ 4.6 แสดงสัดส่วนบุคลากรและสถาปนิกของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง.....	82
ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรในอดีตกับปัจจุบันของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง.....	83
ตารางที่ 4.8 ขอบเขตการให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง.....	83
ตารางที่ 4.9 แสดงประสบการณ์ในการร่วมงานกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิก กลุ่มตัวอย่าง.....	84
ตารางที่ 4.10 สรุปประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง.....	85
ตารางที่ 5.1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบต่างๆ.....	160

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 2.1 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ.....	11
แผนภาพที่ 2.2 สรุปขั้นตอนการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ.....	17
แผนภาพที่ 2.3 หัวใจสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจ.....	21
แผนภาพที่ 2.4 แนวคิดรูปจำลองการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ.....	23
แผนภาพที่ 2.5 สรุปปัจจัยที่ผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทสถาปนิก.....	35
แผนภาพที่ 2.6 สรุปการแบ่งประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม	
จากแหล่งต่างๆ.....	37
แผนภาพที่ 2.7 รูปแบบของการซื้อขายและส่งมอบบริการ (Mode of supply)	62
แผนภาพที่ 2.8 ภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	67
แผนภาพที่ 2.9 พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service).....	68
แผนภาพที่ 2.10 พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign Affiliate) หรือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบ	
บริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)	69
แผนภาพที่ 2.11 พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)	70
แผนภาพที่ 2.12 พันธมิตรทางธุรกิจหุ้นส่วนชาวต่างชาติ (Partnership)	70
แผนภาพที่ 2.13 พันธมิตรทางธุรกิจผู้ร่วมงานชาวต่างชาติ (Foreigner Employee)	71
แผนภาพที่ 3.1 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย.....	76
แผนภาพที่ 4.1 ปัจจัยที่ผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทสถาปนิกจากการสัมภาษณ์.....	91
แผนภาพที่ 4.2 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)	92
แผนภาพที่ 4.3 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)	98
แผนภาพที่ 4.4 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)	106
แผนภาพที่ 4.5 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)	113
แผนภาพที่ 4.6 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)	120
แผนภาพที่ 4.7 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)	124
แผนภาพที่ 4.8 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)	129
แผนภาพที่ 4.9 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint	
partnership with renowned international firm(s))	134
แผนภาพที่ 5.1 ความเป็นมาของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย (2501-2550).....	155
แผนภาพที่ 5.2 ประสพการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง.....	156
แผนภาพที่ 5.3 สรุปรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	158
แผนภาพที่ 5.4 การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	163
แผนภาพที่ 5.5 ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม.....	164
แผนภาพที่ 6.1 ภาพประกอบการสัมภาษณ์เรื่องขั้นตอนการให้บริการงานออกแบบสถาปัตยกรรม.....	184

แผนภาพที่ 6.2 ภาพประกอบการสัมภาษณ์เรื่องรูปแบบพันธกิจทางธุรกิจ ระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ.....	185
แผนภาพที่ 6.3 อัตราค่าบริการวิชาชีพพื้นฐาน.....	189
แผนภาพที่ 6.4 กระบวนการออกแบบตามขั้นตอนหลักและขั้นตอนละเอียด โดย ศ.ดร.วิมลสิทธิ์ หรยางกูร.....	193
แผนภาพที่ 6.5 กระบวนการออกแบบสถาปัตยกรรม โดย ศ.อรศิริ ปาณินท์.....	196



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาเทคโนโลยีด้านต่างๆ ในปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ทำให้เกิดบริบทของโลกที่ไร้พรมแดนประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทสถาปนิก เช่น กลไกตลาด (Dynamic Markets) และความซับซ้อนของอาคาร (Increasing Complexity) ทำให้บริษัทสถาปนิกต้องพบกับความท้าทายใหม่ๆ เช่น การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ และความเสี่ยงในการดำเนินโครงการจากความผันผวนของเศรษฐกิจ เพื่อตอบสนองความท้าทายเหล่านี้จึงมีการพัฒนาวิธีเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliances) เป็นวิธีการหนึ่งที่เป็นที่พบในธุรกิจทั่วไป เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการลดความเสี่ยงจากการขยายขนาดองค์กรและยังส่งผลให้เกิดพลังในการแข่งขันมากขึ้น

พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliances) หมายถึงการที่บริษัทต่างๆ ตกลงร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองที่พวกเขาอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้หากไม่มีการร่วมมือกับผู้อื่น เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร (กำลังคน กำลังเงิน เทคโนโลยี ฯลฯ) หรือมีความเชื่อว่าการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจจะทำให้องค์กรตนมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมากกว่าการดำเนินงานแต่เพียงลำพัง¹ ในธุรกิจประเภทอื่นๆ พันธมิตรทางธุรกิจถูกใช้เพื่อเป็นวิธีในการลดความเสี่ยงจากการขยายการลงทุนในต่างประเทศหรือการจัดตั้งสาขาในต่างประเทศซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาของการดำเนินธุรกิจ เหมือนการขยายกิจการไปยังต่างจังหวัด

พันธมิตรทางธุรกิจในธุรกิจสถาปัตยกรรมถือเป็นธรรมชาติของการให้บริการ โดยเฉพาะในโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่และซับซ้อน เนื่องจากเจ้าของโครงการจึงต้องการบริษัทที่มีบริการที่ครบวงจรเพื่อลดขั้นตอนและปัญหาในการประสานงาน ซึ่งมีผลให้บริษัทสถาปนิกต้องปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นกับความต้องการของลูกค้าและสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ในทุกกรณี

พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมนี้มีรูปแบบหลากหลาย โดยอาจเป็นพันธมิตรภายในธุรกิจประเภทเดียวกัน เช่น บริษัทสถาปนิกร่วมงานกันเองหรือพันธมิตรที่เป็นธุรกิจคนละประเภท เช่น บริษัทสถาปนิกร่วมงานกับบริษัทอื่นๆ เช่น วิศวกร มัณฑนากร หรือรับเหมาก่อสร้าง เป็นต้น และบางกรณีพันธมิตรเกิดจากบริษัทที่เป็นคู่แข่งกันมา

โดยบริษัทใดที่มีพันธมิตรทางธุรกิจมากย่อมเป็นบริษัทที่ได้เปรียบนอกจากสามารถรวมตัวกันทำโครงการที่บริษัทเดียวไม่มีศักยภาพหรือความรู้พอเพียงแล้วพันธมิตรทางธุรกิจมักเป็นผู้ที่แนะนำงานหรือลูกค้ามาให้เสมอ²

นอกจากนั้นพบว่าพันธมิตรทางธุรกิจสามารถกระตุ้นให้ธุรกิจเจริญเติบโตขึ้น โดยบริษัทที่มีอัตราการเจริญเติบโตเร็วที่สุดของประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าครึ่งมีพันธมิตรอย่างน้อย 3 พันธมิตร และอีกเกือบร้อยละ 20 ของ

¹ ยุทธ รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ(กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท,2544).หน้า12

² สมาคมสถาปนิกสยาม,คู่มือสถาปนิก 2547(กรุงเทพฯ: สมาคมสถาปนิกสยาม,2547)หน้า 63

บริษัทที่เหลือมีแผนที่จะเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ และยังพบว่าพันธมิตรทางธุรกิจกลายเป็นความจำเป็นสำหรับการประกอบธุรกิจภายใต้แรงกดดันของการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบเศรษฐกิจโลก(Global Economies)ที่ทำให้แม้แต่บริษัทที่ใหญ่ที่สุดไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวเองเพียงลำพัง³

จากการสอบถามเบื้องต้นพบว่าพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยยังมีอยู่น้อย โดยบริษัทสถาปนิกที่จัดตั้งมานานจะมีพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมแบบไม่เป็นทางการอยู่ในวงจำกัด คือ พันธมิตรทางธุรกิจจะหวงบริษัทสถาปนิกที่ผู้บริหารรู้จักกันเป็นส่วนตัว ไม่มีเอกสารชัดเจน ซึ่งมักประสบปัญหาเรื่องความรับผิดชอบและการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียมกัน สำหรับบริษัทสถาปนิกรุ่นใหม่พบว่ายังมีความร่วมมือในลักษณะพันธมิตรน้อยมาก และพบว่าบริษัทสถาปนิกเหล่านี้ที่ต้องการพัฒนาบริษัทของตนเองให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดสากล โดยบริษัทเหล่านี้มีจุดแข็งด้านความคิดสร้างสรรค์ บุคลากรด้านการออกแบบ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสู่มาตรฐานสากล แต่เนื่องจากขาดปัจจัยที่จำเป็นต่อการพัฒนา เช่น เงินทุน มาตรฐานการประกอบวิชาชีพ ความรู้ด้านการบริหาร การประชาสัมพันธ์ และเทคโนโลยี ทำให้การพัฒนาของบริษัทเหล่านี้จึงเป็นไปได้ช้าและยากลำบาก

จากบริบทของโลกที่ไร้พรมแดนในปัจจุบันและปัญหาเรื่องการพัฒนาของบริษัทสถาปนิกไทยที่พบจากการศึกษาเบื้องต้น ประกอบกับแนวโน้มเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจที่มีมากขึ้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม เพื่อนำเสนอภาพรวมรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของประเทศไทยในปัจจุบัน การจัดตั้งและการบริหาร ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความคิดเห็นของสถาปนิกไทยเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม เนื่องจากพันธมิตรทางธุรกิจสามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกและเกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง(Synergy) ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทสถาปนิกไทยในภาวะการแข่งขันอย่างเสรี(Global Competition) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาทฤษฎีเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไป การจัดตั้งและการบริหารจัดการกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาความเป็นมาเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม การจัดตั้ง การบริหารจัดการ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของประเทศไทยในปัจจุบัน รวมทั้งการจัดตั้ง การบริหารจัดการ และความคิดเห็นของสถาปนิกเกี่ยวกับผลดีและผลกระทบจากพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบต่างๆ
4. เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

1.3. ขอบเขตของการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้มุ่งเฉพาะพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทสถาปนิกที่ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเป็นหลักด้วยกันเท่านั้น ทั้งนี้ไม่รวมพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัท

³ Ralph Steinglass, *Architect's Handbook of Professional Practice*, 13th Ed. (Newyork: John Wiley & Son, 2001) pp.93

สถาปนิกและบริษัทวิศวกร บริษัทรับเหมาก่อสร้าง หรือบริษัทพัฒนาที่ดิน (ยกเว้นในกรณีพันธมิตรทางธุรกิจแบบกิจการร่วมค้า (Joint Venture) ที่มีบริษัทสถาปนิกรับผิดชอบในงานอื่นๆ เช่นงานบริหารโครงการ เป็นต้น

2. การศึกษาคำนี้ครอบคลุมพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกไทยที่มีสำนักงานในประเทศไทยและพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยที่มีสำนักงานในประเทศไทยกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติที่มีสำนักงานอยู่ในต่างประเทศเท่านั้น
3. การศึกษาคำนี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะพันธมิตรทางธุรกิจที่ร่วมมือกันเพื่อโครงการที่ก่อสร้างในประเทศไทยเท่านั้น

1.4. ข้อจำกัดของการศึกษา

1. ข้อจำกัดในด้านข้อมูล และเอกสาร ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของบริษัทสถาปนิกที่มีประสบการณ์การได้มาซึ่งข้อมูลนั้นค่อนข้างยากเนื่องจากข้อมูลที่ค้นคว้าในส่วนหนึ่งจะเป็นข้อมูลทางธุรกิจในบางบริษัทอาจไม่สามารถเปิดเผยได้

1.5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเข้าใจภาพรวมและความสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกในปัจจุบัน
2. เพื่อทราบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจของผู้บริหารบริษัทสถาปนิก
3. เพื่อทราบรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยตลอดจนการจัดตั้งและการบริหาร
4. เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่เหมาะสมสำหรับบริษัทสถาปนิก
5. เพื่อทราบความคิดเห็นของสถาปนิกไทยเกี่ยวกับเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย

1.6. ระเบียบวิธีการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร เป็นสถาปนิกซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ในบริษัทสถาปนิกไทยที่มีผู้บริหารเป็นคนไทย ซึ่งทางบริษัทที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับทางสมาคมสถาปนิกสยามในช่วงปี พ.ศ. 2549 โดยถือเป็นตัวแทน ของบริษัทสถาปนิกในประเทศไทยซึ่งยังคงให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในปัจจุบันขณะทำการศึกษา
2. กลุ่มตัวอย่าง จะเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง(Purposive Sample) ผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกบริษัทสถาปนิกที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับทางสมาคมสถาปนิกสยามในช่วงปี พ.ศ. 2549 ซึ่งมีทั้งหมด 68 แห่ง โดยจะจัดแบ่งกลุ่มบริษัทสถาปนิกแยกตามขนาดของบริษัท โดยใช้จำนวนบุคลากรเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 สำนักงานขนาดเล็ก จำนวนบุคลากร น้อยกว่า 20 คน จำนวน 10 แห่ง

กลุ่มที่ 2 สำนักงานขนาดกลาง จำนวนบุคลากร 21 - 50 คน จำนวน 10 แห่ง

กลุ่มที่ 3	สำนักงานขนาดใหญ่ จำนวนบุคลากร 51-100 คน	จำนวน 3 แห่ง
กลุ่มที่ 4	สำนักงานขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนบุคลากรมากกว่า 100 คนขึ้นไป	จำนวน 2 แห่ง
		รวม 25 แห่ง

วิธีการวิจัย

1. ศึกษารวบรวมทฤษฎีเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปจาก เอกสาร บทความ วิทยานิพนธ์และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์
2. ศึกษารวบรวมข้อมูลเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในต่างประเทศจาก เอกสาร บทความ วิทยานิพนธ์และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาความเป็นมาของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยจาก เอกสาร บทความ วิทยานิพนธ์และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์
4. ศึกษารวบรวมข้อมูลเรื่องระบบการปฏิบัติวิชาชีพ จรรยาบรรณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยจาก เอกสาร บทความ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์
5. สรุปข้อมูลจากทฤษฎีและเอกสารข้างต้น เพื่อทำแบบสอบถามเบื้องต้นและทำการสอบถามสถาปนิกไทยเพื่อให้ได้ รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมเบื้องต้น
6. สรุปประเด็นปัญหาจากข้อมูลเบื้องต้นเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
7. สัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง
8. วิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ นำมาสรุปผลและนำเสนอผลการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม การจัดตั้ง การบริหารจัดการและความคิดเห็นเรื่องผลประโยชน์และผลกระทบของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

1.7. คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

วิชาชีพสถาปัตยกรรม หมายถึง วิชาชีพสถาปัตยกรรมที่ใช้ศาสตร์และศิลป์สร้างสรรค์ สถาปัตยกรรมและสิ่งแวดล้อม ในสาขาสถาปัตยกรรมหลัก สถาปัตยกรรมผังเมือง สาขาภูมิสถาปัตยกรรม สาขาสถาปัตยกรรมภายในและมัณฑนศิลป์ และสาขาสถาปัตยกรรมอื่นที่กำหนดในกฎกระทรวง*

พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม หมายถึง ความร่วมมือระหว่างบริษัทสถาปนิกตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป ร่วมมือกันโดยการผสาน ทรัพยากรของแต่ละฝ่าย เช่น เงิน บุคลากร เครื่องมือ หรือ ความเชี่ยวชาญของแต่ละฝ่ายร่วมกัน เพื่อให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมหลักตามความต้องการของลูกค้า หรือเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ยากในการทำให้สำเร็จได้โดยลำพัง⁴

บริษัทสถาปนิกไทย หมายถึง กิจการที่จัดตั้งโดยบุคคลธรรมดาคนเดียว หลายคน(ห้างหุ้นส่วนสามัญ) หรือ นิติบุคคลที่มีหุ้นส่วนคือสัญชาติไทยทั้งหมด และมีกรรมการผู้มีอำนาจลงนามเป็นสถาปนิก มีภาระขึ้นทะเบียน

*ตามมาตรา 4ของพระราชบัญญัติสถาปนิกพ.ศ. 2543

⁴ Ralph Steinglass, Architect's Handbook of Professional Practice, 13th Ed. (New York: John Wiley & Son, 2001) pp.93

ตามที่กระทรวงพาณิชย์ไทยกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจการด้านบริการวิชาชีพ
สถาปัตยกรรมเป็นหลัก

- บริษัทสถาปนิกอื่นๆ หมายถึง
- 1) นิติบุคคลที่มีลักษณะและวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับบริษัทสถาปนิกไทย
แตกต่างที่มีหุ้นส่วนเป็นคนต่างด้าวที่ถือหุ้นได้ไม่เกินกึ่งหนึ่งของทั้งหมด**
 - 2) นิติบุคคลที่มีลักษณะและวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับบริษัทสถาปนิกไทย
แตกต่างที่มีนิติบุคคลซึ่งไม่ได้จดทะเบียนในประเทศไทยถือหุ้นตั้งแต่กึ่งหนึ่ง
ของทุนทั้งหมดในนิติบุคคลนั้น***และมีการดำเนินงานในลักษณะที่เป็น
บริษัทในเครือของนิติบุคคลที่จดทะเบียนในต่างประเทศ
 - 3) กิจการที่จัดตั้งโดยบุคคลธรรมดาคนเดียว หลายคน (ห้างหุ้นส่วนสามัญ)
หรือ นิติบุคคลที่มีหุ้นส่วนถือสัญชาติไทยหรือเป็นคนต่างด้าว (มีสัดส่วนการ
ถือหุ้นตามที่กฎหมายไทยกำหนด) มีการขึ้นทะเบียนตามที่กระทรวง
พาณิชย์ไทยกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจการทาง
วิศวกรรม การก่อสร้าง นายหน้า หรืออื่นๆที่มีการให้บริการวิชาชีพ⁵
†
สถาปัตยกรรมเป็นบริการเสริม



สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542(ดูเพิ่มเติมภาคผนวก จ.,หน้า198)

***พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542(ดูเพิ่มเติมภาคผนวก จ.,หน้า 198)

† ตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542(ดูเพิ่มเติมภาคผนวกจ.,หน้า198)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ 2 นี้เป็นการรวบรวมเอกสารทฤษฎีงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจและการปฏิบัติวิชาชีพสถาปนิก เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปประเด็นที่มีผลต่อการศึกษาวิจัยต่อไป โดยจำแนกเนื้อหาของการศึกษาได้ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไป
- 2.2 ทฤษฎีเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 2.3 กฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 2.4 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยจากการสัมภาษณ์เบื้องต้น

2.1. ทฤษฎีเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไป

ในส่วนนี้เป็นการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและในธุรกิจสถาปัตยกรรม เพื่อสร้างความเข้าใจด้านทฤษฎีและนำไปประกอบการวิเคราะห์ในการศึกษาขั้นต่อไป สารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 2.1.1 ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ
- 2.1.2 เหตุผลและแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ
- 2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ
- 2.1.4 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ
- 2.1.5 การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ
- 2.1.6 การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ
- 2.1.7 ข้อพิจารณาในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
- 2.1.8 ประโยชน์และความเสี่ยงที่เกิดจากมีพันธมิตรทางธุรกิจ

2.1.1 ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ

จากการศึกษาเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) พบว่ามีการใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เช่น “Strategic Alliance” ซึ่งบรรยายถึงพันธมิตรแบบหุ้นส่วน (Partner) และ “International Collaborations” และนอกจากนั้นยังพบคำว่า ความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การร่วมมือกันเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรและระหว่างองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดคล้ายเรื่องการจัดการขององค์กร (Organizing) ซึ่งเป็นหน้าที่หลักในการจัดการ แต่ความร่วมมือระหว่างกันเป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่แทรกอยู่ในหน้าที่การดำเนินงาน¹ ข้อมูล

¹ ผดุง ภูงูญ, การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน(กรุงเทพฯ:บริษัท เอกพิมพ์ไทยจำกัด,2546),หน้า88

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างที่แสดงถึงความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจและคำอื่น ๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน จากแหล่งต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบและสรุปความหมายของคำว่าพันธมิตรทางธุรกิจ ในการศึกษาครั้งนี้

- **พันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance)** คือ การทำงานร่วมกัน (Cooperation) หรือ การร่วมมือกัน (Collaboration) ที่มีจุดมุ่งหมายในการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) โดยผู้ที่ร่วมมือกันคาดหวังจะได้ผลประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กว่าที่ความสามารถของตนเองจะทำได้ลำพัง พันธมิตรมักมีการถ่ายทอดความรู้ และและความเชี่ยวชาญระหว่างกัน (technology transfer) หรือ ร่วมมือกันด้านธุรกิจ และเฉลี่ยค่าใช้จ่ายและความเสี่ยง²
- **พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance)** คือ การที่บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทมีนโยบายในการปฏิบัติต่อกันดังเป็นบริษัทในเครือเดียวกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการสนับสนุนการดำเนินงานต่อกัน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของทุกฝ่ายสูงขึ้น และเป็นการลดต้นทุนการแข่งขัน เช่น การเป็นพันธมิตรกันระหว่างธนาคารพาณิชย์กับบริษัทจัดสรรที่ดิน³
- **พันธมิตร (Alliance)** หมายถึง การที่บริษัทต่างๆ ตกลงร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่าง เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ที่พวกเขาไม่อาจบรรลุถึงเป้าหมายนั้นได้ถ้าไม่มีการร่วมมือกับผู้อื่น เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร (กำลังคน กำลังเงิน เทคโนโลยี ฯลฯ) หรือมีความเชื่อว่า การสร้างพันธมิตรจะทำให้ตนมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมากกว่าการดำเนินงานแต่เพียงลำพัง⁴
- **กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ(Strategic Alliances)** มักใช้เรียกรูปแบบของความร่วมมือระหว่างองค์กร ตั้งแต่2องค์กรขึ้นไป โดยส่วนใหญ่มักใช้เรียกรูปแบบความร่วมมือระหว่างสององค์กรขึ้นไป ที่มีการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้อย่างน้อยหนึ่งกิจกรรม ได้แก่ การเซ็นสัญญา มีข้อตกลงในการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกัน การร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ ข้อตกลงในการซื้อสินค้ากัน ข้อตกลงในการกระจายสินค้าร่วมกัน หรือ การร่วมมือกันเรื่องการตลาดและโฆษณา การสร้างพันธมิตรกับองค์กรต่างชาติที่มีความเข้มแข็ง สามารถช่วยแก้ปัญหาเรื่องของขนาดองค์กร และการขาดแคลนเทคโนโลยีได้⁵

5

² http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance.15 กรกฎาคม 2550

³ http://www.1000ventures.com/business_guide/strategic_alliances_main.html 15กรกฎาคม2550

⁴ ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ(กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท,2544).หน้า12

⁵ <http://www.alliancestrategy.com/Publications/ManagementArticles.html>. 15กรกฎาคม2550

- **พันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance)** เป็นรูปแบบหนึ่งของการขยายขอบเขตการดำเนินงานของธุรกิจ มักใช้ในกรณีที่ธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หรือขยายขอบข่ายการทำงาน ซึ่งในกรณีที่ธุรกิจจะขยายตัวในตลาดใหม่หรือมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสายการผลิตและดำเนินงานเพื่อรุกในอุตสาหกรรมใหม่นั้น องค์กรจะต้องมีการลงทุน และใช้เวลาดำเนินการเพิ่มเติมมากขึ้นในการกระทำดังกล่าว ดังนั้นการเข้าร่วมมือของหลายๆหน่วยธุรกิจ จึงเป็นทางเลือกที่ดีในแง่ที่ช่วยให้แต่ละองค์กรเข้ามาร่วมมือกันและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพันธมิตรทุกรายโดยรวม⁶

สำหรับความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจในทางการบัญชีและประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ของประเทศไทยนั้นพบว่า ไม่มีการให้ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ แต่มีการให้ความหมายของการร่วมลงทุน (Joint Venture) และการตีความหมายการร่วมลงทุนแบบ Consortium ซึ่งยังไม่มีการบัญญัติไว้ทั้งในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และประมวลรัษฎากร แต่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในครั้งนี้ เนื่องจากเป็นรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจแบบหนึ่งที่บริษัทสถาปนิกมักใช้ร่วมงานกัน ดังนั้นจึงได้รวบรวมความหมายและการตีความเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง Joint Venture และ Consortium ดังนี้

- **กิจการร่วมค้า (Joint Venture)** ตามความหมายในมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร คือ " กิจการที่ดำเนินการร่วมกันเป็นทางการค้าหรือหากำไรระหว่างบริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือระหว่างบริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับบุคคลธรรมดา คณะบุคคลที่มีหุ้นนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญหรือนิติบุคคลอื่น "
- **Consortium**⁷ ในปัจจุบันยังไม่มีแนวปฏิบัติระหว่างประเทศที่จะกำหนดข้อแตกต่างโดยชัดเจน การรวมตัวกันแบบ "Consortium" หรือ "Joint Venture" จะมีผลทางกฎหมายต่างกันหรือเหมือนกันประการใด ขึ้นอยู่กับข้อตกลงและเงื่อนไข ระหว่าง ผู้เข้าร่วมกลุ่ม และกฎหมายของแต่ละประเทศ สำหรับประเทศไทยนั้น กฎหมายเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนบริษัทตาม ป.พ.ย.ยังมีรับรองการรวมกันทั้งใน 2 ลักษณะดังกล่าว จากการวินิจฉัย "Joint Venture" ไม่แตกต่างจาก "Consortium" โดยเฉพาะอย่างยิ่งเอกสารข้อตกลงระหว่างกลุ่ม (Consortium Agreement) พร้อมเอกสารประกวดราคาอื่นๆ ซึ่งระบุสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของบริษัทฯ ในกลุ่มต่อ เจ้าของโครงการไม่แตกต่างจากข้อตกลง Joint Venture โดย Joint Venture ในทางภาษีอากรเป็นการรวมตัวของบริษัท หรือนิติบุคคลอื่นที่มุ่งผลกำไรตั้งแต่สองรายขึ้นไปร่วมกันทำงานการตามสัญญาซึ่งมักจะเป็นงานใหญ่ มีเงินค่าจ้างมาก เมื่อรับค่าจ้างแล้วคำนวณหากำไรสุทธิและเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ในนามของ Joint Venture แล้ว จึงจะ

⁶ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovation Growth Strategy), (ม.ป.ท,ม.ป.ป.)หน้า5.

⁷ อ้างอิงจากคำวินิจฉัยที่ 197/2541 เรื่องการทำสัญญากับ Joint Venture และ Consortium ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ได้ดำเนินการประกวดราคาจ้างเหมาก่อสร้างพร้อมติดตั้งอุปกรณ์สายไฟฟ้า ในเรื่องไขประกวดราคาของกลุ่มผู้ประกอบการที่มีผู้เสนอราคาในนาม Consortium <http://www.ago.go.th>

แบ่งผลประโยชน์กัน ส่วน Consortium เป็นการรวมตัวกันของบริษัทฯ ทำงานโดยต่างแบ่งผลประโยชน์ แล้วความรับผิดชอบกันเสร็จแล้วต่างฝ่ายต่างแยกย้ายนำรายได้ที่ได้รับไปรวมคำนวณเมื่อเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ในนามของตนเอง

สรุปความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไป หมายถึง ความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป โดยมีการนำทรัพยากรที่เป็นจุดเด่นของแต่ละบริษัทมาร่วมกัน มีการแบ่งปันผลประโยชน์และความเสี่ยงร่วมกัน นำไปสู่จุดมุ่งหมายในการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) โดยองค์กรที่ร่วมมือกันคาดหวังจะได้ผลประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กว่าที่ความสามารถของตนเองจะทำได้ลำพัง

2.1.2 เหตุผลและแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

แรงจูงใจในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่แตกต่างกันจะทำให้มีเป้าหมายที่แตกต่างกันและเป็นตัวกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการบริหารจัดการความร่วมมือ รายละเอียดต่อไปนี้เป็นแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจจากแหล่งต่างๆ

○ แรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ⁸ ประกอบด้วย

1. ความไม่แน่นอนทางการตลาด (Market Uncertainty) ความผันผวนของตลาด และการแข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจต่างๆ เป็นแรงจูงใจให้องค์กรธุรกิจร่วมกันจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อช่วยกันรับมือกับความไม่แน่นอนทางการตลาด ซึ่งจะได้รับประโยชน์ในแง่การป้องกันความเสี่ยงของการแข่งขันและการขยายธุรกิจในอนาคต
2. ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตการดำเนินงาน (Economy of scale and scope) พันธมิตรทางธุรกิจจะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งด้าน เงินทุน ทักษะ นำไปสู่ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตของการดำเนินการทำให้ต้นทุนจากการดำเนินการลดลง และนำไปสู่การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
3. การใช้ทรัพยากรร่วมกันของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งแบ่งเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible Resource) เช่น เงินทุน เครื่องจักร ช่องทางการจัดจำหน่าย และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resource) เช่น ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง การใช้ใบอนุญาต (License) ร่วมกัน ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ(Business Connection) เป็นต้น
4. การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ความรู้และทักษะ ความชำนาญและเทคโนโลยี ต่างๆ เนื่องจากในปัจจุบัน ความรู้และเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของธุรกิจ การมีพันธมิตรจะทำให้เกิดการฝึกกำลังด้านความรู้ เทคโนโลยี นำไปสู่การSynergy และการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ในธุรกิจนั้นๆ
5. การลดข้อจำกัดด้านการกีดกันทางการค้าในการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งมีการกีดกันการค้าในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการเก็บภาษี (Tariff Barrier) หรือการกีดกันในรูปแบบที่ไม่ใช่การเก็บภาษี (Non-tariff Barrier) ซึ่งทำให้ต้นทุนสูงขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการจัดตั้ง

⁸ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค,กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่(Innovation Growth Strategy),(ม.ป.ท,ม.ป.ป.)หน้า10

พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อหลีกเลี่ยงการจ่ายภาษีหรือข้อสำคัญอื่น ๆ ในการจัดส่งสินค้าหรือบริการเข้าไปในประเทศต่างๆ

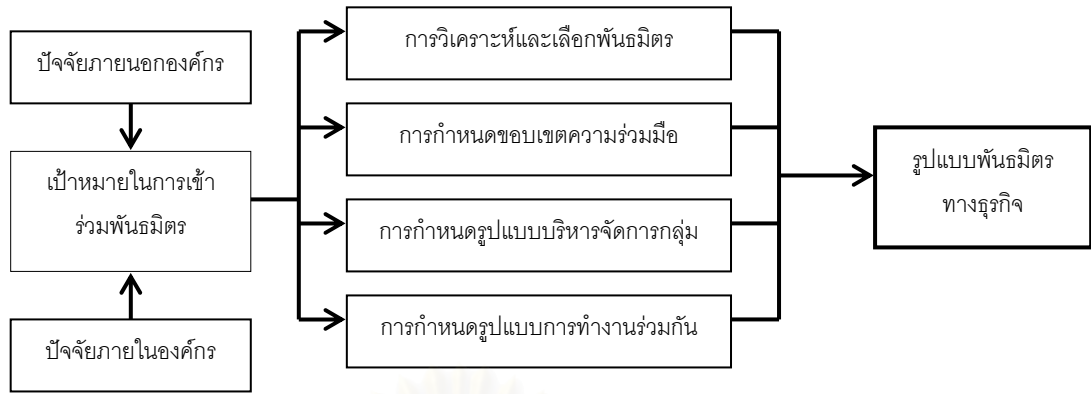
2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ⁹ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. **การประเมินค่าความทุ่มเทของพันธมิตรแต่ละฝ่าย** การประเมินสิ่งที่พันธมิตรจะทุ่มเทให้แก่โครงการที่เกิดความร่วมมือ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ เทคโนโลยี โนว์ฮาว ข้อมูลและวิธีการบริหารจัดการ เป็นต้น การเปรียบเทียบความทุ่มเทและผลประโยชน์ และยังมีปัจจัยเรื่องความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งมีผลต่อรูปแบบข้อตกลง
2. **การบริหารจัดการกลุ่มพันธมิตร** การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการพันธมิตรว่าจะจัดตั้งในรูปแบบใดภายใต้ข้อตกลงและขั้นตอนเช่นใด รูปแบบการบริหารพันธมิตรเพื่อให้การประสานงานที่มีประสิทธิภาพสามารถทำได้ 2 รูปแบบ คือ การบริหารที่เป็นรูปแบบคู่สัญญาต่อกัน จะใช้หนังสือสัญญาที่มีผลทางกฎหมายกำกับข้อตกลงที่ว่าด้วยการลงทุนของแต่ละฝ่ายและผลประโยชน์ที่ต่างฝ่ายจะได้รับ เช่น ให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกัน การได้รับอนุญาตให้ใช้ตราสินค้า เป็นต้น และการบริหารในรูปแบบองค์กรเป็นการสร้างองค์กรที่แตกออกมาต่างหาก เช่น บริษัทร่วมทุน
3. **ขอบเขตการปฏิบัติงาน** เป็นการกำหนดกิจกรรมและงานที่พันธมิตรจะทำงานร่วมกัน
4. **การพบปะและการทำงานของพันธมิตร** หมายถึงรูปแบบการพบปะทำงานประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การประชุม การมีทีมงานร่วมกันและการรายงานความคืบหน้าของงาน เป็นต้น เป็นการบริหารจัดการการ เกี่ยวกับการประสานงานว่างานอะไรที่จะร่วมกันทำหรือแยกกันทำ

จากการศึกษาเรื่องเหตุผล แรงจูงใจ และปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ สามารถวิเคราะห์ถึงความความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลและรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ ได้ดังนี้ ปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรที่ผลักดันให้เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรฯ และเป้าหมายขององค์กรต้องการจากพันธมิตร มีผลต่อการกำหนดขอบเขตความร่วมมือ การบริหารจัดการ รูปแบบการทำงานและอื่นๆ ซึ่งเงื่อนไขที่แตกต่างกันของปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย สามารถสรุปได้ดังภาพประกอบต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

⁹ ซีฟ แอล ดอช และ แกรี่ ฮาแมล, Alliance Advantage: The art of creating value through partnering :รวมกันเราอยู่, แปลโดย สุปราณี. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท แอ็คเน็คซ พับลิคเคชัน จำกัด, 2545) หน้า 101-162



แผนภาพที่ 2.1 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ

(ที่มา: Alliance Advantage: The art of creating value through partnering: หน้า 160)

2.1.4. รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ

การแบ่งประเภทพันธมิตรทางธุรกิจสามารถแบ่งได้หลากหลายตามเกณฑ์ที่แตกต่างกัน เช่น ระดับความเกี่ยวข้องและผูกพันกันตามกฎหมาย เป็นต้น ต่อไปนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเรื่องรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจด้วยเกณฑ์ที่แตกต่างกันจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน

○ พันธมิตรสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท¹⁰ ดังนี้

1. พันธมิตรทางการตลาด (Sales Alliance) เกิดขึ้นเมื่อ 2 บริษัทตกลงร่วมมือกันในการทำการตลาดหรือขยายตลาดไปยังพื้นที่ใหม่ร่วมกัน
2. พันธมิตรเพื่อการพัฒนา (Solution-specific Alliance) เกิดขึ้นเมื่อ 2 บริษัทตกลงร่วมกันที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการร่วมกัน เพื่อขายเฉพาะพื้นที่
3. พันธมิตรเฉพาะพื้นที่ (Geographic-specific Alliance) พันธมิตรรูปแบบนี้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อ 2 บริษัทตกลงร่วมกันที่จะทำการตลาดหรือใช้ชื่อทางการค้าร่วมกันเพื่อจำหน่ายสินค้าหรือบริการในภูมิภาคใด ภูมิภาคหนึ่ง
4. พันธมิตรแบบลงทุนร่วมกัน (Investment Alliance) พันธมิตรรูปแบบนี้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อ 2 บริษัทตกลงที่จะลงทุนทำธุรกิจร่วมกัน
5. พันธมิตรแบบ Joint Venture พันธมิตรรูปแบบนี้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อ บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกัน

○ พันธมิตรทางธุรกิจออกเป็น 4 ประเภท ตามระดับความเกี่ยวข้องกัน¹¹ คือ

1. การรวมตัวกันเฉพาะกิจ (Ad hoc pool) องค์กรที่เป็นพันธมิตรกันจะลงทุน (คน เงิน เทคโนโลยี ฯลฯ) เพื่อใช้ในการดำเนินงานร่วมกันให้น้อยที่สุด และใช้เวลาจำกัด ผลประโยชน์ที่

¹⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Alliances_between_product_software_firms.15 กรกฎาคม 2550

¹¹ ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ(กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท,2544).หน้า22.

เกิดจากความร่วมมือจะถูกแบ่งภายหลัง และเมื่อสิ้นสุดความร่วมมือผู้เชี่ยวชาญและพนักงานก็แยกย้ายกันไป

2. **การร่วมมือ (Consortium)** เป็นพันธมิตรที่มีการลงทุนมากกว่าแบบแรก เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีการทำสัญญาเพื่อกำหนดหน้าที่แต่ละองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีการประสานงานกันมากกว่าแบบแรก ส่วนใหญ่จะเป็นการร่วมงานวิจัย (Research & Development) หรือการทำการตลาดร่วมกัน
3. **โครงการร่วมทุน (Project-based Joint Venture)** เป็นพันธมิตรที่ร่วมมือกันในลักษณะสำนักงานสาขา มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมมีน้อย
4. **การร่วมลงทุนอย่างเต็มที่ (Full-blown Joint Venture)** เป็นพันธมิตรที่ร่วมมือกันระยะยาว และมีการร่วมเงินทุนและทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง อาจมีการจัดตั้งองค์กรใหม่ หรือมีการปรับโครงสร้างองค์กรเดิม โดยใช้องค์กรหนึ่งเป็นทุนและอีกฝ่ายลงทุนด้านเทคโนโลยีและการจัดการ

○ **พันธมิตรทางธุรกิจแบ่งตามระดับการพึ่งพากัน**¹² ออกเป็น 3 ประเภท

1. **พันธมิตรแบบเครือข่าย (Alliance Network)** กลุ่มบริษัทที่มีความคล้ายคลึงกันมาเชื่อมโยงกัน หรือเป็นเครือข่ายระหว่างประเทศให้กันและกัน เป็นธุรกิจประเภทเดียวกันเชื่อมโยงกัน เช่น กลุ่มสหกรณ์นานาชาติ
2. **พันธมิตรแบบพอร์ตโฟลิโอ (Alliance Portfolio)** กลุ่มพันธมิตรต่างๆ มาจากพันธมิตรที่เป็นสมาชิกกับหลายกลุ่มพันธมิตร และเกิดการเชื่อมโยงกันระหว่างพันธมิตรกลุ่มต่างๆ โดยแต่ละกลุ่มอาจไม่มีความเกี่ยวข้องกัน เช่น กลุ่มพันธมิตรที่เป็นบริษัทสถาปนิกเชื่อมโยงกับกลุ่มพันธมิตรด้านการขนส่งมวลชน เป็นต้น
3. **พันธมิตรแบบเครือข่ายโยงใยกัน (Alliance Web)** พันธมิตรที่มีการพึ่งพากันมากกว่าพันธมิตรในรูปแบบพอร์ตโฟลิโอ แต่น้อยกว่ารูปแบบพันธมิตรที่เป็นเครือข่าย เช่น พันธมิตรในเครือข่ายอุตสาหกรรมการบินทางอากาศในทวีปยุโรป

○ **พันธมิตรทางธุรกิจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ตามระดับความเกี่ยวข้อง**¹³ คือ

1. **พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement)** เป็นพันธมิตรที่มีความเกี่ยวข้องและการผูกพันกันน้อย แต่ละพันธมิตรเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อกันและกัน และไม่มี ความเกี่ยวข้องในแง่ของทุน (Equity) เป็นการทำข้อตกลงในการเซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี (Know how) หรือ การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เป็นต้น

¹² อีฟ แอล ดอช และ แกรี่ ฮาแมล, Alliance Advantage: The art of creating value through partnering :ร่วมกันเราอยู่, แปลโดยสุปราณี. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท แอ็คเน็กซ์ พับบลิคเคชั่น จำกัด, 2545) หน้า 101-162.

¹³ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovation Growth Strategy), (ม.ป.ท, 2547.) หน้า 6-7.

2. **พันธมิตรแบบแลกเปลี่ยนการถือหุ้น (Minority Equity Agreement)** เป็นพันธมิตรที่มีความเหนียวแน่นความแบบแรกที่เป็นเพียงแต่การเซ็นสัญญาไม่เกี่ยวข้องเรื่องเงิน พันมิตรชนิดนี้เป็นการร่วมมือกันในการดำเนินงานทางธุรกิจโดยมีความร่วมมือด้านทุน(Equity) หรือการแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน(Cross Holding) โดยมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นด้วย
3. **พันธมิตรแบบร่วมทุน (Joint Venture)** เป็นการจัดตั้งธุรกิจร่วมทุนจาก 2 หน่วยธุรกิจขึ้นไป โดยมีการจัดตั้งองค์กรใหม่ ซึ่งเป็นอิสระจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ เช่น บริษัท A ร่วมทุนกับ บริษัท B เพื่อจัดตั้งบริษัท C เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยบริษัท A และ บริษัท B มีส่วนร่วมในการบริหารชัดเจนตามสัดส่วนการถือหุ้น พันมิตรรูปแบบนี้ได้รับความนิยมนื่องจากเป็นองค์กรอิสระที่เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน เมื่อเทียบกับพันธมิตร 2 แบบแรก อย่างไรก็ตามพันธมิตรชนิดนี้จะมีความเสี่ยงสูงที่สุด เนื่องจากมีการร่วมกันลงทุนในทุกๆด้าน

การแบ่งรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไป สามารถแบ่งตามระดับและประเภทกิจกรรมที่หุ้นส่วนทำร่วมกัน เช่น พันมิตรทางการตลาด (Sales Alliance) และ พันมิตรเพื่อการพัฒนา (Solution-specific Alliance) และการแบ่งรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจโดยระดับความรับผิดชอบระหว่างหุ้นส่วน ซึ่งบางเอกสารอาจเรียกว่าระดับความพึ่งพาหรือระดับความเกี่ยวข้อง เช่น พันมิตรแบบร่วมทุน (Joint Venture) หรือ การรวมตัวกันเฉพาะกิจ (Ad hoc pool) เป็นต้น

2.1.5. การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

เนื้อหาส่วนนี้ประกอบด้วยข้อพิจารณาก่อนการจัดตั้งและขั้นตอนการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

- **ข้อพิจารณาก่อนการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ**¹⁴ นั้นอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเด็น คือ
 1. **แรงจูงใจ (Motive)** การจัดตั้งพันธมิตรของแต่ละบริษัทมีเหตุผลต่างกันทำให้เกิดการตั้งเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น ความไม่แน่นอนของตลาด และ การลดข้อจำกัดของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น
 2. **การคัดเลือกหน่วยธุรกิจ (Selection)** ขั้นตอนในการคัดเลือกสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ ความเหมาะสมของบริษัทพันธมิตร ทั้งในแง่ของความสามารถและความจริงใจในการร่วมพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจ หลักเกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสมของสมาชิก ได้แก่
 - **ทรัพยากรที่เกื้อกูลและเหมาะสมกัน (Complementary Resource and Competency)** ในการเลือกสมาชิกที่จะเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรนั้นควรคัดเลือกจากความสามารถที่จะเข้ามาเสริมสิ่งที่ตนยังขาดอยู่เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัท

¹⁴ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค,กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่(Innovation Growth Strategy),(ม.ป.ท, 2547.)หน้า11-13

- ความเข้ากันได้ด้านกลยุทธ์ (Strategic Compatibility) คือความเข้ากันได้ด้านกลยุทธ์ นโยบาย และ วัตถุประสงค์ในระยะยาวของสมาชิกที่จะเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร หากสมาชิกมีความขัดแย้งด้านนโยบายและเป้าหมาย ก็จะไปสู่ความไม่มั่นคงและความล้มเหลวของกลุ่มพันธมิตรในที่สุด
- ความเข้ากันได้ระดับปฏิบัติการ (Operational Compatibility) คือ ความเข้ากันได้ของสมาชิก ในระดับวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงความซับซ้อนของเทคโนโลยีในการผลิตและดำเนินงาน เช่น บริษัทจากประเทศสหรัฐอเมริกา มีเทคโนโลยีการผลิตที่อยู่ในระดับสูง ร่วมทุนกับบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยที่มีเทคโนโลยีการผลิตที่ต่ำ ย่อมนำไปสู่ปัญหาและความขัดแย้งในระดับการปฏิบัติงาน
- ความเข้ากันได้ด้านวัฒนธรรม (Cultural Compatibility) คือ ความเข้ากันได้ของวัฒนธรรม ในองค์กรของสมาชิก โดยแต่ละบริษัทย่อมมี ปรัชญา การดำเนินการ ความเชื่อ ค่านิยม แตกต่างกัน โดยเฉพาะพันธมิตรทางธุรกิจต่างประเทศ การร่วมพันธมิตรทางธุรกิจโดยสมาชิกที่ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรมากๆ อาจทำให้เกิดปรากฏการณ์ “Culture Shock” หรือความขัดแย้งทางวัฒนธรรมอย่างรุนแรง และนำไปสู่ความขัดแย้งในการดำเนินงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในที่สุด

3. จังหวะเวลา (Timing) ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ การเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสมถือเป็นหลักเกณฑ์สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากการจัดตั้งในเวลาที่เหมาะสมจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจากการเข้าร่วมพันธมิตร ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลาได้แก่

- อำนาจการต่อรองของบริษัท บริษัทมักเลือกจังหวะเวลาที่ตนเองมีอำนาจในการต่อรองสูง เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ
- ความไม่แน่นอนทางการตลาด และการแข่งขันในระดับสูงในตลาด เป็นปัจจัยที่บริษัทในปัจจุบันคำนึงถึงในการเลือกจังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ โดยตัวผลักดันให้เกิดการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อรับมือกับความผันผวนทางการตลาดและการแข่งขันในตลาด เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และให้สามารถขยายขอบเขตของธุรกิจเพื่อการเติบโตของธุรกิจในอนาคต
- ความขาดแคลนหรือจำนวนบริษัทที่เหมาะสมที่จะเป็นพันธมิตรน้อยลง หากบริษัทไม่รีบเร่งที่จะจัดตั้งพันธมิตรกับบริษัทที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่ต้องการก็จะเสียโอกาสในการที่จะได้บริษัทที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

○ ขั้นตอนการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

โดยจากการรวบรวมข้อมูลเรื่องขั้นตอนการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจจากแหล่งต่างๆต่อไปนี้

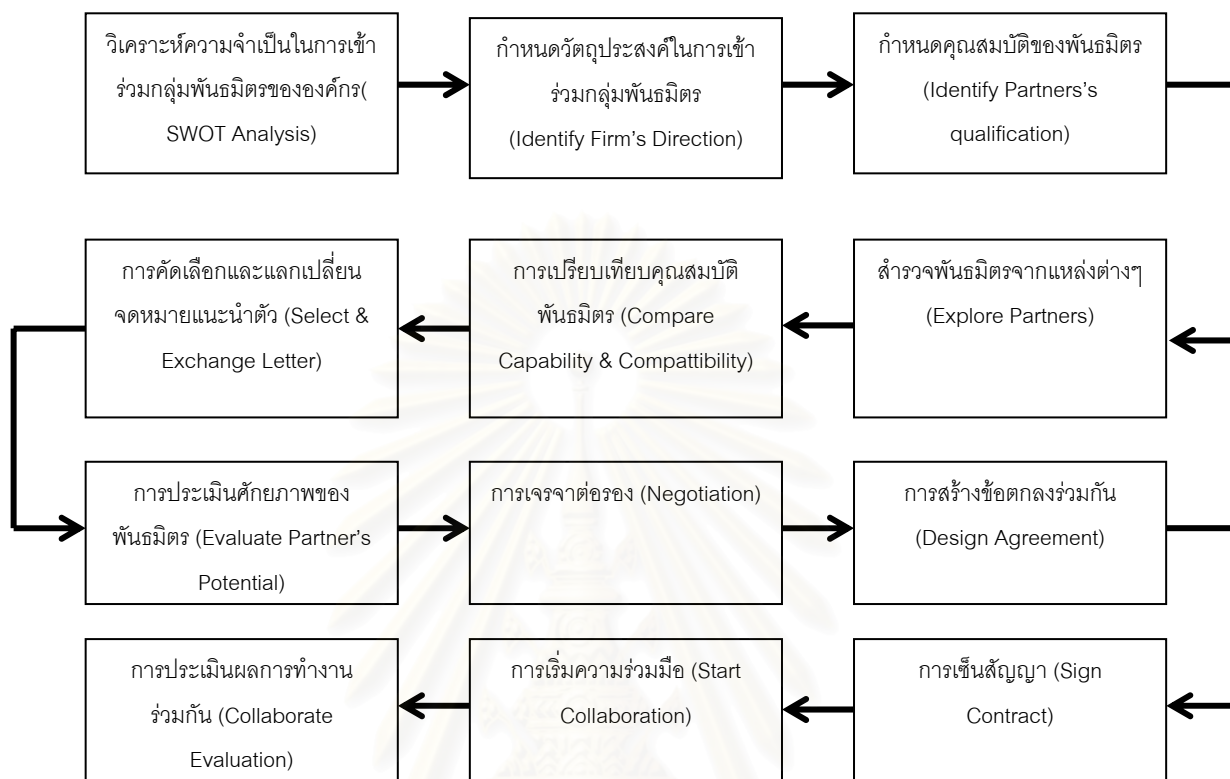
- หนังสือกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ โดย ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์
- Alliance Advantage: The art of creating value through partnering :รวมกันเราอยู่, แปลโดย สุปราณี โดย อีฟ แอล ดอช และ แกรี ฮาแมล

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic alliance](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance)
- <http://www.1000ventures.com>
- <http://www.alliancestrategy.com>

พบว่าขั้นตอนการจัดตั้งพันธมิตรจากหลายแหล่งมีความคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้เปรียบเทียบและสรุปเป็นขั้นตอนในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจได้ดังนี้

1. **การวิเคราะห์องค์กรของตนเอง** การสำรวจจุดแข็ง จุดอ่อนและความสามารถหลักขององค์กร ด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น SWOT ANALYSIS เพื่อหาเหตุผลในการตัดสินใจ การเข้าร่วมกับพันธมิตรเป็นวิธีที่เหมาะสมกับองค์กรท่านหรือไม่
2. **การกำหนดวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมพันธมิตร** เมื่อทำความเข้าใจได้แล้วว่าพันธมิตรทางธุรกิจเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับองค์กรแล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในการเข้ากลุ่มพันธมิตร ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบความร่วมมือ ขอบเขตความร่วมมือและคุณสมบัติของพันธมิตรที่ต้องการ เพื่อให้ได้พันธมิตรที่เหมาะสมกับองค์กร
3. **การกำหนดคุณสมบัติของพันธมิตร** การกำหนดคุณสมบัติในเรื่อง ความชำนาญหลัก กลุ่มลูกค้า ทรัพยากรเช่น เงิน เวลา และบุคลากร ของพันธมิตรกลุ่มพันธมิตร นอกจากกำหนดจากความต้องการขององค์กรเองแล้ว จะต้องคำนึงถึงความต้องการของพันธมิตรที่จะเข้ามาเป็นพันธมิตรในอนาคตด้วยว่าต้องการอะไรจากการเป็นพันธมิตรกับองค์กรท่าน เนื่องจากการสร้างพันธมิตรแต่ละองค์กรจะต้องมีจุดแข็งที่สามารถดึงดูดให้องค์กรอื่นๆสนใจเข้าร่วมมือด้วยการนำเสนอจุดแข็งขององค์กรที่เป็นสิ่งน่าสนใจจะดึงดูดองค์กรที่มีคุณสมบัติตามที่ท่านต้องการให้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับท่านได้
4. **การสำรวจพันธมิตร** การจัดทำรายชื่อองค์กรที่มีคุณสมบัติตรงกับวัตถุประสงค์ โดยการคัดเลือกพันธมิตรควรเลือกจากองค์กรที่รู้จักกันเป็นอย่างดี หรือ เคยร่วมงานกันมาก่อน เช่น องค์กรของลูกค้า หรือ องค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อน เนื่องจากการเป็นพันธมิตรจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สำหรับช่องทางในการหาพันธมิตรอาจมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล องค์กรวิชาชีพ สมาคมวิชาชีพ หรือทางสื่อสิ่งพิมพ์ ต่างๆ เป็นต้น
5. **การคัดเลือกพันธมิตรและแลกเปลี่ยนเจตหมายแนะนำตัว** การส่งจดหมายจดหมายแลกเปลี่ยนให้กับองค์กรที่สนใจที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตร ควรมีการแลกเปลี่ยนเจตหมายที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ที่และศักยภาพขององค์กร รวมถึงพื้นฐานขององค์กร และข้อมูลอื่นๆที่จำเป็น
6. **การเปรียบเทียบคุณสมบัติ** เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเจตหมายแนะนำตัวกันแล้ว ควรมีการเปรียบเทียบโดยตรงไปตรงมา ความเข้ากันได้ในเรื่องทรัพยากร เช่น ความชำนาญหลัก บุคลากร และระดับการใช้เทคโนโลยี ว่าเป็นตามคุณสมบัติที่ตั้งไว้หรือไม่ ต่อมาคือเรื่องความเข้ากันได้ในเรื่องเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการทำงาน สุดท้ายคือเรื่องความคาดหวังของพันธมิตรแต่ละคนและขององค์กรท่านว่าสอดคล้องกันหรือไม่

7. **การประเมินศักยภาพของพันธมิตรในอนาคต** ในขั้นตอนนี้อาจกำหนดให้มีบุคคลภายนอกที่เป็นกลางในการประเมินในเรื่องความสามารถทางการเงิน เรื่องความสามารถในการรับผิดชอบร่วมกันในกรณีเกิดความผิดพลาดจากการร่วมมือ และเรื่องทรัพยากรอื่นๆของพันธมิตร เช่น ความชำนาญหลัก บุคลากร และเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าจะสามารถร่วมงานกันจนสิ้นสุดความร่วมมือได้
8. **การเจรจาต่อรอง** เมื่อทุกฝ่ายประเมินศักยภาพของพันธมิตรในอนาคตแล้ว ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองระหว่างผู้บริหารของแต่ละองค์กร เช่น ในเรื่องเป้าหมายร่วมกัน ขอบเขตความร่วมมือ การบริหารจัดการ ทรัพยากรที่จะต้องลงทุนร่วมกัน ผลประโยชน์และเรื่องอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้การวิเคราะห์ถึงความต้องการแลกเปลี่ยนของพันธมิตรในอนาคตด้วย ประเด็นเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญเนื่องจากอาจเป็นอุปสรรคในการร่วมมือกันได้
9. **การสร้างข้อตกลงร่วมกัน** เมื่อการเจรจาต่อรองสำเร็จ เป็นที่พอใจของทุกฝ่ายจะมีการร่างข้อตกลงร่วมกันเพื่อเป็นหลักฐานตามที่ได้มีการเจรจาต่อรองกัน ประกอบด้วย
 - เป้าหมายและทิศทางของกลุ่มพันธมิตร
 - ขอบเขตความร่วมมือ ประกอบด้วย เรื่องกิจกรรมที่ร่วมมือกัน เงิน ผลประโยชน์ นโยบาย และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย
 - ระยะเวลาของความร่วมมือ ของกลุ่มพันธมิตร
 - รูปแบบการบริหารและการตัดสินใจ
 - เรื่องบุคลากร
 - เรื่องการยุติความร่วมมือของกลุ่มพันธมิตร
10. **การเซ็นสัญญา** (ควรได้รับการตรวจสอบจากฝ่ายกฎหมายของแต่ละองค์กร)
 - การเซ็นสัญญา เมื่อการร่างข้อสัญญาเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายแล้ว มีการเซ็นสัญญาร่วมกัน เพื่อให้การร่วมมือเป็นตามกฎหมาย
 - การเริ่มความร่วมมือ การเริ่มทำงานร่วมกันตามสัญญา
 - การประเมินผลการทำงานร่วมกัน การกำหนดรูปแบบการประเมินผลการทำงานร่วมกันว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ หากการทำงานร่วมกันประสบความสำเร็จกลุ่มพันธมิตรอาจมีการพิจารณาขยายความร่วมมือ หรือหากไม่ประสบความสำเร็จอาจมีการประชุมเพื่อปรับปรุง หรือมีการยุติความร่วมมือ



แผนภาพที่ 2.2 สรุปขั้นตอนการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ

2.1.6 การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ

เนื่องจากพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการร่วมงานระหว่างกันของหลายองค์กรที่อาจมีพื้นฐานต่างกัน เพื่อให้การทำงานระหว่างพันธมิตรเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน จึงต้องมีการบริหารจัดการความร่วมมือระหว่างกัน การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ประกอบด้วย สรุปแนวคิดในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาเรื่องการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมต่อไป

○ การบริหารจัดการพันธมิตรทางธุรกิจ¹⁵ ประกอบด้วย

1. การสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- การกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ ระยะเวลาและลักษณะความร่วมมือ ของกลุ่มพันธมิตร
- การนิยามถึงอำนาจ หน้าที่ของแต่ละพันธมิตร
- การกำหนดโครงสร้างองค์กร และการตัดสินใจ ของกลุ่มพันธมิตร

¹⁵ ยูดา รักไทย, สุภาวดี วิฑยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), หน้า21-44

- การนิยามถึงลักษณะงาน รายละเอียดของงาน ความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน และคุณภาพงาน ในระดับปฏิบัติการ
2. **การควบคุมและป้องกันสมรรถนะหลักของพันธมิตร** เช่น การตั้งกำแพง(Wall off) การกำหนดข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือการทำสัญญาในการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีระหว่างพันธมิตร เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันหลักของแต่ละพันธมิตร ภายหลังการยุติความร่วมมือ
- การจัดระบบข้อมูล เริ่มต้นด้วย การวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลที่เป็นต่อกลุ่มพันธมิตร การกำหนดระบบการจัดเก็บข้อมูล ต่อมาคือ ผู้บริหารกลุ่มพันธมิตรตกลงร่วมกันว่าข้อมูลประเภทใดที่อนุญาตให้ถ่ายทอดได้ และการรวบรวมข้อมูล และตรวจสอบการนำข้อมูลไปใช้
 - การสร้างความไว้วางใจ การสร้างความไว้วางใจระหว่างพันธมิตร โดยการส่งเสริมให้มีการพบปะกันนอกเวลาเพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างพันธมิตร และลดช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม
 - การเรียนรู้จากพันธมิตร การเรียนรู้ในเรื่องค่านิยมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วิธีการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการเรียนรู้มี 4 วิธี คือ
 - กระบวนการสังคมประภิต (Socialization) การทำงานร่วมกับผู้ที่มีความชำนาญในองค์กรพันธมิตร จะได้รับความรู้แบบไม่รู้ตัว
 - การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Swap) เช่น โปรแกรมการแลกเปลี่ยนบุคลากร (Personal exchange)
 - การประสมประสานความรู้ต่างๆ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ การนำความรู้ของแต่ละองค์กรมารวมกันและพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ๆ
 - การประเมินผลการปฏิบัติงานของพันธมิตร การประเมินผลงานของกลุ่มพันธมิตรที่ทำร่วมกันโดยประเมินจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันและลักษณะการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีเรื่องเพิ่มเติมที่ควรให้ความสนใจในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่

3. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การเลือกพันธมิตรที่ตรงตามความต้องการของวัตถุประสงค์ และการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถมาร่วมทำงาน
4. **การมอบหมายงานให้มีประสิทธิผล** หมายถึงการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของความร่วมมือระหว่างกันด้วยดังนี้
 - พันธมิตรที่ร่วมมือกันอย่างไม่เป็นทางการ
 - พันธมิตรที่ร่วมมือกันอย่างเป็นทางการในระยะเวลาไม่นาน
 - พันธมิตรที่มีการร่วมงานกันอย่างเต็มที่ เป็นระยะเวลายาวนาน
5. **การจัดการปัญหาด้านวัฒนธรรม** ตัวอย่างปัญหาด้านวัฒนธรรมในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมของธุรกิจ และวัฒนธรรมประจำชาติ โดยผลกระทบจาก

ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมสามารถจัดการได้โดย การจัดการเรื่องการสื่อสาร การวางแผน
เชิงกลยุทธ์ และการวางแผนเรื่องรูปแบบปฏิบัติงาน

นอกจากนั้น ในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจมักประสบปัญหา เช่น การหวงอำนาจการบริหารของผู้
บริการองค์กรต่างๆ ความเฉื่อยชาในกระบวนการจัดตั้งพันธมิตร การขาดความสามารถในการแข่งขันกับ
กลุ่มพันธมิตรอื่นๆ เนื่องจากสนใจแต่เรื่องภายในกลุ่ม เกมการเมืองในกลุ่ม การไม่ตีหรือรันในการสร้าง
ความร่วมมือ หรือการพึ่งพาฝ่ายใดมากเกินไปทำให้อำนาจในการต่อรองในกลุ่มเปลี่ยนไป อุปสรรคเหล่านี้
อาจทำให้กลุ่มพันธมิตรไม่ประสบความสำเร็จ จึงควรคำนึงถึงการจัดการอุปสรรคเหล่านี้ด้วยในการบริหาร
กลุ่มพันธมิตร

สรุปเรื่องการบริหารกลุ่มพันธมิตรคล้ายคลึงกับหลักการบริหารจัดการทั่วไป คือ การวางแผน (Planning)
การจัดการ (Organizing) การประสานงาน (Leading) และการควบคุม (Control) แตกต่างกันที่บริบทในการ
บริหาร เนื่องจากกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นการรวมตัวของหลายองค์กรที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน ทำให้ต้องมีเรื่อง
ของการจัดการด้านวัฒนธรรม (ในกรณีที่เป็นเป็นความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ) การจัดการเรื่องการเรียนรู้
ความรู้อันระหว่างพันธมิตรด้วยกัน และการป้องกันความสามารถหลักของแต่ละองค์กร เป็นต้น ในการบริหารกลุ่ม
พันธมิตรทางธุรกิจ การสร้างความไว้วางใจระหว่างพันธมิตรภายในกลุ่มเป็นเรื่องสำคัญ สามารถสร้างด้วยวิธี
ดังนี้ อันดับแรก การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างพันธมิตรในทุกระดับการร่วมมือ (ตั้งแต่ระดับ
ปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหารระดับสูง) ต่อมา การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวให้เกิดระหว่างพันธมิตร
สุดท้าย การสร้างให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าผลประโยชน์ที่หรือความสำเร็จเกิดขึ้นเป็นของทุกฝ่ายร่วมกัน การจัดการ
บริหารพันธมิตรที่ดีและชัดเจนจะทำให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ และช่วยลดความขัดแย้งระหว่าง
พันธมิตรภายในกลุ่ม

2.1.7 ข้อพิจารณาในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

เนื่องจากการรวบรวมเอกสารในเรื่องการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ พบว่ามีหัวข้อการบริหารพันธมิตร
ทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยกล่าวถึงตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตร ซึ่งได้จากการศึกษา
กรณีศึกษา กลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอื่นๆ เช่น ในธุรกิจรถยนต์ เป็นต้น ซึ่งในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงเพียงหัวข้อสำคัญ
จากแหล่งต่างๆเท่านั้น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างและสรุปตัวแปรที่อาจมีผลต่อการบริหารกลุ่มพันธมิตรทาง
ธุรกิจสถาปัตยกรรม

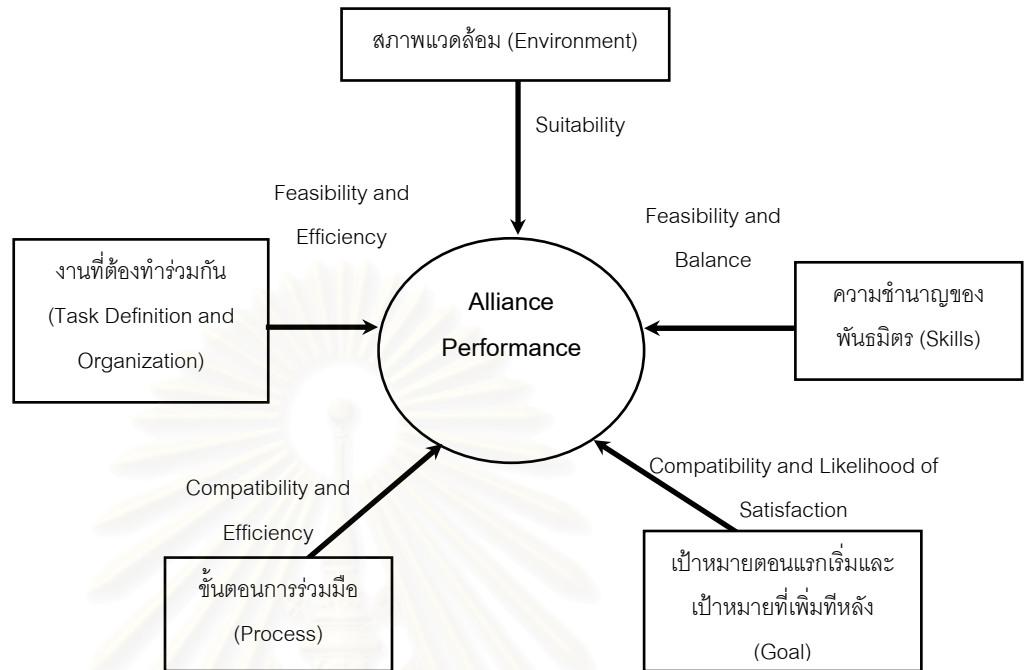
○ **ความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจ** พันธมิตรจะต้องเรียนรู้ 5 เรื่องด้วยกัน¹⁶ คือ

1. **สภาพแวดล้อมที่พันธมิตรปฏิบัติงานอยู่ (Environment)** การร่วมกันเรียนรู้สภาพแวดล้อมที่
เป็นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่จะเกิดในอนาคตทำให้เกิดความยืดหยุ่นและหาแนวทางร่วมกัน เช่น
ความพยายามร่วมกันในการเรียนรู้ด้านสภาพตลาด การแข่งขันและเทคโนโลยี จะทำให้
พันธมิตรเข้าใจกันและไว้วางใจกัน เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดช่องว่าง วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน
คือ การมองหาและใช้ข้อมูลใหม่ๆร่วมกัน และร่วมกันหาคำตอบ ทำให้เกิดข้อสมมุติฐานที่

¹⁶ อีฟ แอล. คอช และ แกรี่ ฮาเมล, *รวมกันเราอยู่ = Alliance advantage*, แปลโดยสุปราณี(กรุงเทพฯ: เอ.อาร์. บิซิเนส เพรส, 2545), หน้า

ต่างกันและกระตุ้นให้หาเหตุผลให้กับความคิดตน นอกจากนี้ผู้บริหารกลุ่มพันธมิตรจะต้องเป็นผู้ที่มีความมั่นใจตัวเอง ไม่กลัวภัยการเมืองในองค์กรมาคุกคามเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีความอดทน และอย่าคิดว่าการมองสภาพแวดล้อมเหมือนกันทำให้อย่างรวดเร็ว การที่พันธมิตรจะมองภาพเดียวกันต้องมีขั้นตอนการเรียนรู้ที่มีระบบ

- งานที่ต้องทำร่วมกัน (Task Definition and Organization)** พันธมิตรควรเรียนรู้และปรับปรุ้งนิยามของงานที่ต้องทำร่วมกันเสมอ เนื่องจากงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จจะเปลี่ยนไปเมื่อพันธมิตรเกิดการเปลี่ยนแปลงและได้ทำงานร่วมกัน แนวทางที่ทำให้พันธมิตรสามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จ ได้แก่ การทำให้งานที่ทำร่วมกันง่ายขึ้นโดยแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างชัดเจน การเพิ่มขอบเขตการสื่อสารระหว่างกัน การจำกัดสถานที่และทีมงานที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันและปรับปรุ้งการประสานงานให้ดีขึ้น และการสนับสนุนผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญให้มีการร่วมมือกับกลุ่ม
- ขั้นตอนการร่วมมือ (Process)** พันธมิตรจะต้องยอมเปิดใจรับขั้นตอนการตัดสินใจและวิธีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากตน และขั้นตอนการร่วมมือที่วางแผนไว้แต่แรกอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายหลังการปฏิบัติจริง การเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนความร่วมมือ ได้แก่ การก้าวออกมาจากเหตุการณ์และมองขั้นตอนความร่วมมือจากภายนอกเพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนขึ้น และทบทวนขั้นตอนการร่วมงานเป็นระยะเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้น การจัดตั้งให้ผู้ที่มีความเป็นกลางเป็นผู้สังเกตการณ์ และเป็นผู้ประสานงาน การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ มีความจำเป็นที่พันธมิตรคนหนึ่งจะเป็นผู้ให้ความร่วมมือก่อนเพื่อให้พันธมิตรอื่นๆ ใจกว้างใจ และ การแก้ไขความเข้าใจผิดเล็กๆ น้อยๆ ที่สามารถทำให้เกิดความแตกแยกได้
- ความชำนาญของพันธมิตร (Skills)** การเรียนรู้ขั้นตอนการผสมผสานความชำนาญระหว่างพันธมิตร เนื่องจากความเป็นแข่งระหว่างพันธมิตรทำให้การเรียนรู้เป็นเรื่องยาก วิธีสร้างความรู้ความคุ้นเคยพันธมิตรในเรื่องการเรียนรู้ระหว่างกัน มีหลายวิธี ได้แก่ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจในความชำนาญของตนเองและของพันธมิตรให้มากที่สุด ต่อมาควรทำความเข้าใจขององค์กรขั้นตอนการทำงานของพันธมิตร เนื่องจากความชำนาญจะเชื่อมโยงโดยผ่านองค์กรและขั้นตอนการทำงาน สุดท้ายคือ ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นให้ความชำนาญสามารถผสมผสานกันได้ โดยการนำขั้นตอนการทำงานที่เป็นประจำวันและขั้นตอนการทำงานของตนปรับเข้ากับอีกฝ่าย
- เป้าหมายตอนแรกเริ่มและเป้าหมายที่เพิ่มทีหลัง (Goal)** หากพันธมิตรไม่เข้าใจเป้าหมายของกลุ่มพันธมิตรอาจทำให้เกิดความสงสัยและความไม่ไว้วางใจ โดยเฉพาะเมื่อมีการแข่งขันระหว่างกัน วิธีที่เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้เป้าหมายของพันธมิตรและการประกาศเป้าหมายของตนอย่างชัดเจน ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมของพันธมิตรที่ดูไม่สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมกัน ต่อมา การสังเกตการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มพันธมิตรว่าพันธมิตรมีความจริงจังในการผสมผสาน ความชำนาญหรือไม่ และการวิเคราะห์ว่ากลุ่มพันธมิตรที่เกี่ยวข้องว่าจะถูกนำมาใช้โดยพันธมิตรอย่างไร สุดท้ายคือการเปิดเผยความสนใจของตนเองและหากพันธมิตรเลือกที่จะปกปิดความสนใจของตนเพื่อใช้ในการเจรจาต่อรองก็สามารถรู้ได้ว่าเขามีเป้าหมายอื่นอยู่ ตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจสามารถสรุปได้เป็นแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 2.3 หัวใจสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจ

(ที่มา: Alliance Advantage: The art of creating value through partnering: หน้า 350)

- **การจัดการพันธมิตรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ**¹⁷ เนื่องจากพันธมิตรทางธุรกิจเป็นทางเลือกในเชิงธุรกิจที่ได้รับความนิยมอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ การจัดการพันธมิตรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปร 5 ตัว คือ

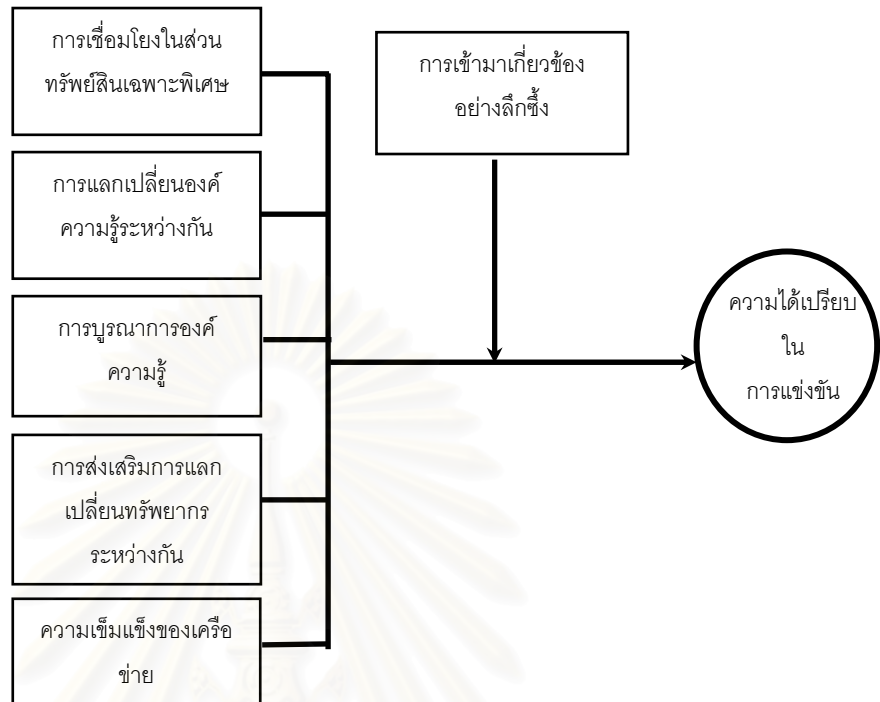
1. **การแลกเปลี่ยนคุณสมบัติเฉพาะด้านขององค์กร** การแลกเปลี่ยนนี้ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง (Site Specific) เช่น ความสามารถในการเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่นๆ ลักษณะพิเศษทางกายภาพ (Physical Asset Specification) เช่น เงินทุน เทคโนโลยี ความสามารถในการร่วมทุนกับต่างชาติ ลักษณะพิเศษในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ (Human Asset Specification) เช่น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น
2. **การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร** การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แบ่งออกเป็นสองประเด็น คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะของข้อมูลทั่วไป (Information) และความรู้ในการนำมาใช้ปฏิบัติ (Know-how) ควรมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกัน โดย

¹⁷ ผลิน ภูัจจุณ, การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน=Contemporary Business Management: New Management Paradigm to create and Develop Competitive Dynamic, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัทเอกพิมพ์ไทยจำกัด, 2546), หน้า 254-270.

จำเป็นต้องมีการบูรณาการความรู้เพื่อใช้ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยการแลกเปลี่ยน
ความรู้นั้นจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย

3. **การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ระหว่างกัน** การหมุนเวียนของทรัพยากร
ควรเป็นแบบส่งเสริมกันและกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบของกลุ่มพันธมิตร โดยการร่วมมือจะ
ทำให้เกิดพลัง(Synergy) ที่สร้างคุณค่าโดยรวมเพิ่มขึ้นและเป็นสิ่งที่ยากจะเลียนแบบ เมื่อเทียบกับ
ทรัพยากรที่ทั้งสองมีอยู่ก่อนการแลกเปลี่ยนทรัพยากร
4. **การเข้ามาเกี่ยวข้องกันอย่างลึกซึ้ง (Coevolving)** เป็นการพัฒนาต่อเนื่องจากการ
แลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันภายใต้ความไว้วางใจ ซึ่งมีขบวนการต่อไปนี้
 - การขยายความสัมพันธ์และความร่วมมือกับกลุ่มพันธมิตรธุรกิจอื่น
 - การสร้างบรรยากาศของการแข่งขันภายในกลุ่มพันธมิตร
 - การสร้างให้เกิดความสมดุลของกลุ่มพันธมิตร
 - การพัฒนาธุรกิจให้มีอิสระทางการจัดการบนพื้นฐานของตนเอง
5. **ความเข้มแข็งของกลุ่มพันธมิตร** การสร้างกลุ่มพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องมี
ความเข้มแข็ง โดยการพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มพันธมิตรมียุทธวิธีดังนี้
 - สร้างให้องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น การเปิดโอกาสให้มีการพบปะกันในรูปแบบที่เป็น
ทางการและไม่เป็นทางการระหว่างองค์กร ในผู้บริหารทุกระดับ เพื่อให้เกิดการปรับตัวและ
สร้างความเข้าใจในระดับลึกซึ้ง และเกิดการสื่อสารแบบสองทางที่ทำให้เกิดการ
แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรตนเองได้อย่างเกิด
ประสิทธิภาพสูงสุด
 - สร้างให้องค์กรในกลุ่มพันธมิตรมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในระยะยาว การมุ่งเน้นให้ทุก
องค์กรเจริญเติบโตไปพร้อมกัน ทำให้เกิดการทำธุรกิจแบบพึ่งพาอาศัยกันและอยู่ร่วมกัน
แบบเกื้อกูลกัน เพื่อรักษาความได้เปรียบของกลุ่มพันธมิตร
 - สร้างให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จร่วมกันและความผูกพันลึกซึ้งต่อกัน การพัฒนา
ความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นอย่างดีในทุกระดับ ทั้ง ระดับองค์กร ระดับบุคคล และระดับ
กลุ่มพันธมิตร เพื่อทำให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวระหว่างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างกรอบแนวคิดรูปจำลองการสร้างพันธมิตรธุรกิจที่มี
ประสิทธิภาพซึ่งมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อพันธมิตรในกลุ่มพันธมิตร โดยการดำเนินงานขององค์กรจะต้อง
ให้ความสำคัญกับตัวแปรต่างๆตามแบบจำลอง



แผนภาพที่ 2.4 แนวคิดรูปจำลองการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

(ที่มา: การจัดการธุรกิจร่วมสมัย:กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน=Contemporary Business Management: New Management Paradigm to create and Develop Competitive Dynamic: หน้า2544)

2.1.8 ประโยชน์และความเสี่ยงที่เกิดจากพันธมิตรทางธุรกิจ

ประเด็นเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างกันเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างมากตั้งแต่ในอดีต โดยมีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือกับผลลัพธ์ขององค์กร เช่น (Beer, Eisenstat และ Spector: 1990) ได้ศึกษาว่าการประสานการทำงานระหว่างกันมีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนานวัตกรรมและความสำเร็จของการแข่งขันขององค์กร และเป็นรากฐานของการประสานการทำงาน โดยที่การประสานการทำงานอย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง(Synergy) ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน¹⁸ ในขณะที่ (Buckley และ Casson:1988) ได้ศึกษาวิจัยโดยให้คำแนะนำว่า ความร่วมมือระหว่างองค์กร เช่น การลงทุนร่วมกันของบริษัทร่วมทุน(Joint Venture) เป็นทางเลือกที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ เพราะนอกจากจะเป็นการขยายธุรกิจที่มีเงินทุนต่ำแล้ว ยังเป็นการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

¹⁸ ผลิน ภูัจจุณ, การจัดการธุรกิจร่วมสมัย:กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน=Contemporary Business Management: New Management Paradigm to create and Develop Competitive Dynamic, พิมพ์ครั้งที่ 2(กรุงเทพฯ: บริษัทเอกพิมพ์ไทยจำกัด, 2546),หน้า88.

¹⁹ ถึงแม้ว่านักวิชาการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันต่างยอมรับว่าพันธมิตรทางธุรกิจเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความสำเร็จในการขยายธุรกิจ ในโลกธุรกิจมีความซับซ้อนและมีความรุนแรงในการแข่งขัน สำหรับพันธมิตรทางธุรกิจก็สามารถทำให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรธุรกิจได้เช่นกัน การทบทวนวรรณกรรมส่วนนี้ได้รวบรวมมีทั้งประโยชน์และความเสี่ยงของการมีพันธมิตรทางธุรกิจไว้ดังนี้

○ ประโยชน์ที่องค์กรธุรกิจจะได้จากการมีพันธมิตรทางธุรกิจ

1. ประโยชน์ของธุรกิจที่ได้รับจากพันธมิตรทางธุรกิจ²⁰ มีดังนี้

- เพื่อการเพิ่มทุน พันธมิตรทางธุรกิจสามารถทำให้คุณพัฒนาองค์กรและที่ได้ผลลัพธ์ได้อย่างสูงสุดจากทรัพยากรที่มีจำกัดขององค์กร
- เพื่อร่วมแบ่งความเสี่ยง การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรธุรกิจระดับนานาชาติช่วยให้องค์กรของคุณขยายตลาดใหม่และได้รับโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆจากการเข้าร่วมกับองค์กรอื่นๆ
- เพื่อสร้างโอกาสในการเจริญเติบโต พันธมิตรทางธุรกิจสามารถช่วยองค์กรขนาดเล็กให้เจริญเติบโตโดยการ “แต่งงาน” เช่นการร่วมมือด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัทกับ บริษัทขนส่งหรือ บริษัทที่มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทคุณอาจจะขยายไปสู่ธุรกิจระดับนานาชาติได้อย่างรวดเร็วและประหยัดกว่า
- เพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า องค์กรคุณจะสามารถมุ่งพัฒนาจุดแข็งของคุณโดยมีพันธมิตรทางธุรกิจเป็นผู้สนับสนุนทำให้ความสามารถในการพัฒนาเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

2. ประโยชน์ที่องค์กรธุรกิจจะได้จากการมีพันธมิตรทางธุรกิจ²¹ ดังนี้

- เพื่อการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การขยายฐานลูกค้าในต่างประเทศ โดยอาศัยอำนาจของพันธมิตรเพราะการเข้าไปทำเองโดยไม่มีกลุ่มพันธมิตร หรือความชำนาญ เป็นเรื่องที่เสี่ยง
- เพื่อการร่วมกันแบ่งปันความเสี่ยงหรือต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ในการลงทุนกับสินค้าหรือบริการชนิดใหม่ อาจจำเป็นต้องใช้เงินทุนสูงในการคิดค้นและพัฒนาโดยที่ยังไม่สามารถคาดเดาถึงความสำเร็จได้ การมีพันธมิตรทางธุรกิจสามารถช่วยลดความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวได้
- เพื่อการรวมทักษะและสินทรัพย์ที่แต่ละฝ่ายมีเพื่อร่วมกันสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ การที่พันธมิตรแต่ละรายที่มีศักยภาพพร้อมอยู่แล้วจึงแทบจะไม่มีเพิ่มทุนในการร่วมงานกันเรียกว่าเป็นการใช้หลัก Synergy อย่างแท้จริง

¹⁹ ผลิน ภูจรรยา, การจัดการธุรกิจร่วมสมัย:กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน=Contemporary Business Management: New Management Paradigm to create and Develop Competitive Dynamic,พิมพ์ครั้งที่ 2(กรุงเทพฯ: บริษัทเอกพิมพ์ไทยจำกัด, 2546),หน้า89.

²⁰ <http://www.alliancestrategy.com/Publications/ManagementArticles.html>18 กรกฎาคม 2550

²¹ ยุดา รักไทย, สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ,พิมพ์ครั้งที่ 1(กรุงเทพฯ : บริษัทเอกซ์เปอร์เน็ท, 2544),หน้า12.

- เพื่อร่วมมือกันเพื่อจัดตั้งมาตรฐานต่างๆ การร่วมมือของหลายองค์กรธุรกิจในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือมาตรฐานในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า
- เพื่อป้องกันสถานะผู้นำทางตลาดของตนเอง การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจกับธุรกิจอื่นที่สามารถส่งเสริมธุรกิจของตนให้สามารถเป็นผู้นำทางตลาดต่อไป เช่น การเป็นพันธมิตรกับบริษัท Logistic ทำให้การกระจายสินค้าต่อผู้บริโภคได้มากกว่าคู่แข่ง
- เพื่อต้องการตามให้ทันคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน เช่นการรวมตัวของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์หลายบริษัท เพื่อผลิตคอมพิวเตอร์ขายแข่งกับบริษัทขนาดใหญ่

3. ประโยชน์ของพันธมิตรทางธุรกิจที่พันธมิตรแต่ละฝ่ายจะได้รับ²² คือ

- Economies of Scale and Economy of Scope คือ การประหยัดจากขอบเขตการดำเนินงาน โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- Technology Transfer คือ การเกิดการแลกเปลี่ยนและเพิ่มทักษะการทำงาน จากการร่วมมือเป็นพันธมิตร ทำให้การทำงานโดยรวมของกลุ่มพันธมิตรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

○ ข้อเสียเปรียบหรือความเสี่ยงที่เกิดจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ สมาชิกจำเป็นจะต้องอุทิศทั้ง เวลา บุคลากรและเงิน ในการสร้างความเข้มแข็งแก่กลุ่มพันธมิตร ในการสรรหาบริษัทที่มีคุณสมบัติที่ตรงตามข้อกำหนดมาเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจำเป็นต้องใช้เวลา ดังนั้นพันธมิตรทางธุรกิจจึงอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อธุรกิจพบกับประโยชน์ที่จะได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงหรือข้อเสียเปรียบมีดังนี้

1. ข้อเสียเปรียบที่อาจเกิดจากการมีพันธมิตร²³ ดังนี้

- การผูกมัดสูง ทั้งในเรื่อง เวลา เงิน และบุคลากร
- เป็นการยากที่จะหาพันธมิตรที่มีคุณสมบัติเข้ากันได้อย่างแท้จริง
- มีโอกาสสูงที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างพันธมิตรในกลุ่มพันธมิตร
- บริษัทขนาดเล็กมีความเสี่ยงที่จะถูกครอบงำในการเป็นพันธมิตรกับบริษัทขนาดใหญ่
- สิทธิในการเป็นผู้นำกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- การแบ่งจ่ายผลประโยชน์อาจเป็นเรื่องยาก
- ความเสี่ยงด้านการเมืองในประเทศที่เป็นฐานความร่วมมือของกลุ่มพันธมิตร
- ความขัดแย้งในกรณีที่เป็นพันธมิตรสิ้นสุดลง เรื่องต้นทุน ความเป็นเจ้าของเรื่อง ข้อมูลด้านการตลาด ความลับด้านการตลาด หรือสินค้าที่ร่วมกันพัฒนา อาจเป็นประเด็นความขัดแย้ง

²² ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่(Innovation Growth Strategy)(ม.ป.ท, 2547.)หน้า8-9

²³ <http://www.alliancestrategy.com/Publications/ManagementArticles.html>.15 กรกฎาคม2550

2. ความเสี่ยงจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจ²⁴

- พันธมิตรทางธุรกิจอาจทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกันมากกว่าความร่วมมือกัน
- พันธมิตรทางธุรกิจอาจทำให้การสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน
- พันธมิตรทางธุรกิจอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถเข้ากันได้ในเรื่องวัฒนธรรมและวัตถุประสงค์
- พันธมิตรทางธุรกิจอาจทำให้เกิดการสูญเสียอำนาจในการบริหารจัดการและควบคุม

3. พันธมิตรทางธุรกิจอาจทำให้เกิดความเสี่ยงดังต่อไปนี้²⁵

- ความเสี่ยงต่อการถูกกลืนบริษัท เช่น บริษัทขนาดเล็กที่เป็นพันธมิตรกับบริษัทขนาดใหญ่ บริษัทเล็กอาจมีความเสี่ยงต่อการถูกควบกิจการได้
- ความเสี่ยงต่อการสูญเสียสมรรถนะในการแข่งขัน พันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ระหว่างกันซึ่งอาจทำให้บริษัทพันธมิตรนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาตนเอง และเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต
- ความเสี่ยงต่อการถูกแสวงหาผลประโยชน์จากบริษัทพันธมิตร เกิดขึ้นจากบริษัทพันธมิตรมีจุดประสงค์แอบแฝงในการเข้าร่วมพันธมิตร เช่น การใช้ชื่อเสียงของบริษัทพันธมิตรในการสร้างผลประโยชน์แก่บริษัทตน

4. ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจ²⁶

- การขัดแย้งด้านการแบ่งผลประโยชน์ ของพันธมิตรในการร่วมพันธมิตรของหน่วยธุรกิจ ซึ่งการแบ่งปันผลกำไรจากความร่วมมือนั้นจะขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองและสัดส่วนการลงทุนของแต่ละฝ่าย ซึ่งอาจมีการขัดแย้งกันหากการแบ่งผลประโยชน์ไม่เป็นที่พอใจของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- ความเสี่ยงจากการเกิดคู่แข่งที่มีศักยภาพและอำนาจการต่อรองสูงในอนาคต ความร่วมมือทางธุรกิจ เปิดโอกาสให้บริษัทพันธมิตรได้เรียนรู้ทักษะ ความรู้ เทคโนโลยี ของบริษัทพันธมิตรอื่นๆ บริษัทที่มีศักยภาพในการเรียนรู้สูง อาจกลายเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงในอนาคต หากบริษัทดังกล่าวมีการนำความรู้ที่ได้ผนวกกับความรู้ ทักษะของตน ทำให้ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอีกต่อไป

สรุปความเสี่ยงของพันธมิตรทางธุรกิจเกิดขึ้นได้ 3 ช่วง คือ

²⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance, 23 ธันวาคม 2550

²⁵ ยุดา รักไทย, สุภาวดี วิริยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), หน้า 17

²⁶ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovation Growth Strategy) (ม.ป.ท, ม. 2547), หน้า 9-10

- 1) ก่อนการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ องค์กรธุรกิจมีความเสี่ยงเรื่อง
 - (a) การหาพันธมิตรที่มีความเหมาะสมตามคุณสมบัติที่กำหนดยาก
 - (b) เมื่อพบพันธมิตรที่เหมาะสมแล้วอาจเกิดความเสี่ยงเรื่องการทำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรที่ไม่ตรงกัน
- 2) ระหว่างการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแล้ว องค์กรธุรกิจที่เข้าร่วมยังเผชิญความเสี่ยงเหล่านี้
 - (a) ความเสี่ยงจากการถูกแสวงหาผลประโยชน์จากพันธมิตรอื่นๆ นอกเหนือจากข้อตกลง
 - (b) ความเสี่ยงจากการสูญเสียอำนาจในการบริหารงานภายในกลุ่มพันธมิตร เนื่องจากสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็ก
 - (c) สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่เป็นพันธมิตรกับองค์กรธุรกิจที่ใหญ่กว่ามีความเสี่ยงที่จะโดนกลืนได้
 - (d) ความเสี่ยงจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมระหว่างองค์กร ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มาจากองค์กรที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน
 - (e) ความเสี่ยงจากการขัดแย้งเรื่องการแบ่งผลประโยชน์
- 3) ภายหลังจากยุติความร่วมมือ องค์กรธุรกิจมีความเสี่ยงเรื่อง
 - (a) ความเสี่ยงเรื่องปัญหาในการแบ่งทรัพยากรที่ลงทุนร่วมกัน หรือลิขสิทธิ์ในสิ่งที่พัฒนาาร่วมกัน
 - (b) ความเสี่ยงจากพันธมิตรกลายเป็นคู่แข่งในอนาคต

2.2 ทฤษฎีเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

การรวบรวมเอกสารในส่วนนี้เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม และเพื่อเปรียบเทียบและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและทางธุรกิจสถาปัตยกรรมเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ต่อไป เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย

- 2.2.1. ความเป็นมาเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย
- 2.2.2. ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 2.2.3. เหตุผลและแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 2.2.4. ปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 2.2.5. รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 2.2.6. การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 2.2.7. ประโยชน์และที่เกิดจากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

2.2.1. ความเป็นมาเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย²⁷

หากย้อนกลับไปมองในอดีตการประกอบวิชาชีพสถาปนิกในประเทศไทย พบว่ามีรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างสถาปนิกไทยด้วยกันเองและพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างสถาปนิกไทยและสถาปนิกชาวต่างชาติ

²⁷ ผุสดี ทิพทัส. สถาปนิกสยาม:พื้นฐาน บทบาท ผลงานและแนวคิด(พ.ศ.2475-2537).(กรุงเทพฯ:สมาคมสถาปนิกสยาม,2539)หน้า263-

นอกจากนี้ยังพบพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างสถาปนิกไทยกับผู้ปฏิบัติวิชาชีพอื่นๆ ในประเทศไทย ตามหนังสือสถาปนิกสยาม พื้นฐาน บทบาท ผลงาน และแนวคิด (พ.ศ. 2475-2537) ดังนี้

- **ช่วงที่ 3 (พ.ศ. 2501-2516)** ในช่วงระยะที่3นี้ มีบริษัทสถาปนิกต่างชาติเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยเป็นการเข้ามาตามข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ในข้อตกลงโครงการทางทหาร เช่น บริษัท บอร์น แอสโซซิเอตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (BOURNE ASSOCIATES INTERNATIONAL, BANGKOK) โดยมี มร. จอห์น ไรเฟนเบิร์ก ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสถาปนิกชาวอเมริกัน ซึ่งภายหลังมีการร่วมก่อตั้งบริษัทสถาปนิกกับสถาปนิกไทย ใช้ชื่อว่า บริษัท ไรเฟนเบิร์ก และฤกษ์ฤทธิ อารีทิเทคส์ จำกัด นอกจากนี้ ยังมี บริษัทหลุยส์ เบอร์เจอร์ จำกัด (LOUISE BERGER INTERNATIONAL INC. BANGKOK) รวมทั้ง โรเบิร์ต จี บุย ด้วย โดยเข้ามาในยุคนี้เป็นไปตามคำเชิญของราชการและเมื่อเสร็จจากงานราชการแล้วก็ปฏิบัติวิชาชีพในประเทศไทยเรื่อยมา โดยมีสถาปนิกไทยที่ร่วมงานกับสถาปนิกต่างชาติทั้งในโครงการภาครัฐบาลและเอกชน มีดังนี้
 1. **ร่วมงานกับสถาปนิก-วิศวกร ชาวนิวซีแลนด์ และสถาปนิกญี่ปุ่นในงานของภาครัฐบาล** การออกแบบอาคารซีโต้ ถนนศรีอยุธยา โดยคุณดวง ยศสุนทร เป็นสถาปนิกกรมโยธาธิการ ร่วมงานกับสถาปนิก-วิศวกร ชาวนิวซีแลนด์ ชื่อ เคลียร์ วอเตอร์ ซึ่งมาร่วมทำผังระบบสุขาภิบาลของอาคาร ทำให้ทราบระบบสุขาภิบาลตามกฎระเบียบข้อบัญญัติในการก่อสร้างของประเทศนิวซีแลนด์ ที่เป็นมาตรฐานสากล เช่นเดียวกับสถาปนิก จีระ ศิลปภนกร ร่วมงานกับสถาปนิกญี่ปุ่นคูเม ในการออกแบบอาคารที่พักและที่ทำงานของชุดทหาร 3 เหล่าทัพ ที่โตเกียว ทำให้สถาปนิกไทยต้องไปดูงานและหาข้อมูลประกอบการออกแบบมากมาย
 2. **ร่วมงานกับบริษัทอินทาเรนสถาปนิกตะวันตกที่เน้นเรื่องการกันแดด** การออกแบบอาคารแองโกลไทย อาคารซิลลิค อาคารไบออร์ และ อาคารเอสโซ(อาคารคาเธ่ย์ ทรัสต์) ถนนพระรามที่4 สถาปนิกตริ่งใจ เกิดศิริ(บูรณสมภพ) ร่วมงานกับ บริษัท สถาปนิกอินทาเรน จำกัด ที่ประกอบด้วยกลุ่มสถาปนิกชาวสวิสเซอร์แลนด์ และ ฝรั่งเศส ทำให้ได้รับประสบการณ์ที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจเรื่องสถาปัตยกรรมเขตร้อน เนื่องจากบริษัทนี้ให้ความสำคัญกับการกันแดด และการออกแบบแผงกันแดด ที่มีการทดลองทำตัวอย่างเท่าของจริง และทำการทดสอบกับมุมของแดดบนแผงนั้น ทำให้สถาปนิกไทยที่ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการกันแดดกับตัวอาคาร
 3. **ร่วมงานกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทยที่เกี่ยวกับการสร้างอาคารในฐานทัพอเมริกันในไทย** การออกแบบและก่อสร้างอาคารที่พักทหาร และโรงอาหารฐานทัพอเมริกา ในช่วงสงครามเวียดนาม ที่สหรัฐอเมริกาเข้ามาตั้งฐานทัพในประเทศไทย ทำให้มีบริษัทออกแบบและก่อสร้างของสหรัฐอเมริกา เข้ามาทำงานในประเทศไทย มีสถาปนิกไทยร่วมงานในบริษัทเหล่านี้ น้อยมาก เช่น สถาปนิก อัครวิน พิชญโยธิน ที่ร่วมงานกับบริษัทอเมริกันเอเชีย แต่ประสบปัญหาเรื่องระบบการเขียนแบบตามมาตรฐานสากล
 4. **ร่วมงานกับโรเบิร์ต จีบุย และ จอห์น ไรเฟนเบิร์ก ที่มีแนวทางการออกแบบที่แสดงความเป็นไทย** ผลงานออกแบบอาคารสยามเซ็นเตอร์ และส่วนขยายท่าอากาศยานดอนเมือง มีสถาปนิกชวัลย์ พริ่งพวงแก้ว เข้าร่วมงานกับบริษัท หลุยส์ เบอร์เจอร์ ที่มี จอห์น ไรเฟนเบิร์ก

และ โรเบิร์ต จี บุย ร่วมออกแบบด้วย จากการร่วมงานกับสถาปนิกต่างชาติพบว่า สถาปนิกต่างชาติทั้งสองคนนี้ เล็งเห็นคุณค่าของการแสดงออกเอกลักษณ์ของสถาปัตยกรรมไทย

5. **ร่วมงานกับ เดอ เวเกอร์ สถาปนิก เนเธอร์แลนด์ ในการออกแบบอาคารแห่งประเทศไทย** ราชอาณาจักรประเทศไทยติดต่อ สถาปนิกชัชวาลย์ พริ้งพวงแก้วเป็นสถาปนิกไทยที่ร่วมงานกับ บริษัท เดอ เวเกอร์ อินเตอร์เนชันแนล และ โปรเฟสเซอร์ ดันเจอร์ ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน และให้ความสำคัญกับการออกแบบแสงกันแดด ทำให้อาคารแสดงถึงลักษณะสถาปัตยกรรมเขตร้อนอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นที่พอใจแก่เจ้าของโครงการ ที่ได้รับสิ่งที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น และไม่ต้องเสียงบประมาณมากเกินไปโดยไม่จำเป็น การผสมผสานระหว่างสถาปนิกท้องถิ่นของประเทศไทย ในเรื่องสภาพดินฟ้าอากาศ และประสบการณ์ เฉพาะด้านของสถาปนิกต่างชาติ เป็นสิ่งที่สถาปนิกไทยที่เคยร่วมงานกับต่างชาติเห็นว่าเป็นสิ่งที่ควรสนับสนุน

- **ช่วงที่ 4 (พ.ศ. 2517-2525)** ในช่วงต้น เป็นการร่วมงานระหว่างสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติ และในช่วงปลายเป็นการร่วมงานระหว่างกลุ่มสถาปนิกไทยจากหลายบริษัทร่วมกันกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติ โดยกลุ่มสถาปนิกไทยเป็นบริษัทที่ปรึกษารับผิดชอบการหลายรูปแบบทั้ง การออกแบบอาคาร การวางผัง และการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ มีตัวอย่างดังนี้

1. **ช่วงต้น** การร่วมงานระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกต่างชาติในโครงการโรงแรมโอเรียนเต็ล ปีกใหม่ด้านแม่น้ำเจ้าพระยา โดยมี บริษัทสยาม โฮเทล ซินดิเคท จำกัด เป็นเจ้าของร่วมลงทุนกับ บริษัท ปาล์มเมอร์ แอนด์ เทอร์เนอร์ จำกัด จากฮ่องกง ผู้ลงทุนต้องการให้สถาปนิกไทยเป็นตัวแทนของฝ่ายไทยร่วมกับสถาปนิกตะวันตกที่ประสบการณ์ด้านการออกแบบโรงแรม โดยมีฝ่ายไทยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ เช่น เทศบัญญัติ ความต้องการของโครงการ ส่งให้สถาปนิกต่างชาติวางผังแม่บท และกำหนดแนวทางการออกแบบภายนอกคร่าวๆ กลับมาให้สถาปนิกไทยออกแบบรายละเอียดต่อ โดยฝ่ายบริษัท ปาล์มเมอร์ แอนด์ เทอร์เนอร์ มีบริษัทที่ฮ่องกง เป็นผู้ประสานงาน
2. **ช่วงปลาย** การร่วมงานระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติ และการร่วมงานระหว่างบริษัทสถาปนิกกับวิศวกร ในโครงการ โรงแรมรอยัล ออร์คิด เซอรادتัน เป็นโครงการร่วมลงทุนระหว่างไทยและต่างชาติ ซึ่งสถาปนิกไทย ศุภณัย ว.เพียรทิพย์ เสนอให้เปลี่ยนการสร้างอาคารจาก คอนโดมิเนียมซึ่งไม่ได้รับความนิยมในยุคนั้น ให้เป็นโรงแรม ทางเจ้าของโครงการฝ่ายไทยจึงร่วมงานกับกลุ่มผู้ลงทุนจากฮ่องกง ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มโรงแรมโอเรียนเต็ล โดยเสนอแนวทางของผังหลักอาคารรวมทั้งรูปแบบคร่าวๆ ของอาคารมาให้ โดยสถาปนิกไทยรับออกแบบผังพื้นอาคาร

ในขณะเดียวกันมีการเกิดขึ้นของบริษัทที่ปรึกษาไทยกรู๊ป ซึ่งเป็นการร่วมงานระหว่างบริษัทสถาปนิกกับวิศวกรที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบก่อสร้าง เนื่องจากโครงการเงินกู้ในยุคนั้นไม่มาจาก World Bank หรือ Asian Development Bank ตลอดเงินกู้จากประเทศญี่ปุ่น โครงการลักษณะนี้ รัฐบาลไทยบังคับว่า นอกจากสถาปนิกต่างชาติแล้วต้องมีสถาปนิกไทยเข้าร่วมงานอยู่ด้วยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 จากประสบการณ์ของสถาปนิกเยี่ยม วงศ์วานิช ให้

ความเห็นโดยสรุปว่า การร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติในฐานะที่ปรึกษา จะโดนพวกฝรั่ง คิดค่าจ้างแรงงาน สูงกว่าสถาปนิกไทยมาก ทั้งที่คุณสมบัติเท่ากัน จึงทำให้เกิดการรวมตัว เฉพาะกิจของบริษัทสถาปนิกไทย 2-3 บริษัท เสนอกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติ ทำให้เป็นข้อ ต่อรองที่ไม่มีน้ำหนักพอ จึงเป็นบทเรียนสำหรับสถาปนิกไทยที่จะต้องร่วมมือกันระหว่างหลาย บริษัทเป็นการถาวร ซึ่งจะให้มีอำนาจในการต่อรองสูงกว่า ดังนั้น เกิดการรวมตัวของ สถาปนิกเยี่ยม วงศ์วานิชแห่งบริษัทสถาปนิก 110 จำกัด กับ สถาปนิกวีระชัย วงศ์พานิชแห่ง บริษัท ที เอ เอ สถาปนิก จำกัด และ สถาปนิกวีระ นูรณากาญจน์แห่ง เอ.อี.พี สถาปนิก จำกัด ร่วมกับ อรุณ ชัยเสรี วิศวกรโครงสร้างจากบริษัท อรุณ ชัยเสรี คอนซัลแทนท์ จำกัด ชยันต์ สาลี คูปต์ บริษัท อี อี ซี จำกัด รวม 6 บริษัท ร่วมกันเป็น บริษัทที่ปรึกษาไทยกรุ๊ป จำกัด ในปีพ.ศ. 2522 โดยบริษัทนี้รับงานหลายประเภท เช่น การวางผัง การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นต้น บทบาทของบริษัทที่ปรึกษาไทยกรุ๊ป จะอยู่ในรูปกลุ่มบุคลากรฝ่ายไทยร่วมงานกับ บริษัทฝรั่งหรือญี่ปุ่น

ข้อได้เปรียบของการตั้งบริษัทไทยกรุ๊ป คือ บริษัทต่างชาติมักจะเลือกบริษัทที่ปรึกษา ไทยกรุ๊ปให้ร่วมงานเสมอ เพราะเป็นบริษัทไทยที่มีครบทุกสาขา และเมื่อกลุ่มผู้ว่าจ้าง ประเมินผล เพื่อตัดสินใจมักจะให้น้ำหนักของสถาปนิกประจำถิ่น(Local architect) ที่ค่อนข้าง จะดี ทำให้อำนาจการต่อรองมีมากขึ้น บริษัทที่เกิดจากการร่วมงานกันหลายบริษัทเป็นการ ถาวร (Permanent Joint Venture) นี้มีจุดประสงค์หลักเพื่อให้มีโอกาสทำงานในระดับ นานาชาติ และในช่วงที่ 4 นี้ นอกจากจะร่วมทำงานกับบริษัทต่างชาติแล้ว ถ้าเป็นโครงการใหญ่ๆ ของไทยเองก็สามารถรับงานได้ เพราะมีทีมสถาปนิกและวิศวกรที่มีประสบการณ์มากพอ

- **ช่วงที่ 5 (พ.ศ. 2526-2537)** ลักษณะการร่วมงาน และวิธีดำเนินงานออกแบบในบริษัทสถาปนิก ใน โครงการอาคารศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา ที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นโครงการที่ร่วมกัน ออกแบบระหว่างสถาปนิกจากต่างบริษัทถึง 7 บริษัท โดยมีสถาปนิก ดร.อภิชาติ วงศ์แก้ว แห่งบริษัทที่ ปรึกษาไทยกรุ๊ป จำกัดเป็นแกนนำ ร่วมกับบริษัทสถาปนิกไทยอื่นๆ รวม 7 บริษัท โดยมีสถาปนิกญี่ปุ่น ร่วมเป็นที่ปรึกษาในด้านการจัดแสงภายในพิพิธภัณฑ์ โดย ดร.อภิชาติ วงศ์แก้ว กล่าวถึงวิธีการทำงาน ออกแบบในกรณีการรวมกลุ่มสถาปนิกจากแต่ละบริษัท ซึ่งมีวิธีการทำงานเฉพาะของตนมาก่อนว่า ไม่ค่อยมีปัญหาเนื่องจากการตกลงไว้แต่ต้นแล้วว่าความมีอาวุโสจะตัดทิ้งไป แล้วเอาความคิดทุกคนเข้า มาใส่ เพื่อเลือกอีกที โดยมีการตั้งเกณฑ์ไว้ว่าในโครงการนี้จะมีอะไรบ้าง สำหรับแนวความคิดหลัก (Concept) ของอาคารนี้เป็นการร่วมกันคิดตั้งแต่ต้น แล้วแจกกันไปคิดต่อว่าจาก Concept แต่ละข้อจะ นำไปสู่รูปธรรมได้อย่างไร และนำไปทำเป็นการบ้านแล้วมีการนำเสนอของแต่ละคน แล้วเลือกให้ตรง ตามเกณฑ์เพื่อเอามาผสมผสานกัน แม้จะมีปัญหาในด้านรูปแบบสถาปัตยกรรมอยู่บ้างแต่ก็สามารถ แก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันระหว่างสถาปนิกจาก 7 บริษัทไม่มี อุปสรรคใดๆ ในการประสานวิธีการดำเนินงานและการประสานความคิดให้ออกมาเป็นผลงานที่มี คุณภาพได้

จากความเป็นมาข้างต้นสามารถสรุปรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยได้เป็น 5 ลักษณะ คือ

- 1) ความร่วมมือกับสถาปนิกต่างชาติในลักษณะทำงานร่วมกันเฉพาะในโครงการ(Project based Collaboration) เมื่อเสร็จงานก็แยกย้ายกัน โดยฝ่ายไทยให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับพื้นที่ก่อสร้าง เช่น ในโครงการสำนักงานใหญ่ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- 2) ความร่วมมือในลักษณะผู้ร่วมงาน สถาปนิกไทยเข้าทำงานในบริษัทสถาปนิกอเมริกันในประเทศไทย แต่พบว่ามีปัญหาเรื่องความรู้และมาตรฐานการเขียนที่ไม่ตรงกัน
- 3) การส่งบริการข้ามแดน(Cross Border Service) การร่วมงานระหว่างบริษัทสถาปนิกต่างชาติในต่างประเทศและบริษัทสถาปนิกไทย โดยยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ เช่น เทคโนโลยี ความต้องการของโครงการ ส่งให้สถาปนิกต่างชาติวางแผนผังแม่บท และกำหนดแนวทางการออกแบบภายนอกคร่าวๆ กลับมาให้สถาปนิกไทยออกแบบรายละเอียดต่อ
- 4) การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนไทยและต่างชาติ(International Joint-Venture) เช่น บริษัท ไรเฟนเบอร์ก และฤกษ์ฤทธิ อารีทีเคส์ จำกัด เป็นต้น
- 5) การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนไทย (National Joint-Venture) ความร่วมมือระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยหลายบริษัทกับบริษัทวิศวกรไทย เช่น บริษัท ไทยกรุ๊ป จำกัด เป็นต้น

2.2.2. ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม²⁸

- พันธมิตรทางธุรกิจ(Strategic Alliances) เป็นรูปแบบของความเป็นหุ้นส่วน(Partnership) ที่คล้ายกับการร่วมทุน(Joint venture) เกิดขึ้นจาก 2 บริษัทหรือมากกว่าโดยแต่ละบริษัทมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นจุดเด่นที่แตกต่างกัน มาทำงานร่วมกันในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ พันธมิตรทางธุรกิจสามารถจัดตั้งได้หลายรูปแบบเช่น บริษัทร่วมทุน(Joint venture) คือเป็นเจ้าของร่วมกันและร่วมกันบริหาร หรือสามารถจัดตั้งเป็นความร่วมมือระหว่างบริษัทโดยมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้นำ ความร่วมมือนี้อาจมีมากกว่าหนึ่งโครงการ โดยผู้เข้าร่วมกลุ่มเชื่อว่าถ้าไม่มีความร่วมมือก็เป็นการยากที่จะทำงานดังกล่าวให้สำเร็จเพียงลำพัง

จากการศึกษาความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมทำให้สามารถสรุปความหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้ พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมคือ ความร่วมมือระหว่างบริษัทสถาปนิกตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปในช่วงเวลาหนึ่ง การร่วมมือกันโดยการผสาน ทรัพยากรของแต่ละฝ่าย เช่น เงิน บุคลากร เครื่องมือ หรือ ความเชี่ยวชาญของแต่ละฝ่ายร่วมกัน เพื่อให้บริการทางสถาปัตยกรรมหลักตามความต้องการของลูกค้า หรือเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ยากในการทำให้สำเร็จได้โดยลำพัง พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมอาจร่วมมือกันทำงานมากกว่าหนึ่งโครงการและสามารถจัดตั้งได้หลายรูปแบบ เช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไป เช่น บริษัทร่วมทุน(Joint venture) หรือ Consortium เป็นต้น

²⁸ Ralph Steinglass, Architect's Handbook of Professional Practice 13th Ed.(New York: John Wiley & Son, 2001)pp.93

2.2.3. **เหตุผลและแรงจูงใจในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม**²⁹

บริษัทสถาปนิกสามารถขยายตลาดและขอบเขตของการให้บริการโดยการร่วมมือกับวิชาชีพอื่นๆ หรือวิชาชีพเดียวกัน การสร้างทีมหรือพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นทางหนึ่งที่ทำให้สามารถให้บริการงานนอกแบบที่พิเศษ เช่น การออกแบบที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย หรือเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว พันธมิตรทางธุรกิจยังช่วยให้บริษัทสถาปนิกขนาดเล็กข้ามพ้นข้อจำกัดในการให้บริการของบริษัท จึงทำให้เรื่องของการร่วมมือมีความสำคัญกับบริษัทสถาปนิกด้วยเช่นกัน นอกจากนี้มีกล่าวถึงเหตุผลหลักของการร่วมมือของบริษัทสถาปนิกคือ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของทีม ในตลาดใหม่ๆ และยังมีเหตุผลอื่นๆ เช่น

- **เพื่อเข้าถึงลูกค้าในพื้นที่ใหม่ๆ** ระบบเศรษฐกิจของโลกทำให้เกิดความต้องการบริการทางสถาปัตยกรรมที่เป็นความร่วมมือระหว่างสถาปนิกอเมริกากับสถาปนิกท้องถิ่น เพื่อให้บริการออกแบบอาคารที่มีรูปแบบพิเศษ โดยงานออกแบบที่เกิดขึ้นจากการกระจายการลงทุนขององค์กรธุรกิจของประเทศอเมริกาในต่างประเทศและเกิดการร่วมทุนกับองค์กรธุรกิจท้องถิ่น
- **เพื่อพัฒนาความสามารถของบริษัทในการให้บริการในตลาดใหม่** สำหรับบริษัทสถาปนิกท้องถิ่นที่ให้บริการออกแบบทั่วไป ที่มีความปรารถนาที่จะเพิ่มลูกค้าที่เป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และเพิ่มความสามารถในการให้บริการอาคารประเภทพิเศษ สามารถทำได้โดยร่วมมือกับบริษัทสถาปนิกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีชื่อเสียงในตลาดระดับชาติ
- **เพื่อเพิ่มทรัพยากรในการให้บริการโครงการขนาดใหญ่หรือซับซ้อน** บริษัทสถาปนิกขนาดเล็กอาจร่วมมือกับบริษัทอื่นๆ เพื่อเพิ่มทรัพยากร เช่น บุคลากร ระบบบริหารจัดการ เทคนิค และความสามารถในการงานออกแบบโครงการขนาดใหญ่ หรือซับซ้อนสำหรับโครงการขนาดใหญ่และซับซ้อน
- **เพื่อเข้าถึงความต้องการของลูกค้าที่ต้องผู้เชี่ยวชาญ** ลูกค้าบางคนว่าจ้างบริษัทสถาปนิกที่เคยใช้บริการเป็นประจำในการออกแบบโครงการที่พิเศษ ซึ่งบริษัทสถาปนิกเหล่านั้นต้องร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่น
- **เพื่อเฉลี่ยค่าใช้จ่าย** บริษัทสถาปนิกขนาดเล็กอาจร่วมมือกันเพื่อเฉลี่ยค่าใช้จ่ายและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน เช่น พื้นที่ทำงาน งานบริหารจัดการ อุปกรณ์เครื่องมือ หรือ การประกันผลงาน บางครั้งมีการแบ่งพนักงานเพื่อช่วยเป็นหน่วยสนับสนุนของอีกบริษัทเพื่อความยืดหยุ่นในการทำงาน
- **เพื่อเข้าถึงความต้องการของลูกค้าที่ต้องการบริการที่ครบวงจร** เช่น การร่วมมือกับผู้รับเหมา เพื่อให้บริการออกแบบและก่อสร้าง แก่กลุ่มลูกค้าเช่น Public agency หรือ Corporate Facilities ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น
- **เพื่อเข้าถึงความต้องการของลูกค้าในเรื่อง Outsourcing** ความนิยมในเรื่อง Outsourcing ขององค์กรราชการและองค์กรธุรกิจ เพิ่มมากขึ้นทำให้ความร่วมมือระหว่าง Corporate Client และ บริษัทสถาปนิก

²⁹ Victor O. Schinnerer & Company Inc, [Creating a Strategic Alliance](http://www.AIA.com). Available from: //www.AIA.com.6 เมษายน 2550

บริษัทสถาปนิกจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจด้วยเหตุผลที่หลากหลาย ตั้งแต่ประโยชน์ในระยะสั้น จนถึงการวางแผนในระยะยาวขององค์กร โดยอาจรวมถึงเหตุผลเหล่านี้³⁰

- **เพื่อทำโครงการให้สำเร็จ (To accomplish projects)** ความต้องการประสบการณ์ในเชิงลึกเพื่อทำให้โครงการก่อสร้างประสบความสำเร็จอาจเกินความสามารถของบริษัทเดียว หลายโครงการที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และในขณะเดียวกันบริษัทสถาปนิกที่ให้บริการออกแบบอย่างเดียวก็ไม่สามารถให้บริการด้านวิศวกรรม และบริการเป็นที่ปรึกษาด้านอื่นๆ ดังนั้นการสร้างความร่วมมือระหว่างวิชาชีพจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับโครงการที่ประสบความสำเร็จ
- **เพื่อเรียนรู้จากโครงการ (To acquire project)** บริษัทสามารถเพิ่มความชำนาญหรือประสบการณ์และทำให้การพัฒนาด้านการเรียนรู้ทำได้เร็วกว่าเดิมผ่านพันธมิตรทางธุรกิจ บริษัทอาจต้องการผู้ร่วมงานในท้องถิ่น หรือ อุตสาหกรรมการก่อสร้างในประเทศที่ก่อสร้างโครงการ บริษัทอาจร่วมมือกับบริษัทในท้องถิ่นด้วยกันและมีการร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในประเทศอื่นๆ ตามความต้องการของลูกค้า บางครั้งบริษัทอาจเข้าร่วมกับบริษัทอื่นเพื่อทำงานในโครงการขนาดใหญ่หรือโครงการที่มีความซับซ้อนสำหรับบริษัทสถาปนิกที่ทำงานต่างประเทศจำเป็นต้องมีพันธมิตรบริษัทท้องถิ่น โดยมีการรายงานว่าบริษัทอเมริกันมีพันธมิตรมากกว่า 40 บริษัทในต่างประเทศ
- **เพื่อเข้าถึงศักยภาพ (To access capability)** บริษัทอาจร่วมมือกันเพื่อให้เข้าถึงความชำนาญพิเศษ เช่น Computer-aided design Programming หรือ Special facilities design เป็นต้น บางบริษัทต้องการสร้างความเชี่ยวชาญของตนเอง และเป็นผู้นำในตลาดใหม่อาจตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรกับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านดังกล่าวอยู่แล้ว
- **เพื่อสร้างเครือข่ายของที่ปรึกษาและผู้ตรวจสอบ (To build a network of advisors and reviewers)** บริษัทขนาดเล็ก โดยเฉพาะที่ดำเนินงานเพียงลำพัง การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน เช่นบริษัทสถาปนิกที่ให้บริการอยู่คนละภูมิภาคกัน หรือ บริษัทที่ปรึกษาเฉพาะด้านหรือบริษัทสถาปนิกที่เป็นที่รู้จัก ทำให้บริษัทมีโอกาสในการได้รับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงการ
- **เพื่อสร้างความยืดหยุ่น (To gain flexible)** บางบริษัทโดยเฉพาะบริษัทขนาดเล็กที่มองหาความยืดหยุ่นในการทำงานขนาดใหญ่ อยู่นอกเมือง หรือโครงการที่มีลักษณะพิเศษ การสร้างเครือข่ายทำให้เกิดความร่วมมือทำให้การทำโครงการดังกล่าวเป็นไปได้
- **เพื่อร่วมแบ่งค่าใช้จ่าย (To share overhead)** กลุ่มของบริษัทอาจรวมกันเพื่อร่วมลงทุนในระบบคอมพิวเตอร์ การบริหารการเงิน และแบ่งค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆ สาเหตุนี้อาจเกิดกับบริษัทที่เริ่มจัดตั้งใหม่

เหตุผลข้างต้นมาจากมุมมองของบริษัทสถาปนิกเท่านั้น สำหรับเจ้าของโครงการอาจกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือด้วยเช่นกันเช่น ในโครงการที่มีความร่วมมือหลายบริษัท เจ้าของโครงการเข้าร่วมงานกับทีมงานสถาปนิกมีหน้าที่เป็นผู้บริหารโครงการทั้งหมด และมีการคัดเลือกและบริหารสัญญาที่บริษัทออกแบบหลายบริษัท

³⁰ John N.Cryer III, "Interfirm Alliances," ใน *The architect's handbook of professional practice : update 2003*, (New York : J. Wiley, c2003), pp170-174.

ภายใต้แรงกดดันของธุรกิจทำให้มีการลดค่าใช้จ่าย ลดพนักงานบางส่วนลงและการใช้พนักงานชั่วคราว “Outsourcing” ด้านหน่วยออกแบบ การก่อสร้างและการให้บริการด้านการบริหาร โดยบริษัทเหล่านี้มักทำสัญญาระยะยาวกับบริษัทออกแบบ หรือมีการซื้อหุ้นในบริษัทดังกล่าวเพื่อเป็นการลดขนาดองค์กร

พันธมิตรทางธุรกิจสามารถเริ่มต้นและจัดตั้งกับบริษัททุกขนาด เช่นการทำงานร่วมกันระหว่าง สถาปนิกมัณฑนากร และภูมิสถาปนิก ที่อาจแบ่งพื้นที่ทำงานในสถานที่เดียวกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำงานในโครงการเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือระหว่าง องค์กรออกแบบ การตลาด การเงิน และองค์กรด้านการก่อสร้าง อาจร่วมมือกันในตลาดเฉพาะ การทำงานวิจัยร่วมกัน หรือขยายการให้บริการสู่ระดับสากลร่วมกัน

การเพิ่มขึ้นของความร่วมมือระหว่างบริษัทที่ให้บริการออกแบบ บริษัทขนาดเล็กอาจร่วมมือกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่า นักออกแบบที่มีชื่อเสียงอาจร่วมมือกับสถาปนิกผู้ทำงานนำเสนอ (Production architect) สถาปนิกอเมริกันอาจร่วมมือกับสถาปนิกในอีกซีกโลกหนึ่ง แผนกออกแบบของบริษัทหนึ่งอาจร่วมมือกับอีกบริษัทหนึ่งที่มีทักษะส่งเสริมกัน

โดยสรุปแรงจูงใจที่ทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่คือ แรงจูงใจภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ความต้องการของลูกค้าและการแข่งขันของตลาด ข้อจำกัดด้านการกีดกันทางการค้าในการค้าระหว่างประเทศ และนโยบายการส่งเสริมการลงทุนของประเทศต่างๆ และแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย ความต้องการประหยัดจากขนาดและขอบเขตการดำเนินกิจการโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ความต้องการพัฒนาความสามารถของบริษัท ความต้องการขยายบริการให้ครบวงจร และการเพิ่มศักยภาพในการทำโครงการขนาดใหญ่และซับซ้อน เป็นต้น แรงจูงใจเหล่านี้มีผลต่อผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ

2.2.4. ปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

Hugh Hochberg (1997: 159 – 162) กล่าวว่าปัจจัยที่แน่นอนและมีบทบาทมากในการวางแผนบริหารงานและการดำเนินธุรกิจ³¹ ได้แก่ ประเภทของลูกค้า ประเภทของโครงการ ที่ตั้งของโครงการและลูกค้า การปฏิบัติวิชาชีพและค่านิยมที่สร้างสรรค์และเป้าหมายของผลกำไร

นอกจากนั้นการตลาดยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับบริษัทสถาปนิกรูปแบบหนึ่ง เช่น การตลาดเชิงรุกเพื่อการโลกาภิวัตน์ โดยการมีสำนักงานอยู่ในภายในประเทศของตนและส่งพนักงานเข้าไปดำเนินโครงการตามแต่ละโครงการ การเปิดสำนักงานย่อยในตลาดที่ดีที่สุด หรือการเข้าร่วมกับสำนักงานสถาปนิกท้องถิ่นในต่างประเทศ

Stephen Emmitt (1999: 159) ได้กล่าวว่าสำนักงานสถาปนิกจะประสบความสำเร็จได้ โดยมีปัจจัยที่ทำให้สำนักงานแต่ละแห่งประสบความสำเร็จแตกต่างกัน คือ

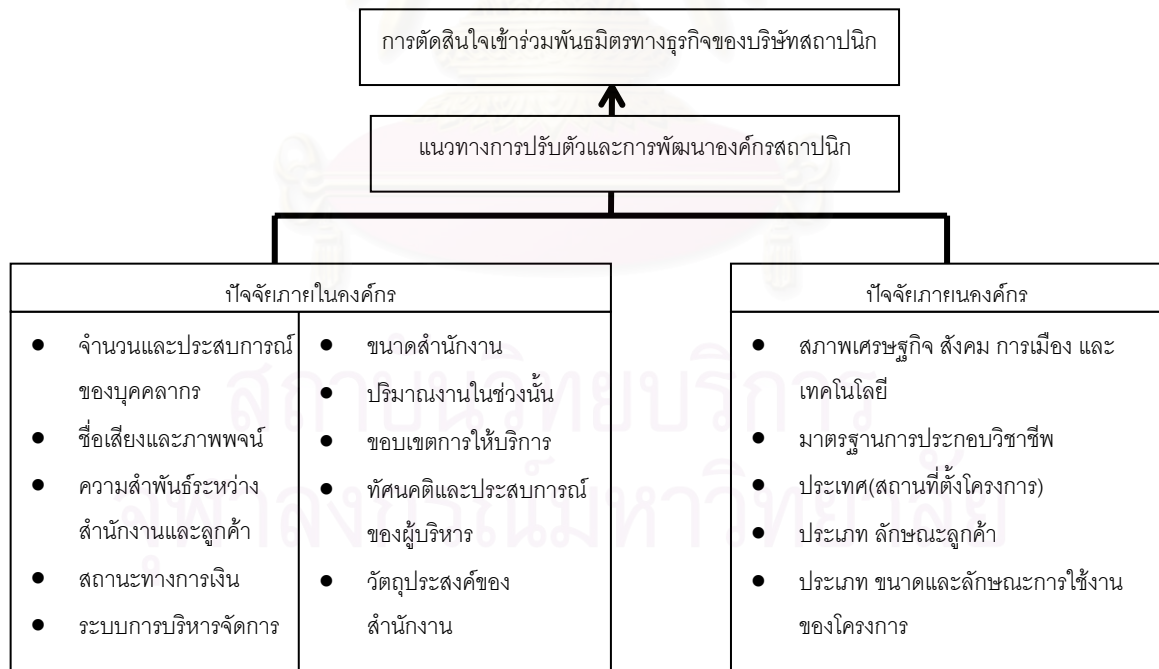
1. ระบบการบริหารจัดการสำนักงาน ที่สามารถทำให้สำนักงานมีผลงานที่ดีและมีผลกำไร

³¹ Ralph Steinglass. Architect's Handbook of Professional Practice, 13th Ed. (New York: John Wiley & Son, 2001) p. 132

2. กลุ่มตลาดที่เหมาะสมรองรับ
3. วัฒนธรรมองค์กร
4. ประเภทของงานมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงาน
5. กลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

คู่มือสถาปนิก, 2547 ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวและพัฒนาองค์กรสถาปนิก ประกอบด้วย ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอกบริษัท ที่อยู่เหนือการควบคุมของบริษัท แต่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อบริษัท ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจของประเทศและของโลก กฎหมายหรือนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี คู่แข่งทางธุรกิจ และลูกค้า ปัจจัยภายในองค์กร (จุดอ่อนและจุดแข็งของบริษัท) ได้แก่ บุคลากร ชื่อเสียงภาพพจน์ของบริษัท ประสบการณ์และความสามารถในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า สถานะทางการเงิน และระบบการบริหารจัดการ

จากการเปรียบเทียบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจด้านรูปแบบบริหารจัดการบริษัทสถาปนิกไทยจากวิทยานิพนธ์ของนางสาวสุมลทิพย์ ฟังกังวาลวงศ์ในเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย” และปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการรับงานออกแบบต่างประเทศ จากวิทยานิพนธ์ของนางสาวพรพรม แม้นนนทรรัตน์ ในเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริการในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของสถาปนิกไทย” ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ ดังนี้



แผนภาพที่ 2.5 สรุปปัจจัยที่ผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทสถาปนิก

จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวและพัฒนาองค์กรสถาปนิก ข้างต้นนี้ล้วนมีผลกับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจสถาปัตยกรรม และผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสรุปปัจจัยดังกล่าวแบ่งเป็น ปัจจัยภายนอกบริษัทได้แก่ นโยบายรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงทางสังคม แนวโน้มทางธุรกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเป็นนานาชาติและระดับโลก สภาพเศรษฐกิจของประเทศและของโลก และลูกค้า ปัจจัยภายในบริษัทได้แก่ บุคลากร ชื่อเสียงภาพพจน์ของบริษัท ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า สถานะทางการเงิน และระบบการบริหารจัดการ พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมสามารถช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงานจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ และยังสามารถช่วยพัฒนาปัจจัยภายในที่บริษัทไม่สามารถพัฒนาได้ในเวลาอันจำกัดได้

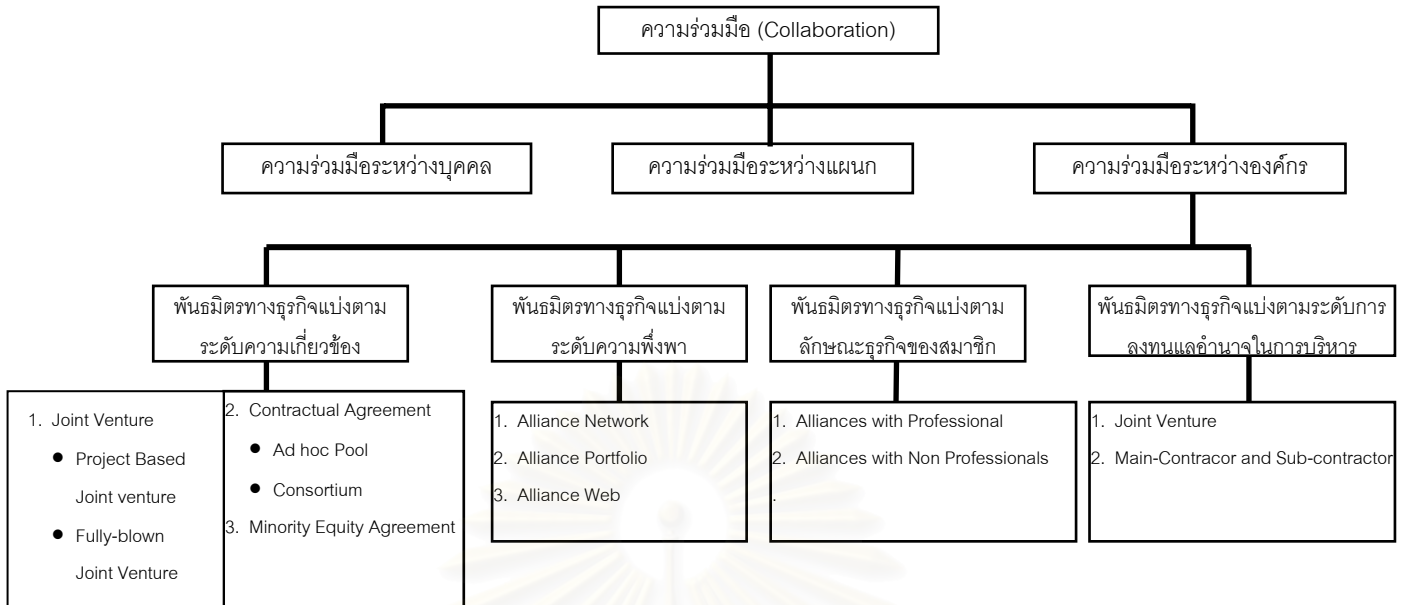
2.2.5. รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

- **พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม แบ่งตามลักษณะธุรกิจของสมาชิก** ได้เป็น 2 ประเภท คือ พันธมิตรภายในวิชาชีพ (Alliances with Professional) และ พันธมิตรภายนอกวิชาชีพ (Alliances with Non-Professionals)³²
- **พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมแบ่งตามระดับการลงทุน** สามารถแบ่งได้ 2 รูปแบบคือ รูปแบบการลงทุนร่วมกัน (Joint Venture) ที่มีความเป็นเจ้าของและการเป็นผู้นำองค์กรร่วมกัน และ รูปแบบที่เป็นความร่วมมือระหว่างบริษัทสถาปนิกที่มีบริษัทหนึ่งเป็นผู้นำ(Main-Contractor and Sub-contractor) และอาจร่วมมือกันในหลายโครงการต่อเนื่อง โดยแต่ละบริษัทมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจเล็กน้อย³³

จากการรวบรวมข้อมูลเรื่องรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจจากแหล่งต่างๆ พบว่ามีความหลากหลายเนื่องจากถูกกล่าวถึงในบริบทที่มีความแตกต่างกัน โดยสรุปแล้วรูปแบบความร่วมมือสามารถแบ่งได้หลายลักษณะตามตัวแปรที่มีความสำคัญต่อพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การแบ่งตามระดับการพึ่งพาระหว่างกัน ความผูกพัน ลักษณะการลงทุนและเวลาของความร่วมมือของกลุ่มพันธมิตร โดยพันธมิตรทางธุรกิจอาจเกิดขึ้นในธุรกิจเดียวกัน หรือธุรกิจที่แตกต่างกัน และพันธมิตรทางธุรกิจมักเริ่มจากความร่วมมือเฉพาะด้านและพัฒนาไปสู่การอนุญาตให้ชื่อทางการค้าร่วมกัน จนถึงการรวมกิจการเข้าด้วยกัน สำหรับรูปแบบพันธมิตรในธุรกิจสถาปัตยกรรมไม่ได้มีกล่าวถึงรูปแบบไว้ชัดเจนเหมือนธุรกิจทั่วไป เพียงแต่แบ่งเป็น พันธมิตรภายในวิชาชีพและพันธมิตรภายนอกวิชาชีพ เท่านั้น สำหรับรูปแบบข้อตกลง ระดับความเกี่ยวข้องและผูกพันกันขึ้นอยู่กับภาระจรรยาบรรณในแต่ละโครงการตามรูปแบบของความร่วมมือในธุรกิจทั่วไป ความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือทางธุรกิจรูปแบบต่างๆ และการแบ่งรูปแบบพันธมิตรจากแหล่งต่างๆ ที่กล่าวถึงในข้างต้นสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้

³² Victor O. Schinnerer, Strategic Alliances: Insurance Considerations [Online], 2006. Available from: http://develop2.aia.org/SiteObjects/files/bestpractice_06_03_02.pdf. [2004, April, 16]

³³ Ralph Steinglass, *Architect's Handbook of Professional Practice*, 13th Ed. (New York: John Wiley & Son, 2001) pp.93



แผนภาพที่ 2.6 สรุปการแบ่งประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมจากแหล่งต่างๆ

2.2.6. การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

ในโครงการออกแบบและก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ ที่มีความซับซ้อน หรือโครงการที่มีพื้นที่ใช้สอยและระบบอาคารหลายประเภท อยู่ในโครงการเดียวกัน เช่น Multicomplex โรงพยาบาล หรือ ฟิฟิถัณฑ์ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะหลายฝ่ายทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการรวมบริษัทสถาปนิกรวมกลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นๆ หรือการรวมกลุ่มระหว่างบริษัทสถาปนิกด้วยกัน ดังที่การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้น ดังนั้นก่อนอื่นจึงต้องทำความเข้าใจถึงองค์ประกอบของกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบ (DESIGNER) งานสถาปัตยกรรมที่เน้นผลงานออกแบบ ที่มีความสำคัญต่อโครงการอย่างมาก³⁴ ส่วนใหญ่ประกอบด้วย

- สถาปนิก (ARCHITECT)
- วิศวกรโครงสร้าง (STRUCTURAL ENGINEER)
- วิศวกรระบบไฟฟ้า (ELECTRICAL ENGINEER)
- วิศวกรสุขาภิบาล (SANITARY ENGINEER)
- มัณฑนากรหรือสถาปนิกตกแต่งภายใน (DECORATOR OR INTERIOR ARCHITECT)
- ภูมิสถาปัตย์ (LANDSCAPE ARCHITECT)
- ผู้ประเมินราคางานก่อสร้าง (ESTIMATOR OR QUANTITY SURVEYOR)

บางโครงการหัวหน้าสถาปนิกจำเป็นต้องมีการเลือกทีมงาน ทั้งจากสถาปนิกในสำนักงาน การจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาหรือ การรวมกลุ่มระหว่างสำนักงานสถาปนิกเข้าทำงาน นอกจากนั้นผู้ร่วมงานออกแบบที่เป็นสถาปนิก ภูมิสถาปนิก มัณฑนากรหรือสถาปนิกตกแต่งภายในแล้ว โครงการงานสถาปัตยกรรมยังต้อง

³⁴ สมาคมสถาปนิกสยาม,คู่มือสถาปนิก 2547(กรุงเทพฯ: สมาคมสถาปนิกสยาม,2547)หน้า 106 – 107

ร่วมงานออกแบบกับวิศวกรรมสาขาต่าง ๆ ด้วย การเลือกผู้ร่วมงานสาขาวิศวกรรม ก็ต้องมีแนวทางเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามถ้าเจ้าของโครงการบางโครงการอาจเลือกกำหนดกลุ่มผู้ออกแบบร่วมมาให้ทำงานโครงการด้วย ซึ่งในฐานะวิชาชีพสถาปนิกก็ต้องปรับการทำงานให้สามารถเป็นไปได้อย่างดีและเกิดประสิทธิภาพได้ แต่หากบางกรณีบริษัทสถาปนิกเห็นว่าอาจเกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงานร่วมกันได้ ก็ควรเสนอข้อมูลหรือต่อเจ้าของโครงการเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโครงการ ดังนั้นการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจที่ดีจะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จได้ในหัวข้อนี้จึงได้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่จำเป็นดังนี้

- การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
 - การพิจารณาคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบในแต่ละโครงการ
 - ข้อตกลงระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบ
 - การแบ่งผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบ
 - ข้อพิจารณาในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
- **การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม**
- รายละเอียดในส่วนนี้อาจช่วยบริษัทสถาปนิกที่กำลังต้องการพัฒนาข้อตกลงในการสร้างทีม³⁵
1. การตั้งวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมพันธมิตรให้ชัดเจน
 2. การกำหนดขอบเขตขอบเขตความร่วมมือและกำหนดกรอบเวลาในการร่วมมือให้ชัดเจน
 3. การกำหนดการจัดการด้านการเงินของกลุ่มพันธมิตร
 4. การจัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มพันธมิตร
 5. การจัดทำโครงสร้างการตัดสินใจในกลุ่มพันธมิตร
 6. การกำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบในทุกช่วงงาน
 7. การจัดการประเด็นเรื่องบุคลากรในกลุ่มพันธมิตร
 8. การเตรียมการเรื่องการยุติความร่วมมือ

ในเรื่องการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอาจมองได้เหมือนเรื่องที่มาของการเกิดของไก่และไข่ โดยกลุ่มความร่วมมืออาจสร้างพันธมิตรทางธุรกิจขึ้นมาเพื่อหางานและให้บริการ หรือ บริษัทหลายบริษัทร่วมมือกันสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อทำโครงการที่ได้รับมอบหมาย³⁶

อย่างไรก็ตาม มีประเด็นสำคัญในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ โดยประเด็นเหล่านี้มี เรื่องของเวลาเกี่ยวข้อง บางครั้งพันธมิตรทางธุรกิจแบบเฉพาะโครงการก็ต้องการการจัดตั้งที่รวดเร็ว ประเด็นเหล่านี้ประกอบด้วย

³⁵ Victor O. Schinnerer, *Strategic Alliances: Insurance Considerations* [Online]. 2006. Available from: http://develop2.aia.org/SiteObjects/files/bestpractice_06_03_02.pdf. [2004, April, 16].

³⁶ John N. Cryer III, "Interfirm Alliances," ใน *The architect's handbook of professional practice : update 2003*, (New York : J. Wiley, c2003), pp170-174.

1. **การจัดทำความต้องการหรือโอกาส (Establishing requirements or opportunities)** ขั้นตอนแรกต้องสร้างความเข้าใจเรื่องการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ หากการตัดสินใจสร้างพันธมิตรมาจากการวางแผนด้านกลยุทธ์ของกลยุทธ์ของบริษัท เป็นสิ่งที่ดี แต่หากบริษัทต้องสร้างพันธมิตรเนื่องจากความจำเป็นเกี่ยวกับโอกาสในการทำโครงการ ควรมีการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องข้อกำหนดของโครงการเกี่ยวกับบริษัท หรือบริษัทที่จะร่วมงานด้วย ในเรื่อง
 - ทักษะ ความชำนาญ และศักยภาพที่ต้องการในการให้บริการ เช่น ความรู้ด้านการออกแบบเฉพาะ ทางวิศวกรรม หรือ การบริหารจัดการ เป็นต้น
 - ระดับของบริการที่จะเข้าร่วม เช่น เจ้าของโครงการต้องการให้สถาปนิกเสนองานมากกว่าที่โครงการทั่วไปต้องการหรือไม่
 - จำนวนของทรัพยากรที่ต้องทุ่มเทให้กับโครงการ เช่น จำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ในการผลิตผลงาน เป็นต้น
 - ความเสี่ยงที่เจ้าของโครงการกำหนดให้สถาปนิกทำตาม เช่น การกำหนดราคาค่าก่อสร้างของโครงการ
2. **วิเคราะห์ศักยภาพของตนเอง (Analyzing your own capabilities)** ในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึง
 - ขอบเขตงานแค่ไหนที่บริษัทของคุณมีศักยภาพพอในการให้บริการโครงการนั้นๆ
 - คุณมีประสบการณ์ในการทำโครงการดังมากพอที่จะทำด้วยความมั่นใจและมีประสิทธิภาพในคุณภาพที่ลูกค้าคาดหวัง หรือไม่
 - ปริมาณงานเท่าใดที่บริษัทคุณจะต้องทำเพื่อให้โครงการสำเร็จ
 - สถานที่ตั้งของบริษัทคุณและของลูกค้าหรือสถานที่ก่อสร้างโครงการ เป็นอย่างไร คุณมีความสามารถในการเข้าไปในกรณีเกิดปัญหาได้ทันทีหรือไม่
 - ชื่อเสียง หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวของบริษัทคุณหรือพันธมิตรของคุณเป็นสิ่งที่คุณคำนึงถึงในการแข่งขันกับบริษัทอื่นในการนำเสนองานต่อเจ้าของโครงการหรือไม่
3. **ค้นหาผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ (Researching potential collaborator)** ขั้นตอนที่จะเสียก่อนในขบวนการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ คือการค้นหาพันธมิตรที่เหมาะสม ทางหนึ่งที่ทำได้คือ การกำหนดคุณสมบัติหรือศักยภาพของพันธมิตรที่ต้องการ โดยคุณต้องตรวจสอบประวัติของบริษัทเหล่านั้น รวมทั้งประสบการณ์ในโครงการที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ได้รับ และข้อมูลเกี่ยวกับโครงการที่บริษัทเหล่านั้นรับผิดชอบในปัจจุบัน เช่น ปริมาณงาน ชื่อเสียง ประวัติด้านการประกันภัย สถานที่ตั้ง และภาพลักษณ์ของบริษัท คุณจะต้องเปรียบเทียบเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการ และศักยภาพด้านเทคนิค ว่าเข้ากันได้กับองค์กรคุณหรือไม่

เป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทคุณจะต้องมีเป้าหมายและได้คุณค่าจากการสร้างพันธมิตร ในการสร้างพันธมิตรคุณต้องการสร้างตำแหน่งในกลุ่มพันธมิตรและต้องการเข้าถึงศักยภาพของผู้ร่วมงานอื่นๆ ในทางกลับกันผู้ร่วมงานอื่นๆ ต้องการเช่นเดียวกัน ดังนั้นคุณควรแน่ใจว่ามีการ

พูดคุยกันเรื่องเป้าหมายและคุณค่าที่แต่ละฝ่ายต้องการจากการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีเหตุผลและแรงจูงใจมากพอที่จะทำให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างดีหรือไม่ เนื่องจากการร่วมมือส่วนมากมักเจอปัญหานี้ภายหลัง

4. **การเจรจาต่อรองในการการทำข้อตกลง (Negotiating Agreement)** เมื่อบริษัทตกลงที่จะร่วมมือกัน จะมีการเจรจาเรื่องข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน โดยในข้อตกลงจะแสดงถึง ความรับผิดชอบ หน้าที่ ความเสี่ยง และผลตอบแทนของแต่ละฝ่าย และยังมีการพิจารณาอื่นๆ

- ในความร่วมมือเฉพาะโครงการ (Project-specific) ส่วนใหญ่ข้อตกลงจะอยู่ในรูปของผู้รับเหมาช่วง โดยบริษัทหนึ่งจะมีฐานะเป็นผู้รับเหมาหลัก ที่ทำสัญญากับเจ้าของโครงการ และระบุว่ามีการแบ่งงานรับเหมาช่วงกับบริษัทอื่นๆ (“associated”) บริษัทที่ร่วมงานกัน บางครั้งตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปมีการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน (Joint venture) เพื่อสร้างอีกองค์กรหนึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทออกแบบในการทำสัญญากับเจ้าของโครงการ
- ในความร่วมมือระยะยาวส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ (“agreements to agree”) เมื่อมีการร่วมมือกันจริงๆ มีการจัดทำโครงสร้างข้อตกลงที่แสดงเจตนาว่าจะมีการร่วมมือกัน เพื่อการพัฒนาทางธุรกิจร่วมกัน

ในการสร้างความร่วมมือทุกประเภท มีเรื่องที่สำคัญคือการสร้างความชัดเจนเรื่อง หน้าที่ในการบริหารการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจ เช่น บริษัทหนึ่งรับหน้าที่ในการจัดการเอกสารและประสานงาน มีหน้าที่ในการบริหารเอกสาร และจัดทำบัญชี นอกจากนี้ยังมีประเด็นในการพิจารณา ดังต่อไปนี้

- ความคาดหวังเรื่องประโยชน์ของทุกฝ่ายในการทำงานร่วมกัน
- ความรับผิดชอบหมายถึง ตำแหน่งต่างๆในการทำงานร่วมกัน เช่น ผู้นำกลุ่ม
- บทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามสัญญาและผลตอบแทนที่ได้รับ
- การพัฒนา เป็นรายละเอียดที่แสดงถึงแนวทางการพัฒนาหรือปรับปรุงในอนาคต

จากข้อมูลเรื่องข้อพิจารณาในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและทางธุรกิจสถาปัตยกรรมสามารถสรุปข้อพิจารณาก่อนการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและทางธุรกิจสถาปัตยกรรม 5 ข้อ อันดับแรกคือ **แรงจูงใจ** เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรให้ชัดเจน และทำให้บริษัทสามารถคัดเลือกพันธมิตรได้อย่างเหมาะสม **การคัดเลือกพันธมิตรที่เหมาะสม** โดยคำนึงถึงความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร แนวทางการทำงาน เป็นต้น **เวลาในการจัดตั้งพันธมิตรที่เหมาะสม** โดยตัดสินใจจากความจำเป็นของบริษัท โครงการและพันธมิตร เป็นต้น **การสร้างความชัดเจนตั้งแต่แรก** ในเรื่องวัตถุประสงค์ของกลุ่มพันธมิตร ขอบเขตความร่วมมือ ระยะเวลาในการทำงานร่วมกัน การบริหารและการตัดสินใจในกลุ่มพันธมิตร การจัดการด้านการเงินของกลุ่มพันธมิตร และการจัดการด้านบุคลากร สุดท้ายคือ **การเตรียมการเรื่องการยุติความร่วมมือ การตกลงเรื่องความรับผิดชอบ และทรัพยากรที่ลงทุนร่วมกัน**

○ **การพิจารณาคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบในแต่ละโครงการ³⁷**

1. ประเภทและขนาดโครงการที่ทำร่วมกัน ลักษณะงานที่แตกต่างกันขนาดเล็กใหญ่หรือมีความละเอียดซับซ้อนแตกต่างกัน
2. ความรู้ความสามารถ ทักษะการออกแบบ และประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการ ของบริษัท
3. ปริมาณงาน ของบริษัทที่รับผิดชอบในช่วงเวลาทำงานนั้น
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทสถาปนิก ในการมาทำงานร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จของโครงการ

○ **ข้อตกลงระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบ**

จากการรวบรวมเอกสารเรื่องลักษณะข้อตกลงระหว่างพันธมิตรในธุรกิจสถาปัตยกรรม พบว่ายังไม่มี การระบุถึง มีเพียง สัญญา/ ข้อตกลงระหว่างเจ้าของและสถาปนิก (Contract/ agreement) ในคู่มือ สถาปนิก 2547 และ แนวทางปฏิบัติว่าด้วยมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสถาปนิกและวิศวกร กลุ่มที่ปรึกษา พ.ศ. 2532 และข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนในหนังสือ การปฏิบัติวิชาชีพทางสถาปัตยกรรม โดย ผศ. อวยชัย วุฒิโสมิต จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่ามีความใกล้เคียงกับข้อตกลงที่บริษัทสถาปนิกทำร่วมกัน ในพันธมิตรทางธุรกิจ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. **สัญญา / ข้อตกลงระหว่างเจ้าของและสถาปนิก (contract / agreement)³⁸** คำว่า สัญญา ในพจนานุกรมศัพท์กฎหมายไทย 12 กุมภาพันธ์ 2545 หมายถึง ข้อตกลงระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย หรือหลายฝ่ายว่าจะกระทำการหรืองดเว้นการอย่างใดอย่างหนึ่ง สำหรับสัญญาระหว่าง เจ้าของและสถาปนิก เป็นการบันทึกทางกฎหมาย ที่บันทึกข้อตกลงระหว่างเจ้าของและ สถาปนิกโดยใช้ภาษาทางกฎหมาย มีโครงสร้างและเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้เกิดความกระจ่าง กับผลงานที่นำเสนอลูกค้า สิทธิ ค่าตอบแทน ค่าใช้จ่าย ความเสี่ยง และค่าชดเชย เป็นการลด ความเสี่ยงและข้อโต้แย้ง สัญญาจะสร้างขึ้นจากความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างเจ้าของและ สถาปนิก ว่ากระบวนการออกแบบและการก่อสร้างนั้นเป็นกระบวนการที่ใช้เวลายาวนาน และมี โอกาสเปลี่ยนแปลงได้ โดยที่ทั้งสองฝ่ายมีหน้าที่รักษาสัญญาและมีความรับผิดชอบตามสัญญา ที่ทำไว้ และสัญญาจะต้องเน้นถึงความเป็นธรรมของทั้งสองฝ่ายด้วย โครงสร้างของสัญญา ประกอบด้วย การลงนามของผู้มีอำนาจ ตราประทับ ข้อดีและข้อเสียของสัญญา เนื้อหา ใคร ทำอะไรที่ไหน อย่างไร เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ข้อตกลง (Agreement) เป็นการอ้างอิง (Reference) ต่อจากสัญญาโดยใช้ภาษาที่มุ่งเน้นให้คนทั่วไปเข้าใจได้ง่ายในเรื่องทางเทคนิคซึ่ง หากเขียนในสัญญาจะเป็นการยืนยันข้อแนะนำ “ ไม่ควรมีข้อตกลงทางวาจา “ ลำดับของ ข้อตกลงและสัญญา มีดังนี้
 - ทำข้อตกลงเบื้องต้น (Memorandum of Understanding)
 - ทำจดหมายแสดงเจตจำนง (Letter of Intention, LOI)
 - ทำข้อตกลง (Agreement) / หรือทำสัญญา (Contract)

³⁷ สมาคมสถาปนิกสยาม,คู่มือสถาปนิก 2547(กรุงเทพฯ: สมาคมสถาปนิกสยาม,2547)หน้า107

³⁸ เรื่องเดียวกัน.หน้า 110 – 111

- เนื้อหาของสัญญา / ข้อตกลง ควรประกอบด้วย
 - ความหมาย
 - ลักษณะ
 - ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละส่วน
 - ตัวอย่างของกฎหมาย
- สิ่งที่ต้องไม่ลืมในสัญญา ได้แก่
- ลิขสิทธิ์ของงาน
 - ความรับผิดชอบ เช่น ความรับผิดชอบสถาปนิกหรือเจ้าของต่องานออกแบบจะมีอะไรบ้าง
 - คำวินิจฉัย สถาปนิกต้องตกลงกับเจ้าของว่าใครจะเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินเรื่องใดได้บ้าง
 - กรณีพิพาท เมื่อเกิดกรณีพิพาทจะต้องทำอย่างไร

2. **ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วน**³⁹ โดยทั่วไปสำหรับสำนักงานออกแบบในประเทศไทย หุ้นส่วนที่ร่วมงานกันมักจะเป็นเพื่อนกันมาตั้งแต่สมัยเรียนหนังสือด้วยกัน การร่วมงานกันมักจะตกลงกันด้วยวาจา และถือปฏิบัติกันภายในสำนักงาน อาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ้างตามความเหมาะสมในระยะต่อมา แต่การใช้ข้อตกลงด้วยสัญญาควรจะมีการจัดทำไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อขจัดปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ภายหน้าหรือสำหรับหุ้นส่วนรายต่อไปอันอาจจะเข้าร่วมหุ้นจะได้ใช้เป็นข้อยึดถือปฏิบัติตามกฎหมายที่วางไว้ได้ (สำหรับตัวอย่างข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนถูกจัดอยู่ในภาคผนวก ค)

สรุปจากข้อมูลข้างต้นทำให้ทราบปัจจัยที่ใช้คัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไป คือ ประเภทและขนาดโครงการ ที่ทำให้ทราบว่าต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านใดบ้าง ความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการของบริษัท ที่จะเข้าร่วมงาน เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานฝ่ายอื่นและเจ้าของโครงการ ปริมาณงานของบริษัทที่รับผิดชอบในช่วงเวลาทำงานนั้น หากบริษัทที่ร่วมงานรับงานมากเกินไปในเวลาทำงานร่วมกันอาจทำให้คุณภาพงานลดลงได้ แต่ในบางกรณีบริษัทดังกล่าวอาจปฏิเสธการรับงานเมื่อมีการประเมินตนเองแล้วว่าไม่สามารถทำงานได้ทัน สุดท้ายคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทสถาปนิก สำหรับในประเทศไทยปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารบริษัทสถาปนิกกับการคัดเลือกผู้ร่วมงานมีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มักเลือกบริษัทที่มีความรู้จักกันเป็นส่วนตัวหรือเคยทำงานร่วมกันมาก่อน ให้เข้าร่วมโครงการที่เกิดความร่วมมือ

สำหรับเรื่องข้อตกลงระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบแบ่งเป็นระดับคือ ข้อตกลงเบื้องต้น (Memorandum Of Agreement:MOU) จดหมายแสดงเจตจำนง (Letter of Intention, LOI) และทำข้อตกลง (Agreement) / หรือทำสัญญา (Contract) นอกจากข้อตกลงที่เป็นทางการหรือลายลักษณ์อักษรที่มีผลทางกฎหมายต่อกันแล้ว ปัจจัยด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ การมีน้ำใจ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยแบบวัฒนธรรมไทย ก็มีในทางปฏิบัติด้วยเช่นเดียวกัน

³⁹ อวยชัย วุฒิไผ่สิต.การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม Architectural Professional Practice.(กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 134-136.

○ **การแบ่งผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบ**

จากการรวบรวมทฤษฎีเรื่องการแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างบริษัทสถาปนิกที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกัน พบว่าไม่มีการระบุถึงเนื่องจากมีความหลายหลายขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างกัน และเป็นความลับทางธุรกิจที่เข้าถึงข้อมูลได้ยาก ดังนั้นการศึกษาเรื่องการคิดค่าบริการวิชาชีพ และการจัดสรรค่าบริการวิชาชีพระหว่างสถาปนิกและกลุ่มวิศวกร จากหนังสือคู่มือสถาปนิกเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างบริษัทพันธมิตรต่อไป

1. **ปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม**⁴⁰

ข้อมูลในส่วนนี้อ้างอิงจากเรื่องการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบ ของคู่มือสถาปนิก โดยปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานออกแบบมีดังนี้

- **ขอบเขตการให้บริการ** การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของค่าบริการที่ลูกค้าต้องการย่อมส่งผลต่อการคิดราคาโดยอาจคิดค่าบริการตามอัตราส่วนของงานที่ทำต่องานทั้งหมด
- **ประเภทโครงการและพื้นที่โครงการ** ความซับซ้อนและความละเอียดของงาน ต้องการสถาปนิกที่มีประสบการณ์มาก ต้องใช้ค่าใช้จ่ายมากขึ้น ค่าก่อสร้างมากขึ้นและทำให้ค่าบริการมากขึ้นด้วย
- **ลักษณะและประเภทลูกค้า** ลูกค้าที่เข้าใจหรือเคยใช้บริการวิชาชีพของสถาปนิกจะเข้าใจในวิธีการคิดค่าบริการมากกว่ามักจะไม่มีปัญหาเรื่องราคา ประเภทของลูกค้ามีผลต่อการตัดสินใจและต่อรองเรื่องราคา เช่น บริษัท หรือ เจ้าของคนเดียว
- **คุณสมบัติของสถาปนิก** ชื่อเสียงของเจ้าของบริษัทซึ่งได้จากผลงานหรือกำลังของการให้บริการของบริษัท ซึ่งจะสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า การมีคุณสมบัติเหล่านี้ทำให้สามารถคิดค่าบริการได้สูงขึ้น
- **ค่าใช้จ่ายของโครงการ** ทั้งค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อมของบริษัทสถาปนิกที่จะต้องจ่ายในการทำโครงการมีผลต่อการคิดค่าบริการวิชาชีพ
- **เวลาที่ใช้ในการทำโครงการ** ความยากง่ายของงานทำให้เวลาในการทำโครงการอาจยืดเยื้อและมีผลกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นของบริษัท ดังนั้นบริษัทจะต้องคำนึงถึงเวลาที่ใช้กับแต่ละโครงการในการคิดค่าบริการและค่าเสียโอกาสในการทำโครงการอื่นด้วย
- **กำไรที่ต้องการในการทำโครงการ**
- **ความเสี่ยงของโครงการ**
- **ภาวะเศรษฐกิจและสภาวะทางการตลาด**

2. **รูปแบบการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม** จากการสำรวจเอกสารพบว่ายังไม่มีระบุถึงรูปแบบการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างบริษัทสถาปนิกในการทำงานร่วมกันในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ มีเพียงมาตรฐานการคิดค่าบริการ การจ่ายเงินค่าบริการ

⁴⁰ สมาคมสถาปนิกสยามคู่มือสถาปนิก 2547(กรุงเทพฯ: สมาคมสถาปนิกสยาม,2547)หน้า50

วิชาชีพ การคิดค่าบริการวิชาชีพเพิ่มจากค่าบริการวิชาชีพพื้นฐานและการจัดสรรค่าบริการวิชาชีพระหว่างสถาปนิกและกลุ่มวิศวกรที่กำหนดโดยสมาคมสถาปนิกสยาม (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง)

สรุปแนวทางการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

- 1) การแบ่งเป็นอัตราร้อยละจากค่าบริการรวม แนวทางการแบ่งรูปแบบนี้มาจากพื้นฐานในการคิดค่าบริการกับเจ้าของโครงการที่คำนวณเป็นอัตราร้อยละของมูลค่าโครงการ โดยการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตรจะคิดเป็นร้อยละของค่าบริการตามงวดงาน ตามขอบเขตงานที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ โดยผู้นำกลุ่ม(ถ้ามี) สามารถหักค่าประสานงาน (MANAGEMENT FEE หรือ CO-ORDINATION FEE) หรือหักเงินค่าใช้จ่ายโดยตรงต่างๆ (DIRECT EXPENSES) จากพันธมิตรอื่นๆ ในกลุ่มได้ตามเกณฑ์ที่สมาคมสถาปนิกกำหนด เช่น ร้อยละ 30 เป็นต้น
- 2) การแบ่งในลักษณะเหมาจ่าย (Lump-sum) แนวทางการแบ่งรูปแบบนี้มาจากพื้นฐานการคิดค่าบริการกับเจ้าของโครงการที่คำนวณแบบเหมาจ่าย ที่คิดมาจากค่าอัตราบุคลากร (BILLING RATE) บวกค่าใช้จ่ายโดยตรง (DIRECT COST) โดยการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตรรูปแบบนี้ อาจเกิดจากการตัดช่วงงานบางประเภท เช่น งานเขียนแบบก่อสร้าง งานโมเดล งานทำภาพทัศนียภาพ หรืองานที่ปรึกษา เป็นต้น
- 3) การแยกรับค่าบริการโดยตรงจากเจ้าของโครงการ ในกรณีที่บริษัทสถาปนิกให้บริการเฉพาะงานบางประเภทในโครงการ เช่นงานออกแบบแนวคิด เจ้าของโครงการตัดงานบางส่วนเช่น งานออกแบบก่อสร้างให้บริษัทสถาปนิกอื่น ทำให้มีการรับค่าบริการแยกกันระหว่างบริษัทสถาปนิกทั้งสองกับเจ้าของโครงการ โดยบริษัทสถาปนิกหลักอาจมีการคิดค่าประสานงานกับเจ้าของโครงการ

○ ข้อพิจารณาในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

1. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ⁴¹ ในการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม การทำให้พันธมิตรประสบความสำเร็จจะต้องมีการกำหนดรูปแบบอย่างชาญฉลาดด้วย ในเรื่องของ รูปแบบทางกฎหมาย และการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและการบริหารจัดการ เพื่อให้ทุกบริษัทได้รับประโยชน์ตามที่คาดหวัง บริษัทที่ร่วมมือกันควรมีการพิจารณาถึง หน้าที่ของแต่ละบริษัท และที่สำคัญคือแต่ละบริษัทจะต้องเข้าใจถึง หน้าที่รับผิดชอบ ความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย ของตนเอง ที่ปรึกษาทางกฎหมาย อาจมีความจำเป็น ประเด็นเหล่านี้จะทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่มีประสิทธิภาพ
 - การมีเป้าหมายร่วมกัน (Commuality) การร่วมกันตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และ ความหวังที่แต่ละฝ่ายจะได้ประโยชน์จากการร่วมมือกัน เป็นสิ่งสำคัญ

⁴¹ John N.Cryer III, "Interfirm Alliances," ใน The architect's handbook of professional practice : update 2003,(New York : J. Wiley, c2003), pp174-175

- ความเป็นเจ้าของ (Ownership) ทุกๆฝ่ายควรมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน ทางหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน การตั้งเป้าหมาย การจัดการเรื่องบุคลากร และงบประมาณ เป็นต้น
- แนวทางการปฏิบัติ (Clear procedures) การจัดการเรื่องแนวทางการปฏิบัติงานให้ เรียบง่าย และตรงไปตรงมา จะช่วยให้เกิดการสื่อสารและความเข้าใจที่สูงที่สุด ทั้งนี้แนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนนี้จะทำให้เกิด เรื่องความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจชัดเจนด้วย
- การประสานงานในการให้บริการ (Coordination of services) ในการตัดสินใจเรื่องแนวทางการออกแบบ และการทำเอกสารสัญญาเกี่ยวกับการก่อสร้าง การประสานงานระหว่างผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ หน้าที่ในเรื่องการประสานงานและการติดต่อกับลูกค้า และบุคคลภายนอกกลุ่ม ควรมีการกำหนดให้ชัดเจน
- การประสานงานในเรื่องการประกันภัย (Coordination of insurance) ความคุ้มครองของการประกันภัยวิชาชีพ และ เงื่อนไขต่างๆ ควรมีการเจรจาต่อรองกันภายในในกลุ่มความร่วมมือ วิธีหนึ่งคือนโยบายการประกันภัยโครงการ (หรือขอบเขตกรรมธรรม์) เพื่อช่วยลดความเสี่ยงในการแบกรับความรับผิดชอบของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- การจ่ายเงิน (Payment) ควรมีการสร้าง ความเข้าใจเรื่อง การแบ่งผลประโยชน์ในกลุ่มให้ชัดเจน และแสดงถึงความสอดคล้องกับการจ่ายเงินของเจ้าของโครงการ
- การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Continuing assessment) ควรมีการกำหนดเวลาที่แน่นอน ในการเจรจากันระหว่างพันธมิตรในเรื่องความคืบหน้าในการทำงาน และการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น
- การโต้เถียงและการยุติความสัมพันธ์ (Disputes and termination) เมื่อคิดถึงวิธีการทำให้พันธมิตรทางธุรกิจประสบความสำเร็จแล้ว ควรคิดถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น การจัดเตรียมสิ่งจำเป็นสำหรับการยกเลิกไว้ในสัญญา เช่น การจัดการเมื่อเกิดกรณีพิพาท ผู้ที่สามารถจัดการเรื่องยุติความร่วมมือของพันธมิตรและการกำหนดเหตุผลในการยุติ ข้อพิพาทในการยุติ และทางออกสำหรับโครงการว่าจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร หากมีการยุติความร่วมมือ

2. การทำให้พันธมิตรประสบความสำเร็จ (Making Alliances Work)⁴² พันธมิตรทางธุรกิจให้ผลตอบแทนมากมาย แต่อย่างไรก็ตามต้องการการจัดการอย่างชาญฉลาด ต่อไปนี้เป็นกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จของพันธมิตรทางธุรกิจ

- ความรู้สึกถึงการเป็นส่วนรวม (Communality) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และการแบ่งปันความคาดหวังเรื่องผลประโยชน์ที่พันธมิตรจะได้จากความร่วมมือ ร่วมกัน

⁴² John N.Cryer III, "Interfirm Alliances," ใน The architect's handbook of professional practice : update 2003,(New York : J. Wiley, c2003), pp170-174.

- ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) ทุกฝ่ายควรมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกัน โดยการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดตั้งเป้าหมายของพันธมิตร เรื่องบุคลากรและงบประมาณ
- แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน (Clear procedures) การบริหารแบบตรงไปตรงมาทำให้เกิดการสื่อสารและความเข้าใจ ทำให้การทำงานระหว่างพันธมิตรราบรื่น
- การประสานงานด้านบริการ (Coordination of service) การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนของผู้ประสานงาน ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มและลูกค้า หรือการประสานกับบริษัทอื่น ๆ นอกกลุ่ม เป็นเรื่องที่สำคัญ
- การประสานงานด้านการประกันภัย (Coordination of insurance) ความคุ้มครองรายละเอียดเงื่อนไขเกี่ยวกับประกันภัย ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย รวมทั้งค่าเบี้ยประกันควรมีการตกลงกันให้ชัดเจน โดยอาจมีการตั้งนโยบายเรื่องความรับผิดชอบด้านประกันภัยของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อไม่ให้ภาระตกแก่ฝ่ายใดมากเกินไป
- การจ่ายเงิน (Payment) ควรมีการตกลงกันให้ชัดเจนเรื่อง การแบ่งผลประโยชน์ และงวดการแบ่งจ่ายเงิน ระหว่างเจ้าของกับกลุ่มความร่วมมือ และระหว่างแต่ละฝ่าย
- การประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuing assessment) ควรมีการพูดคุยอย่างสม่ำเสมอถึง ความก้าวหน้าของงานและมีความแตกต่างจากสิ่งที่วางแผนไว้หรือไม่
- การโต้แย้งและการยุติ (Dispute and termination) การกำหนดนโยบาย เหตุผลที่พันธมิตรจะยุติความร่วมมือ และการดำเนินโครงการภายหลังเกิดการยุติความร่วมมือ

เหนือสิ่งอื่นใด สิ่งที่สำคัญที่สุดของความร่วมมือ คือ ความเคารพซึ่งกันและกัน ความเคารพในหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และเคารพในสิ่งที่พันธมิตรทุกฝ่ายทุ่มเทให้กับกลุ่มความร่วมมือ ส่วนใหญ่พบว่าพันธมิตรมีความแตกต่างมากกว่ามีความเหมือนกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ อาจทำให้เกิด การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และ การเคารพในจุดแข็งที่แตกต่างของกันและกันซึ่งจะเป็นกาวผสม ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตร

3. เรื่องสำคัญในการบริหารพันธมิตร⁴³ พันธมิตรทางธุรกิจสามารถเพิ่มประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ใหม่ๆ ให้กับกับโครงการ การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างความไว้วางใจ และการจัดการเรื่องการสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่มีประโยชน์ต่อองค์กรที่ร่วมมือกัน และลูกค้าของพวกเขาประกอบด้วยเรื่องสำคัญคือ

- การแลกเปลี่ยนความรู้ (Share Knowledge) แรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจคือ โอกาสในการเพิ่มความรู้ให้แก่องค์กร ประโยชน์คือทำให้ทีมงานสามารถมุ่งเน้น พัฒนาความสามารถเฉพาะด้าน และมองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาที่กว้างขึ้น ซึ่งสิ่งนี้

⁴³ Craig Park, Interorganizational Alliances: The Power of Long Term Collaboration [Online]. 2006. Available from: http://develop2.aia.org/SiteObjects/files/bestpractice_06_03_03.pdf. [2004, December, 21]

สามารถนำไปปรับใช้กับโครงการเฉพาะ หรือลูกค้าและตลาดอื่น ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน สำหรับความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของแต่ละองค์กร และความสามารถในการนำความรู้ไปปรับใช้กับธุรกิจอื่น เมื่อองค์กรต่างๆให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ระหว่างกัน และการเรียนรู้ร่วมกัน ความร่วมมือที่แท้จริงจะบรรลุเป้าหมาย เมื่อความไว้วางใจเกิดขึ้นระหว่างพันธมิตร ความพยายามในสิ่งที่ผิดและทัศนคติที่ไม่ดีจะลดลง และทำให้เกิดโอกาสที่กลุ่มพันธมิตรจะประสบความสำเร็จ

- การสร้าง ความไว้วางใจ (Build Trust) ในหนังสือ “ Strategic Management Journal” ให้การยอมรับว่า มีปัจจัย 5 ปัจจัยที่จำเป็นต่อการสร้างความน่าเชื่อถือ
 - i. สภาพแวดล้อมที่มีผลในการสนับสนุนองค์กรที่ร่วมมือกัน เช่น ลูกค้า หรือ ตลาดที่ให้บริการอยู่ โดยหากพวกเขาไม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากความร่วมมือ อาจทำให้กลุ่มพันธมิตรไม่ประสบความสำเร็จ
 - ii. การแบ่งงาน ความรับผิดชอบและผลประโยชน์ พันธมิตรในกลุ่มจำเป็นต้องมีการแบ่งงาน ความรับผิดชอบและผลประโยชน์อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคง
 - iii. ขั้นตอนการทำงานร่วมกันต้องชัดเจน ทั้งเรื่องวิธีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ขอบเขตงานของแต่ละฝ่าย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการสื่อสาร และทำลายความไว้วางใจระหว่างกัน
 - iv. การแบ่งปันความรู้ที่ตนมีความชำนาญให้แก่กลุ่มพันธมิตร เพื่อพัฒนาความสามารถของกลุ่ม ถ้าพันธมิตรใดต้องการความรู้จากพันธมิตรอื่น โดยไม่แบ่งปันของตน ย่อมทำให้เกิดไม่ไว้วางใจระหว่างกัน
 - v. ความไว้วางใจจากการพบปะพูดคุยกันระหว่างพันธมิตร โดยเปิดให้มีการอภิปรายกัน อย่างเปิดกว้างในเรื่องต่างๆ เช่น เป้าหมายของแต่ละองค์กร เป็นต้น
- การพัฒนาการติดต่อสื่อสาร (Improve communication) ประสิทธิภาพของกลุ่มพันธมิตรขึ้นอยู่กับระดับและคุณภาพในการติดต่อสื่อสารระหว่างพันธมิตร การสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารให้มีการโต้ตอบกันสองทางเป็นสิ่งที่สำคัญ เทคโนโลยี เช่น Video conferencing และ Web-based project sites สามารถช่วยพัฒนาการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดการสร้าง “Virtual team” ที่ช่วยให้พันธมิตรทางธุรกิจประสบความสำเร็จได้

4. กุญแจสำคัญในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ⁴⁴ พันธมิตรทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะเฉพาะ อย่างแรก ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกัน ต่อมาคือ การสร้างเป้าหมายในการร่วมมือร่วมกัน และ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่จะแบ่งปัน เทคโนโลยี

⁴⁴ Victor O. Schinnerer. Strategic Alliances: Insurance Considerations [Online]. 2006. Available from: http://develop2.aia.org/SiteObjects/files/bestpractice_06_03_02.pdf. [2004, December, 21]

และแสดงออกถึงจุดอ่อน และจุดแข็งของตน สุดท้ายคือการร่วมกันแบ่งปันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างเท่าเทียมเช่นเดียวกับการแบ่งปันผลประโยชน์ นอกจากนี้การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตร เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถทำได้โดย

- การประชุมทีมงานทั้งหมด (Assemble the whole team) รวมถึงผู้ที่มีส่วนร่วมในทุกระดับ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของของกลุ่มความร่วมมือและความมุ่งมั่นที่จะทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ
- การลงทุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน (Invest in Joint training) โดยการเตรียมการฝึกอบรมทีมงาน ประโยชน์หลักที่จะได้รับร่วมกันคือ ทักษะในการเจรจาต่อรอง และการสื่อสาร ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำ และความรับผิดชอบ ทำให้เกิดผลดีในอนาคต
- การทำงานบนความแตกต่าง (Work on difference) ความร่วมมือมักเกิดขึ้นบนความแตกต่างของแต่ละพันธมิตร การให้ความสำคัญและเคารพถึงความแตกต่างของแต่ละฝ่ายจะเป็นตัวประสานความร่วมมือ
- การกำหนดเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน (Identify common goals and interest) การระดมความคิดของพันธมิตรในการกำหนดเป้าหมาย ผลประโยชน์ และขั้นตอนในการทำให้ความร่วมมือประสบความสำเร็จ
- การเตรียมข้อตกลงในการติดต่อสื่อสาร (Provide a protocol for communication) การจัดการรูปแบบการติดต่อสื่อสารให้ง่ายและตรงไปตรงมา จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- การประสานงานกันในการให้บริการและการตัดสินใจ (Coordinate service and decision making) การประสานงานในที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ในกรณีที่ขาดการประสานงานที่ดีอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือของลูกค้าที่มีต่อกลุ่มพันธมิตร
- สร้างความชัดเจนในการเรื่องอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบของพันธมิตร (Clarify lines of authority and responsibilities for key players) โดยการจัดทำโครงสร้างทีมงานใหม่ ในกรณีที่แต่ละบริษัทมีโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน ควรมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบเขตและอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละบริษัทให้ชัดเจน
- กำหนดระดับความรับผิดชอบ (Identify degrees of responsibility) อำนาจในการตัดสินใจของแต่ละบริษัทมักขึ้นกับระดับของการควบคุม ระดับการอนุมัติและการรับผิดชอบในการกระทำ จึงจำเป็นต้องมีการระบุถึงอำนาจหลักในการตัดสินใจของผู้บริหาร ในแต่ละระดับและระดับความรับผิดชอบ โดยควรมีการเจรจาตกลงก่อนทำงานร่วมกัน

- การกำหนดขอบเขตความร่วมมือทั้งในภายในและภายนอกกลุ่มพันธมิตร (Define internal and external boundaries of the alliance) การกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนทำให้เกิดความอิสระในการดำเนินงานและการกำกับดูแลพันธมิตรที่เหมาะสมซึ่งช่วยลดปัญหาในอนาคต

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและธุรกิจสถาบันยกรรรม

1. ปัจจัยภายนอกองค์กรพันธมิตร (Firm's external Factors) ปัจจัยภายนอกเหล่านี้จะต้องมีความเหมาะสม (Suitable) กับองค์กรที่เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร ประกอบด้วย
 - สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพตลาด โครงการ ลูกค้าและบริษัทที่จะเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรต้องเอื้อต่อการจัดตั้งความร่วมมือ โดยทุกฝ่ายจะต้องเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับการกลุ่มพันธมิตรและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน
 - เวลา (Timing) ประกอบด้วย ระยะเวลาในการเตรียมการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตร เป็นสิ่งสำคัญในการจัดตั้งในเวลาที่เหมาะสมจะทำให้ได้พันธมิตรที่เหมาะสม และพันธมิตรมีความพร้อมในการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการพึ่งพากันในระดับที่เท่าเทียมและทำให้เกิดความร่วมมือประสบความสำเร็จ และการกำหนดเวลาในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายทราบถึงขอบเขตงานที่จะต้องทำให้เสร็จในระยะเวลาที่กำหนด ทำให้สามารถคำนวณต้นทุน กำไร และทรัพยากรที่ต้องลงร่วมกัน ตลอดจนระดับความความร่วมมือ เช่น พันธมิตรทางธุรกิจที่จัดตั้งเฉพาะกิจในเวลาอันสั้น จะมีระดับความร่วมมือแบบไม่เป็นการและการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ไม่มาก เมื่อเทียบกับพันธมิตรทางธุรกิจที่จัดตั้งแบบถาวร เป็นต้น
 - ประเภทโครงการ (Type Of Project) ลักษณะการใช้งาน ความซับซ้อนและขนาดของโครงการ มีผลต่อการคัดเลือกพันธมิตร จำนวนผู้เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร รูปแบบความร่วมมือ ระยะเวลา และระดับความเป็นทางการของความร่วมมือ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตร
2. ปัจจัยภายในองค์กรพันธมิตร (Firm's internal Factors) ปัจจัยภายในเหล่านี้จะต้องเข้ากันได้ (Compatible) กับองค์กรที่เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร ประกอบด้วย
 - ทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ (Resources) ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำโครงการ บุคลากร เงิน เทคโนโลยี และการบริหารจัดการองค์กร ของแต่ละองค์กรที่เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจาก จุดประสงค์ของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจคือการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นทรัพยากรที่สนับสนุนกันทำให้ความร่วมมือประสบความสำเร็จ
 - ลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร (Firm's Personal) ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ พื้นฐานขององค์กร ความชำนาญ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น โดยมักมีความแตกต่างกัน หากสามารถเข้ากันได้จะทำให้การทำงานร่วมกันราบรื่นและมีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

3. การบริหารจัดการ (Management) ปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง (Feasibility) มีความเท่าเทียม (Balance) และเป็นที่ยอมรับ (Satisfaction) แก่ทุกฝ่ายในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- การกำหนดเป้าหมาย (Goal) การจัดตั้งเป้าหมายของกลุ่มพันธมิตรร่วมกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 - การกำหนดขอบเขตความร่วมมือ (Scope Of Collaboration) การกำหนดสิ่งที่แต่ละพันธมิตรจะร่วมมือกัน โดยกำหนดจากสิ่งที่โครงการต้องการและความชำนาญหลักของพันธมิตร
 - ขั้นตอนความร่วมมือ (Process) การกำหนดขั้นตอนความร่วมมือที่สามารถเข้ากันได้กับทุกพันธมิตร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน และทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ
 - การประสานงาน (Co-ordination) ระหว่างสมาชิกในการทำงานร่วมกัน และการประสานงานระหว่างกลุ่มพันธมิตรกับลูกค้า หรือบุคคลภายนอกควรมีการกำหนดให้ชัดเจน
 - การจัดการเรื่องประกันภัย (Management of Insurrance) การตกลงกันในเรื่องนโยบายในการประกันภัยโครงการ และการกำหนดเรื่องขอบเขตกรรมสิทธิ์และการแบ่งค่าเบี้ยประกัน
 - การแบ่งงานและการจัดองค์กร (Task Definition & Organization) การกำหนดเรื่องอำนาจการตัดสินใจ การแบ่งงานความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร และการบรรยายลักษณะงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
 - การจัดการเรื่องแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย (Financial Management) การจัดการเรื่องการเงินในกลุ่มพันธมิตร โดยควรกำหนดอย่างชัดเจนในเรื่อง การลงทุน การแบ่งผลกำไร และระเบียบการเบิกจ่ายภายในกลุ่มความร่วมมือ
 - การตกลงเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ (Transfer Technology Agreement) สำหรับกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่มีเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีระหว่างพันธมิตร ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนในเรื่อง ประเภท ระดับ รูปแบบ ระยะเวลาในการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและช่วยลดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
 - การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Continuing assessment) การประเมินการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องทำให้กลุ่มพันธมิตรสามารถปรับปรุง เป้าหมาย นโยบาย หรือแนวทางการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และบรรลุประโยชน์ร่วมกัน
4. ความสัมพันธ์ (Relationship) ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรที่ดีทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปตามแผนที่กำหนดได้อย่างรวดเร็ว และเมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างพันธมิตร ความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยคลี่คลายความตึงเครียดและทำให้กลุ่มพันธมิตรหาทางออกร่วมกันแบบประณีตประนอมได้ ความรักษาความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรประกอบด้วย

5. ความเข้าใจและไว้วางใจ (Understand and Building Trust) ความเข้าใจในพื้นฐานขององค์กรพันธมิตรและการเริ่มสร้างความไว้วางใจให้เกิดในกลุ่มทำให้พันธมิตรเกิดความรู้สึกไว้วางใจและกล้าที่จะนำทรัพยากรเฉพาะของตนมาร่วมผลานกับกลุ่มพันธมิตรมากขึ้น ทำให้การทำงานร่วมกันของกลุ่มพันธมิตรมีประสิทธิภาพ
6. ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Commitment) พันธมิตรต้องมีความตั้งใจทุ่มเทในการนำทรัพยากรเฉพาะของตนออกมาร่วมกับพันธมิตรอื่นๆ เพื่อประโยชน์ของกลุ่มพันธมิตร
7. ความมีอิสระในการทำงาน (Independence) พันธมิตรที่รับผิดชอบงานแต่ละส่วนจะต้องได้รับอิสระในการทำงานของตน ตลอดจนอิสระในการดำเนินธุรกิจปกติที่อยู่นอกเหนือความร่วมมือของกลุ่มด้วย
8. ความเป็นเจ้าของ (Ownership) การทำให้พันธมิตรทุกฝ่ายรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันของกลุ่มพันธมิตรหรือโครงการที่ทำให้ร่วมกัน จะทำให้เกิดการผสมผสานทรัพยากรเฉพาะของตนให้แก่กลุ่มและทำให้เกิดการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

2.2.7. ประโยชน์จากการมีพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

- ประโยชน์จากการมีพันธมิตรในธุรกิจสถาปัตยกรรม⁴⁵ โดยสรุปดังนี้
 1. เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการลงทุนของลูกค้า โดยการรวมทีมงานที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพทำให้เกิดกำไรสูงสุดจากโครงการที่ลงทุน ทำให้ทุกฝ่ายชนะ
 2. การสร้างพอใจสูงสุดจากโครงการ ในโครงการขนาดใหญ่ หรืออาคารที่มีการใช้งานซับซ้อน ความสามารถของทีมที่จะเข้าใจและสร้างให้เกิดคุณค่าตามความต้องการของลูกค้า ในทางปฏิบัติและ การแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจเหนือความคาดหมาย และทำให้เกิดความพอใจสูงสุดต่อเจ้าของโครงการ
 3. การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน การเปลี่ยนข้อจำกัดทางการทำงานที่บริษัทเดียวทำอยู่ โดยการสร้างความร่วมมือทำให้เกิด วิธีการทำงานใหม่ๆ การวิเคราะห์ตลาด หรือการปรับปรุงสภาพลักษณ์ ตลอดจน รูปร่างหน้า การใช้งานของโครงการ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่และคุณค่าแก่ตลาด ซึ่งเป็นการสร้างความสำเร็จแก่วิชาชีพ
 4. ประโยชน์ที่แท้จริง คือ เมื่อเกิดการร่วมงานร่วมกัน แล้วทำให้เกิดกำไรต่อลูกค้า ผลลัพธ์ที่แท้จริงที่เกิดคือ การแลกเปลี่ยนความรู้จากการร่วมงาน ความไว้วางใจที่จะถูกสร้างขึ้น การส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่ไม่สิ้นสุด ความพยายามที่พัฒนาประโยชน์ให้แก่ธุรกิจของลูกค้าเป็นกิจวัตร ทำให้เพิ่มโอกาสในการขยายงานสู่พันธมิตรทั้งหมด
- ประโยชน์ในระยะสั้นและระยะยาวที่บริษัทสถาปนิกจะได้จากพันธมิตรทางธุรกิจ⁴⁶ ได้แก่

⁴⁵ Craig Park, FSMPs, Interorganizational Alliances: The Power of Long Term Collaboration [Online]. 2006. Available from: http://develop2.aia.org/SiteObjects/files/bestpractice_06_03_03.pdf. [2006, December, 21]

⁴⁶ John N. Cryer III, "Interfirm Alliances," ใน *The architect's handbook of professional practice : update 2003*, (New York : J. Wiley, c2003), pp170-171.

1. **ทำให้ทำงานโครงการที่ได้รับให้สำเร็จ** สำหรับโครงการที่มีขนาดใหญ่หรือซับซ้อน ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่บริษัทสถาปนิกบริษัทเดียวไม่สามารถให้บริการได้ครอบคลุม การเป็นพันธมิตรกับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการ หรือ วิศวกรจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริษัทสถาปนิกเหล่านี้
2. **ทำให้ได้ประสบการณ์ในการทำงานโครงการ** เป็นโอกาสในการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับบริษัทอื่นที่เชี่ยวชาญ และเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานโครงการที่หลากหลาย โดยการเข้าร่วมพันธมิตรกับบริษัทอื่นๆ ในบางครั้งการทำงานโครงการบริษัทสถาปนิกต้องร่วมมือกับบริษัทท้องถิ่น เช่น วิศวกร ผู้ผลิต และสถาปนิกท้องถิ่น ตามความต้องการของลูกค้า
3. **ทำให้สามารถเข้าถึงศักยภาพใหม่ๆ** บริษัทสถาปนิกอาจร่วมมือกับบริษัทอื่นๆ เพื่อเข้าถึงความรู้ หรือ เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Computer-aided Design, Special Facilities Design และ Solar Testing บางบริษัทคิดค้นความสามารถเหล่านี้เองและเป็นผู้ดำเนินการนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้าสู่ตลาด โดยการเข้าร่วมกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ
4. **มีกลุ่มพันธมิตรในการแนะนำหรือตรวจสอบ** บริษัทสถาปนิกขนาดเล็กอาจหาพันธมิตรเป็นบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือ บริษัทวิศวกรที่มีชื่อเสียง เพื่อให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆที่จำเป็น
5. **เพิ่มความยืดหยุ่น** บริษัทสถาปนิกขนาดเล็กบางบริษัทต้องการรับงานขนาดใหญ่หรือซับซ้อนได้ จึงมีการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรที่ร่วมมือกันเพื่อให้สามารถทำงานโครงการที่มีความซับซ้อนหรือหลากหลายได้เหมือนบริษัทขนาดใหญ่
6. **ช่วยเหลือค่าใช้จ่าย** บริษัทสถาปนิกหลายบริษัทอาจร่วมกันลงทุนในระบบคอมพิวเตอร์ การจัดการด้านการเงิน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ เหตุผลนี้อาจเกิดขึ้นเฉพาะกับบริษัทที่จัดตั้งใหม่เท่านั้น

จากการสำรวจเอกสารเรื่องประโยชน์ของการมีพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมนั้นสามารถสรุปประโยชน์หลักที่เกิดจากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม คือ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ทัศนคติของผู้บริหารเกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความคล่องตัว เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของของเศรษฐกิจโลก ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาเทคโนโลยี นอกจากนั้นความคาดหวังประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรธุรกิจนั้นพบว่าเกี่ยวข้องกับหลัก SWOT ANALYSIS ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานของการบริหารจัดการธุรกิจ ดังนี้

1. **เพื่อเสริมหรือเพิ่ม จุดเด่นขององค์กร (To enhance firm's strength)** การเข้าร่วมพันธมิตรกับองค์กรที่มีความชำนาญหลัก (Core Strength) ที่แตกต่างกันอาจทำให้เกิดการ Synergy และเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขันในตลาดของกลุ่มพันธมิตร
2. **เพื่อพัฒนา หรือ ลดจุดด้อยขององค์กร (To improve or decrease firm's weakness)** ในบางองค์กรที่ขาดแคลนเรื่องเงินทุนในการดำเนินกิจการ หรือการขาดแคลนระบบบริหารจัดการที่ดี

การร่วมมือกับองค์กรที่ความเข้มแข็งในเรื่องดังกล่าว จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อได้ หรือ มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งแลกเปลี่ยนที่เป็นที่สนใจของพันธมิตรที่จะมาร่วมมือด้วย

3. เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ (To increase firm's opportunity) การเข้าร่วมพันธมิตรที่เป็นองค์กรระดับนานาชาติทำให้เพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจในประเทศที่พันธมิตรมีประสบการณ์ และการร่วมมือกับพันธมิตรในโครงการที่ไม่มีประสบการณ์ ทำให้เพิ่มโอกาสในการรับงานโครงการที่ปกติไม่สามารถทำได้
4. เพื่อพัฒนา หรือ ลดคู่แข่งขององค์กร (To decrease firm's threaten) ในบางกรณีพันธมิตรเกิดจากการร่วมมือกันขององค์กรธุรกิจที่ครั้งหนึ่งเคยเป็นคู่แข่งกันมาก่อน โดยความร่วมมือนี้อาจเกิดขึ้นในตลาดใหม่ ที่ไม่ใช่ฐานตลาดเดิมที่เกิดการแข่งขัน พันธมิตรในลักษณะนี้เกิดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการเข้าสู่ตลาดใหม่

2.3 การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างความเข้าใจในพื้นฐานการดำเนินธุรกิจสถาปัตยกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจกับการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกในประเทศไทย เนื้อหาในส่วนนี้ ประกอบด้วย

- 2.3.1 ความหมายและชนิดงานในวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม
- 2.3.2 สรุปผลขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรม

2.3.1 ความหมายและชนิดงานในวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม

รายละเอียดเนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย ความหมายวิชาชีพสถาปัตยกรรมตามกฎหมาย เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานเรื่องความหมายของวิชาชีพที่กฎหมายควบคุม และยังแสดงถึงขอบเขตบริการอย่างกว้างๆ ของการประกอบวิชาชีพตามกฎหมาย

○ พระราชบัญญัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมพ.ศ. 2508 มาตรา 3

1. วิชาชีพสถาปัตยกรรม หมายความว่าวิชาชีพการช่างในสาขาสถาปัตยกรรมหลัก สาขาสถาปัตยกรรมผังเมือง สาขาภูมิสถาปัตยกรรม สาขาสถาปัตยกรรมอุตสาหกรรม สาขาสถาปัตยกรรมมัณฑนศิลป์และสาขาสถาปัตยกรรมอื่นใดซึ่งจะได้กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา
2. วิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม หมายความว่า วิชาชีพสถาปัตยกรรมที่ระบุควบคุมในกฎกระทรวง

○ กฎกระทรวงกำหนดวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมพ.ศ.2549 ออกตามความในพระราชบัญญัติสถาปนิก พ.ศ. 2543

1. สาขาสถาปัตยกรรมหลัก หมายความว่า วิชาชีพสถาปัตยกรรมที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการออกแบบ วางผังอาคารเพื่อสร้างสรรค์องค์ประกอบทางกายภาพของอาคาร ส่วนประกอบอาคาร และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับอาคาร

2. **สาขาสถาปัตยกรรมผังเมือง** หมายความว่า วิชาชีพสถาปัตยกรรมที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการออกแบบวางผังเพื่อสร้างสรรค์องค์ประกอบและสภาพแวดล้อมทางกายภาพของเมือง ชุมชนเมืองชุมชน และโครงการกลุ่มอาคารที่มีการใช้งานประเภทเดียวกันหรือหลายประเภท รวมถึงการวางผังเพื่อกำหนดกิจกรรม พื้นที่ ขนาด ความหนาแน่น ความสูง ที่โล่งหรือที่ว่าง ระหว่างอาคาร และโครงสร้าง ระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการภายในพื้นที่ดังกล่าว
3. **สาขาภูมิสถาปัตยกรรม** หมายความว่า วิชาชีพสถาปัตยกรรมที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการออกแบบวางผังบริเวณเพื่อสร้างสรรค์องค์ประกอบทางกายภาพของสภาพแวดล้อมทางภูมิทัศน์ในชุมชนและพื้นที่ธรรมชาติทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับอาคาร
4. **สาขาสถาปัตยกรรมภายในและมัณฑนศิลป์** หมายความว่า วิชาชีพสถาปัตยกรรมที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการออกแบบเพื่อสร้างสรรค์องค์ประกอบทางกายภาพและสภาพแวดล้อมภายในอาคาร

○ **กฎกระทรวงกำหนดวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมพ.ศ.2549 ออกตามความในพระราชบัญญัติสถาปนิก พ.ศ. 2543** แบ่งชนิดงานในวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมออกเป็น 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. **งานศึกษาโครงการ** หมายถึง การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การกำหนดความต้องการ และข้อจำกัดเป็นโครงการ การจัดทำสาระความต้องการสำหรับการออกแบบโครงการ การจัดทำแผนงาน และการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
2. **งานออกแบบ** หมายถึง การกำหนดรายละเอียดโครงการ การกำหนดแนวความคิดในการออกแบบและวางผังการพัฒนารูปแบบ การจัดทำแบบและเอกสารการก่อสร้าง การกำหนดรูปแบบและรายการวัสดุก่อสร้าง การประมาณราคาค่าก่อสร้าง และการตรวจสอบรูปแบบ ระหว่างการก่อสร้างในงานสถาปัตยกรรมทั้งที่ก่อสร้างใหม่ ดัดแปลง รื้อถอน เคลื่อนย้าย บูรณะ พื้นฟูหรืออนุรักษ์
3. **งานบริหารและอำนวยการก่อสร้าง** หมายถึง การบริหารจัดการและจัดทำแผนการบริหารโครงการ การกำหนดหลักเกณฑ์โครงการ การคำนวณราคา และควบคุมค่าก่อสร้าง การควบคุมการก่อสร้าง ดัดแปลง ซ่อมแซม รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารหรือสิ่งก่อสร้างให้เป็นไปตามรูปแบบรายการ และสัญญาการวินิจฉัยแผนงานและวิธีการก่อสร้าง การรับรองผลการทดสอบวัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการและให้หมายความรวมถึง การวางแผนการดำเนินงานการบำรุงรักษา และการบริหารจัดการทรัพย์สินอาคารในงานสถาปัตยกรรม ทั้งที่ก่อสร้างใหม่ ดัดแปลงรื้อถอน เคลื่อนย้ายบูรณะ พื้นฟูหรืออนุรักษ์
4. **งานตรวจสอบ** หมายถึง การสำรวจการค้นคว้าการวิเคราะห์ การทดสอบรวมทั้งการหาข้อมูลและสถิติต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ประกอบการตรวจสอบรูปแบบ อุปกรณ์ประกอบของอาคาร ระบบสุขอนามัยหรือสิ่งแวดล้อม ระบบป้องกัน และระบบอัคคีภัย ระบบบริหารจัดการ เพื่อความปลอดภัยใน อาคารหรือสิ่งก่อสร้างงานตรวจสอบความมั่นคงแข็งแรงความปลอดภัยในอาคารในด้านสถาปัตยกรรมควบคุมรวมทั้งงานระบบอาคารที่เกี่ยวข้อง และการออกเอกสารรับรองผลการตรวจสอบ

5. **งานให้คำปรึกษา** หมายถึง การให้ข้อเสนอแนะหรือการตรวจสอบเพื่อให้คำปรึกษาในงาน ตาม (1) (2) (3) หรือ (4)

2.3.2 **สรุปผลขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรม**⁴⁷

จากการรวบรวมเอกสารเรื่องขั้นตอนกระบวนการให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย มีหลาย แนวแนวทางและ พบว่ามีการศึกษาเปรียบเทียบเรื่องขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการ สถาปัตยกรรม เพื่อใช้ประกอบวิทยานิพนธ์ และเห็นว่าเหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ โดยการเปรียบเทียบ ประกอบไปด้วยการเปรียบเทียบขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรม จากแหล่ง ต่างๆดังนี้ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก จ)

1. มาตรฐานการบริการขั้นมูลฐาน ตามมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2532 โดย สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อการออกแบบงานสถาปัตยกรรม โดย ศ.ดร.วิมลสิทธิ์ หรยางกูร
3. เกณฑ์ในการออกแบบสถาปัตยกรรม โดย ศ.สุสดี ทิพทัส
4. กระบวนการออกแบบสถาปัตยกรรม โดย ศ. อรศิริ ปาณินนท์
5. การจัดการโครงการก่อสร้าง โดย พิชัย ธานีรณานนท์

ต่อไปนี้เป็นตารางเปรียบเทียบขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรมจากแหล่ง ต่างๆ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

⁴⁷ พรพรม แม้นนทรรัตน์, “ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริหารในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของ สถาปนิกไทย,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 13-29.

Items	มาตรฐานการบริการ ขั้นมูลฐาน โดย สมาคมสถาปนิกสยาม	การจัดทำรายละเอียดโครงการ เพื่อการออกแบบ งานสถาปัตยกรรม โดย ศ.ดร. วิมลสิทธิ์ ทรยางกูร	เกณฑ์ในการออกแบบ สถาปัตยกรรม โดย ศ. ผุสดี ทิพทัส	กระบวนการออกแบบ สถาปัตยกรรม โดย ศ. อรศิริ ปาณินท์	การจัดการโครงการก่อสร้าง โดย พิชัย ธานีรัตนานนท์ การจัดการงานก่อสร้าง โดย วิวัฒน์ แสงเทียน และคณะ
1			ระยะที่ 1 Inception ระยะเริ่มต้นดำเนินงาน	- โครงการออกแบบ	1. Briefing Stage ขั้นตอนการสรุปงาน - จัดทำแผนงานและแต่งตั้งทีมงาน
2		1. ขึ้นกำหนดปัญหา - Feasibility Study	ระยะที่ 2 Feasibility Study ศึกษาสู่ทางความเป็นไปได้ของโครงการ	- ข้อจำกัดที่ดิน - จุดประสงค์การวางโครงการใช้ที่ดิน	1. Briefing Stage ขั้นตอนการสรุปงาน - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
3	2.1 การวางเค้าโครง การออกแบบ	1. ขึ้นกำหนดปัญหา - Design Program	ระยะที่ 3 Outline Proposals เสนอโครงการขั้นต้นโดยสังเขป	- รายละเอียดโครงการ (โปรแกรมการออกแบบ) - การวิเคราะห์ผังบริเวณ - แนวความคิดในการออกแบบ	2. Designing Stage ขั้นตอนการออกแบบ - สรุปความต้องการของโครงการ
4	2.2 การออกแบบร่าง ขั้นต้น	2. ขึ้นออกแบบ - Schematic Design	ระยะที่ 4 Scheme Design การออกแบบร่าง	- การทำแบบร่าง	2. Designing Stage ขั้นตอนการออกแบบ - Schematic Design
5		2. ขึ้นออกแบบ - Evaluation and Design selection		- การตัดสินใจคัดเลือกแบบที่ดี	
6	2.2 การออกแบบร่าง ขั้นสุดท้าย	2. ขึ้นออกแบบ - Design Development	ระยะที่ 5 Detail Design การออกแบบขั้นสุดท้ายอย่างครบถ้วน	- การปรับปรุงแบบร่าง	2. Designing Stage ขั้นตอนการออกแบบ - Detail Design
7	2.3 การทำรายละเอียด การก่อสร้าง	3. ขึ้นดำเนินการ - Construction Documents การ ผลิตแบบก่อสร้างและการทำรายการ ประกอบแบบ	ระยะที่ 6 Production Information เตรียมรายการและข้อมูลประกอบงาน ขั้นสุดท้าย	- การเขียนแบบก่อสร้างและรายการ ประกอบแบบ	2. Designing Stage ขั้นตอนการออกแบบ - Working Drawing

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรม
(ที่มา: ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริหารในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของสถาปนิก

Items	มาตรฐานการบริการ ชั้นมูลฐาน โดย สมาคมสถาปนิกสยาม	การจัดทำรายละเอียดโครงการ เพื่อการออกแบบ งานสถาปัตยกรรม โดย ศ.ดร. วิมลสิทธิ์ ทรยางกูร	เกณฑ์ในการออกแบบ สถาปัตยกรรม โดย ศ. ผุสดี ทิพทัส	กระบวนการออกแบบ สถาปัตยกรรม โดย ศ. อรศิริ ปาณินท์	การจัดการโครงการก่อสร้าง โดย พิชัย ธานีรณานนท์ การจัดการงานก่อสร้าง โดย วิวัฒน์ แสงเทียน และคณะ
8		3. ขั้นตอนการ - การประมาณราคา	ระยะที่ 7 Bills of Quantities: BOQ การจัดทำราคากลางและรายการแยก วัสดุก่อสร้าง		2. Designing Stage ขั้นตอนการออกแบบ - Bill of Quantities: BOQ
9		3. ขั้นตอนการ - การขออนุญาตปลูกสร้าง			
10					3. Tendering Stage ขั้นตอนการประมูล - การตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (pre- qualification)
11	2.4 การประกวดราคา	3. ขั้นตอนการ - การประมูลราคาก่อสร้าง	ระยะที่ 8 Tender Action or Bidding การจัดประกวดราคาหรือประมูลราคา	- การประมูลราคาก่อสร้าง	3. Tendering Stage ขั้นตอนการประมูล - การเสนอราคาและการคัดเลือกผู้รับเหมา
12		3. ขั้นตอนการ - การทำสัญญาก่อสร้าง			3. Tendering Stage ขั้นตอนการประมูล การตกลงทำสัญญาก่อสร้าง
13			ระยะที่ 9 Project Planning วางแผนงานก่อสร้าง		4. Constructing Stage ขั้นตอนการ ก่อสร้าง - การวางแผนงานก่อสร้าง
14	2.5 การก่อสร้าง	3. ขั้นตอนการ - การดำเนินงานก่อสร้าง	ระยะที่ 10 Operation on Site ควบคุมการก่อสร้าง	- การก่อสร้าง	4. Constructing Stage ขั้นตอนการ ก่อสร้าง - การดำเนินงานก่อสร้างและการ ประสานงานกับผู้รับเหมารายย่อย

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรม
(ที่มา: ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริหารในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของสถาปนิก

Items	มาตรฐานการบริการ ขั้นมูลฐาน โดย สมาคมสถาปนิกสยาม	การจัดทำรายละเอียดโครงการ เพื่อการออกแบบ งานสถาปัตยกรรม โดย ศ.ดร. วิมลสิทธิ์ หรั่งงูร	เกณฑ์ในการออกแบบ สถาปัตยกรรม โดย ศ. ผุสดี ทิพทัส	กระบวนการออกแบบ สถาปัตยกรรม โดย ศ. อรศิริ ปาณินท์	การจัดการโครงการก่อสร้าง โดย พิชัย ธานีรัตนานนท์ การจัดการงานก่อสร้าง โดย วิวัฒน์ แสงเทียน และคณะ
15			ระยะที่ 11 Completion การส่งมอบงาน		5. Commissioning Stage ขั้นตอนการส่งมอบงาน - จัดทำ As built records และ As built drawings
16					5. Commissioning Stage ขั้นตอนการส่งมอบงาน - ตรวจสอบอาคารอย่างละเอียดและแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น
17		3. ขั้นตอนการ - การบริหารการใช้งานอาคาร			5. Commissioning Stage ขั้นตอนการส่งมอบงาน - จัดทำข้อเสนอแนะการใช้และคู่มือการบำรุงรักษา - ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
18		4. ขั้นตอนการเข้าอยู่ - POE	ระยะที่ 12 Feed Back or Feed Forward ประเมินผลและนำผลประกอบการพิจารณาการออกแบบต่อไป		

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรม
(ที่มา: ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริหารในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของสถาปนิก

ไทย: หน้า 27)

จากตารางเปรียบเทียบขั้นตอนและกระบวนการออกแบบและก่อสร้างโครงการสถาปัตยกรรม⁴⁸ สามารถสรุปขั้นตอนได้ดังนี้

- **ขั้นตอนเตรียมการก่อนการออกแบบ**
 1. การเริ่มต้นโครงการ (Inception) จัดทำแผนงานและแต่งตั้งทีมงาน
 2. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)
 3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำเสนอโปรแกรมการออกแบบ (Design Program) และสรุปความต้องการของโครงการ
- **ขั้นตอนการออกแบบ**
 1. การออกแบบร่างขั้นต้น (Schematic Design) เป็นการออกแบบทางเลือกในขั้นต้น
 2. การประเมินรูปแบบทางเลือกและการตัดสินใจเลือกรูปแบบที่เหมาะสม (Evaluation and Design Selection)
 3. การปรับปรุงแบบร่าง (Design Development)
 4. การออกแบบรายละเอียด (Detail Design)
 5. การเขียนแบบก่อสร้างและรายการประกอบแบบ (Working Drawing and Construction Documents)
- **ขั้นตอนเตรียมการก่อนการก่อสร้าง**
 1. การจัดทำราคาและรายการแยกวัสดุก่อสร้าง (Bill of quantities: BOQ)
 2. การขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร
 3. การตรวจสอบคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประกวดราคา หรือการประมูล (Pre-qualification)
 4. การจัดการประกวดราคา การประมูล ขั้นตอนการเสนอราคา และการคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้าง
 5. การทำสัญญาก่อสร้าง
- **ขั้นตอนดำเนินงานก่อสร้าง**
 1. การวางแผนงานก่อสร้าง
 2. การตรวจสอบและควบคุมการก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบ
- **ขั้นตอนภายหลังก่อสร้างเสร็จ**
 1. การตรวจสอบ As built records และ As built drawings
 2. การตรวจสอบอาคารและแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น
 3. การรับมอบงาน
 4. การประเมินผลหลังการใช้งาน (Post Occupied Evaluation:POE)

⁴⁸ พรพรม แม้นนทรัตน์, “ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริหารในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของสถาปนิกไทย,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 13-29.

การสรุปขั้นตอนงานสถาปัตยกรรมข้างต้นนี้มีผลต่อการวิจัยเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม โดยมีผลต่อรูปแบบการแบ่งงาน ผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย ระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งกระบวนการนี้จะถูกนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในเรื่องการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนต่อไป

2.4 กฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย

ข้อมูลในส่วนประกอบด้วยเอกสารด้านกฎหมายของไทยและข้อกำหนดระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย เนื่องจากในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆสำหรับโครงการในประเทศไทย ผู้บริหารควรคำนึงกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ดังมีหัวข้อและรายละเอียดดังนี้

- 2.4.1 พระราชบัญญัติสถาปนิกพ.ศ. 2543 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข)
- 2.4.2 พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข)
- 2.4.3 รูปแบบของการจัดให้บริการ Mode of Supply
- 2.4.4 Recommended Guideline for the UIA Accord on Recommended International Standards of Professionalism in Architectural Practice Policy on Practice in a Host Nation

2.4.1 พระราชบัญญัติสถาปนิกพ.ศ. 2543

จากการสำรวจเอกสารพบว่ามีรายละเอียดของพระราชบัญญัติสถาปนิกพ.ศ. 2543 มีความเกี่ยวข้องการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ เนื่องจากมีการในออกแบบก่อสร้างอาคารในประเทศนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่ได้รับใบอนุญาตของสภาสถาปนิกและมีการกำหนดคุณสมบัติของสมาชิก และจากรายละเอียดของพระราชบัญญัติพบว่ายังไม่มีฉบับบังคับเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน หรือบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆโดยตรง มีบางมาตราที่เกี่ยวข้องเล็กน้อย ทำให้สามารถสรุปได้ 2 เรื่องคือ

1. การร่วมลงทุนในบริษัทสถาปนิกที่ให้บริการทางสถาปัตยกรรมในประเทศไทยระหว่างผู้ร่วมลงทุนชาวไทยและชาวต่างชาติ สามารถทำได้โดย ในบริษัทสถาปนิกดังกล่าวผู้มีอำนาจในการบริหารจะต้องมีใบอนุญาตของสภา โดยทั้งนี้ต้องพิจารณาที่พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 ประกอบด้วย
2. ในกรณีที่บริษัทสถาปนิกกระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้ ผู้มีอำนาจในการบริหาร(ซึ่งก็คือผู้ที่มีใบอนุญาตของสภาสถาปนิก) จะต้องได้รับโทษปรับไม่เกินสิบเท่าของอัตราโทษปรับสำหรับความผิดนั้น

2.4.2 พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542

จากพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในกรณีการร่วมลงทุนของบุคคลหรือนิติบุคคลชาวไทยกับชาวต่างชาติในประเทศไทย โดยสรุปได้ดังนี้

1. ความหมายของคนต่างด้าวในกรณีเป็นนิติบุคคล หมายถึง นิติบุคคลที่ไม่ได้จดทะเบียนพาณิชย์ในประเทศไทย หรือ นิติบุคคลที่มีผู้ถือหุ้นเป็นบุคคลที่ไม่ใช่สัญชาติไทย หรือ นิติบุคคลที่ไม่ได้จดทะเบียนในประเทศไทยถือหุ้นอยู่เกินกึ่งหนึ่ง
 2. เนื่องจากการธุรกิจให้บริการด้านสถาปัตยกรรมในประเทศไทยเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย มีผลกระทบต่อวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและเป็นธุรกิจที่คนไทยยังไม่พร้อมแข่งขัน ในการที่คนต่างด้าวจะเข้ามาลงทุนจะต้องได้รับการอนุญาตจากรัฐมนตรีหรืออธิบดี ดังนั้นสถาปนิกไทยจะต้องพิจารณาคุณสมบัติในเรื่องใบอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพของคนต่างด้าว ในการคัดเลือกพันธมิตรที่เป็นคนต่างด้าวด้วย
 3. พระราชบัญญัตินี้ไม่มีผลกับคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตจากรัฐบาลในการดำเนินธุรกิจตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัตินี้
 4. บทลงโทษของคนต่างด้าวที่ฝ่าฝืนพระราชบัญญัตินี้คือจำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือหนึ่ง แสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และให้ศาลสั่งเลิกการประกอบธุรกิจ และหากฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามคำสั่งต้องโทษปรับวันละหนึ่งหมื่นบาทถึงห้าหมื่นบาทตลอดเวลาที่ยังฝ่าฝืนอยู่
- บทลงโทษของคนไทยที่ให้ความช่วยเหลือ หรือมีส่วนในการทำความผิดของคนต่างด้าวตามพระราชบัญญัตินี้ คือจำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 1 ล้านบาท

2.4.3 รูปแบบของการจัดให้บริการ Mode of Supply⁴⁹

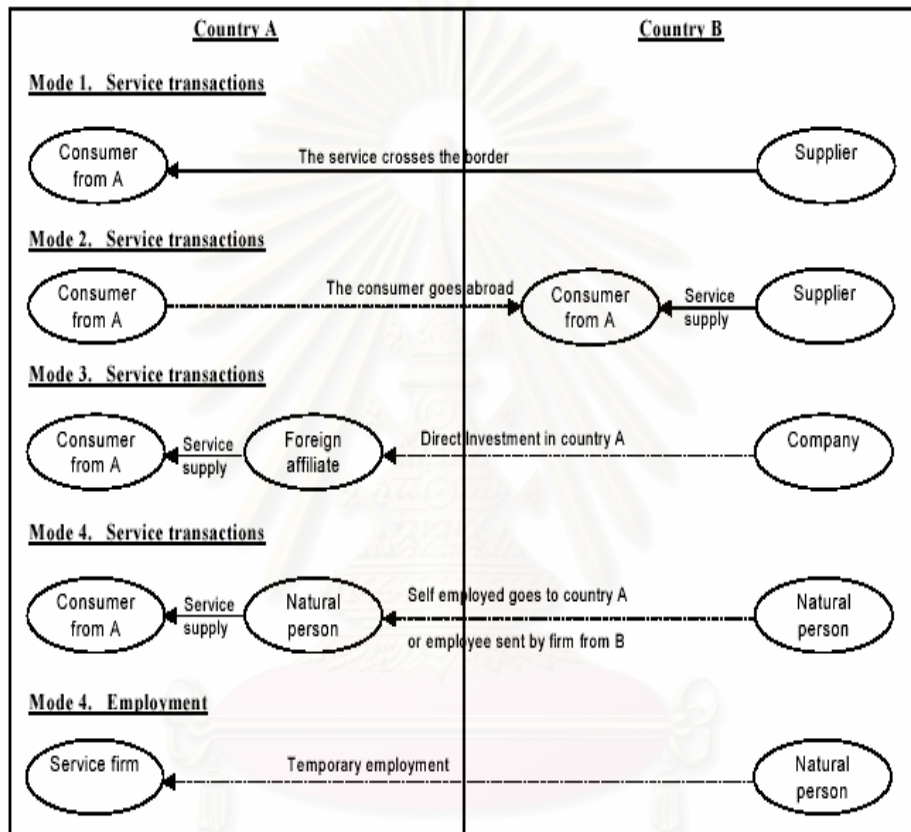
การเจรจาเปิดเสรีการค้าบริการระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพออกแบบและก่อสร้างคือ การเจรจาการค้าบริการ (Service Negotiations) สาขาการค้าบริการวิชาชีพ (Professional Services) ภายใต้ขอบเขตของความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าและบริการ (General Agreement on Trade in Service: GATS) ที่มีการแบ่งรูปแบบของการซื้อขายและส่งมอบบริการระหว่างบุคคล (อาจเป็นได้ทั้งนิติบุคคลหรือบุคคลธรรมดา) ที่เป็นคนชาติของประเทศหนึ่งกับบุคคลที่เป็นคนชาติของประเทศหนึ่ง 4 รูปแบบ คือ

1. **การค้าข้ามพรมแดน (cross-border supply)** คือ การส่งเฉพาะบริการจากประเทศหนึ่งเข้าสู่อาณาเขตของประเทศ โดยผู้ให้บริการมิได้เดินทางไปให้บริการในประเทศลูกค้าเอง ซึ่งในปัจจุบันกฎหมายวิชาชีพสถาปัตยกรรมของไทยยังมีได้จำกัดรูปแบบนี้ ทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะการส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) คือบริษัทพันธมิตรทำงานร่วมกันผ่านอินเทอร์เน็ตโดยมีเจ้าของโครงการเป็นผู้ประสานงาน
2. **การบริโภคข้ามพรมแดน (consumption abroad)** คือ การที่ลูกค้าเข้าไปติดต่อขอรับบริการในประเทศผู้ให้บริการ แล้วนำผลงานกลับมาว่าจ้างให้บริษัทสถาปนิกทำงานต่อจนสำเร็จ โดยที่บริษัทสถาปนิกไทยไม่ได้ทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ถึงแม้ว่ารูปแบบนี้จะไม่ถูกจำกัดโดยตรงด้วยกฎหมายวิชาชีพของไทย แต่อาจต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของลักษณะอาคารและวัสดุที่ใช้ตลอดจนอาจทำให้การทำงานลำบากเนื่องจากไม่มีการทำงานร่วมกัน
3. **การจัดตั้งทางพาณิชย์ (commercial presence)** คือการให้บริการโดยผู้ให้บริการเข้าไปจัดตั้งบริษัทสาขาในประเทศลูกค้า สำหรับประเทศไทยที่มีพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.

⁴⁹ กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์

2542 ที่กำหนดให้ผู้ให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมต้องเป็นคนสัญชาติไทย ทำให้การจัดตั้งบริษัทสถาปนิกสาขาในประเทศไทยต้องมีผู้ถือหุ้นที่เป็นสถาปนิกไทย ทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือนานาชาติ (Group companies: local and overseas) ในประเทศไทย

4. **การเข้าไปให้บริการโดยบุคคลธรรมดา (presence of natural persons)** คือ การให้บริการโดยผู้ให้บริการที่เป็นบุคคลธรรมดาเข้าไปให้บริการในประเทศลูกค้า สำหรับประเทศไทยที่มีพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 และพระราชบัญญัติสถาปนิกพ.ศ. 2543 ได้จำกัดการเปิดเสรีรูปแบบนี้ไว้ในปัจจุบัน



แผนภาพที่ 2.7 รูปแบบของการซื้อขายและส่งมอบบริการ (Mode of supply)

Mode of Supply นี้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบของการซื้อขายและส่งมอบบริการด้านสถาปัตยกรรมระหว่างประเทศ ซึ่งสะท้อนรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม และปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมสามารถมีทั้งแบบที่เป็นความร่วมมือระหว่างนิติบุคคลด้วยกันเอง และระหว่างนิติบุคคลกับบุคคลธรรมดาโดยทั้ง 2 รูปแบบสามารถแบ่งย่อยได้ดังนี้

1. พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างนิติบุคคลด้วยกัน ได้แก่ เกิดพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือนานาชาติ (Group companies: local and overseas) หรือ Mode ที่ 3 การจัดตั้งทางพาณิชย์ (commercial presence)

2. พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างนิติบุคคลกับบุคคลธรรมดา ได้แก่ พันธมิตรในลักษณะผู้ร่วมงาน ชาวต่างชาติ หรือ Mode ที่ 4 การเข้าไปให้บริการโดยบุคคลธรรมดา (presence of natural persons)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศ ได้แก่

1. ลูกค้า เจ้าของโครงการจะมีอำนาจในการตัดสินใจคัดเลือกผู้บริการจากต่างประเทศ และการเลือกวิธีการรับบริการ นอกจากนั้นยังเป็นผู้มีส่วนในการทำให้เกิดความร่วมมือในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น Mode ที่ 1 และ 2 ทำให้เกิดความร่วมมือในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัท สถาปนิกต่างชาติและสถาปนิกไทย เพื่อให้บริการลูกค้าในประเทศไทย
2. สถานที่ตั้ง ได้แก่ ประเทศของลูกค้า ประเทศที่ตั้งโครงการและประเทศของผู้ให้บริการ สถานที่ตั้งนี้มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรในเรื่องข้อกำหนดของแต่ละประเทศที่อนุญาตรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างกัน
3. องค์กรของพันธมิตร ที่มีทั้งแบบนิติบุคคลกับบุคคลธรรมดาที่มีการทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบทางกฎหมายต่างกัน

2.4.4 Recommended Guideline for the UIA Accord On Recommended International Standards of Professionalism in Architectural Practice Policy on Practice in a Host Nation โดย Union Internationale des Architectes. International Union of Architects Accord Policy on Practice in a Host Nation⁵⁰

สถาปนิกที่จะให้บริการทางด้านสถาปัตยกรรมในประเทศที่สถาปนิกไม่ได้ลงทะเบียน ควรจะร่วมงานกับสถาปนิกท้องถิ่น(Local Architect) เพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะมีความเข้าใจในเรื่อง กฎหมาย สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และปัจจัยด้านวัฒนธรรมอื่นๆ สำหรับเงื่อนไขในการร่วมงานควรตัดสินใจโดยผู้ร่วมงานและควรสอดคล้องกับ UIA ethical standard และ กฎหมายของประเทศที่ตั้งโครงการ

○ แนวทางในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมในต่างประเทศ(Guideline for Practice in a Host Nation)

สิ่งนี้แนะนำสำหรับสมาชิกหรือ ประเทศ/รัฐ ของ International Union of Architects เพื่อปรับปรุงแนวทางนี้ให้เข้ากับข้อตกลงของ UIA ในส่วนของข้อแนะนำของมาตรฐานสากลการปฏิบัติวิชาชีพสถาปนิก ในการสร้างกรอบนโยบายสำหรับการเจรจาต่อรองระหว่างสถาปนิกต่างชาติและสถาปนิกท้องถิ่น ในการทำงานร่วมกัน

ในขณะที่ข้อตกลงของ UIA และแนวทางการปฏิบัติอื่น ๆ มีความตั้งใจที่จะจัดตั้งมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติวิชาชีพสากล แต่ต้องยอมรับว่ามีความแตกต่างระหว่างประเพณีและการปฏิบัติวิชาชีพของสมาชิกของ UIA ในแต่ละประเทศ

สถาปนิกที่จะเข้าสู่ข้อตกลงการปฏิบัติวิชาชีพในต่างประเทศ “Practice in a Host Nation” ควรยอมรับว่า 1) ข้อตกลงนี้ผลต่อความรับผิดชอบทางวิชาชีพ การประกัน อำนาจในการตัดสินใจของศาล และ ประเด็นเดียวกันนี้ยังครอบคลุมโดย ฐานะทางกฎหมาย ของสถาปนิกต่างชาติในประเทศที่ตั้งโครงการหรือ

⁵⁰ <https://www.uia-architectes.org/image/PDF/UIA-Accord.pdf>. [2006, December, 21]

การพิจารณาจัดตั้งธุรกิจ และที่เหมาะสมควรมีการเจรจาต่อรองระหว่าง สถาปนิกท้องถิ่น สถาปนิกต่างชาติ และลูกค้า และควรมีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นทางการระหว่างแต่ละฝ่าย ข้อตกลงข้างต้นจะต้องครอบคลุม ความรับผิดชอบต่อสาธารณชน ฐานะ และ กฎหมายที่กำหนดขอบเขตการให้บริการสถาปัตยกรรมและเป็นหลักฐานในการประเมินผลและ ความรับผิดชอบของสถาปนิกแต่ละฝ่าย 2) เงื่อนไขดังต่อไปนี้ควรนำไปใช้กับในการตัดสินใจของศาลของประเทศนั้นๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติวิชาชีพของสถาปนิกต่างชาติ 3) ในแนวทางนี้ สถาปนิกคือ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับ และ ได้ลงทะเบียน/ได้รับใบอนุญาต/ได้รับการรับรองโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศ/รัฐ ของตนเอง:

1. ในแนวทางนี้สถาปนิกคือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับและลงทะเบียน/ได้อนุญาตหรือรับรองโดยผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้องในรัฐนั้นๆ ที่โครงการก่อสร้างสถาปนิกท้องถิ่นคือ ผู้ที่ลงทะเบียน/ได้รับใบอนุญาต/ได้รับการรับรองโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศที่เป็นที่ตั้งของโครงการ สถาปนิกต่างชาติคือ ผู้ที่ลงทะเบียน/ได้รับใบอนุญาต/ ได้รับการรับรองและปฏิบัติวิชาชีพตามกฎหมาย แต่ไม่ได้ลงทะเบียน/ได้รับใบอนุญาต/ได้รับการรับรองทางกฎหมายในประเทศที่เป็นที่ตั้งของโครงการ
2. ในประเทศที่ไม่มี Mutual recognition หรือ Free trade agreement ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศที่ตั้งโครงการ และประเทศของสถาปนิกต่างชาติ:
 - สถาปนิกต่างชาติที่ได้ลงทะเบียน/ได้รับใบอนุญาต/ได้รับการรับรองโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศของตนเอง แต่ไม่ได้ใบอนุญาตในประเทศที่ตั้งโครงการ ควรได้รับอนุญาตเป็นรายๆไป และอนุญาตให้ร่วมงานกับสถาปนิกท้องถิ่นที่ได้ลงทะเบียน/ได้รับใบอนุญาต/ได้รับการรับรอง เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายและการปฏิบัติวิชาชีพท้องถิ่น
 - สถาปนิกต่างชาติที่มาจากประเทศ/รัฐ ที่ไม่มีการตกลงเรื่องการลงทะเบียน/การอนุญาต/การรับรอง ควรกำหนดให้ต้องมีขั้นตอนให้ลงทะเบียน/ขออนุญาต/การรับรองตามมาตรฐานของประเทศที่เป็นที่ตั้งโครงการ
 - สถาปนิกต่างชาติไม่ควรได้รับอนุญาตให้ในการให้บริการอื่นๆที่นอกเหนือขอบเขตตามที่กฎหมายกำหนดโดยไม่มีจำเป็น การมีส่วนร่วมของสถาปนิกท้องถิ่นในการออกแบบเอกสาร และการให้บริการจัดการสัญญาของโครงการ สถาปนิกต่างชาติที่เข้าร่วมประกวดแบบระดับนานาชาติในประเทศที่ไม่พวกเขาไม่มีใบอนุญาต ควรกำหนดให้อนุญาตเฉพาะสถาปนิกที่ชนะการประกวดและได้รับหน้าที่ได้ดำเนินโครงการต่อ

2.1 สถาปนิกต่างชาติ ควร:

- เตรียมตัวในการสร้างความเข้าใจเรื่องหน่วยงานทั้งในประเทศและในระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับการลงทะเบียน/ใบอนุญาต/ใบรับรอง จากหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการอนุญาตสถาปนิกต่างชาติ และกำหนดขอบเขตการให้บริการตามกฎหมายของประเทศนั้นๆ
- จัดเตรียมคุณสมบัติของตนให้ตรงกับข้อกำหนดของแต่ละประเทศ
- หาทางรับรองว่าตนเองไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องการการกระทำที่ผิดกฎหมายและจริยธรรม

- 2.2 ทันททีหลังจากที่มีการคัดเลือกสถาปนิกต่างชาติเข้าร่วมงานในโครงการ สถาปนิกท้องถิ่นควรกำหนดให้มีการจัดทำเอกสารให้กับผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสถาปนิกท้องถิ่นและสถาปนิกต่างชาติ รวมทั้ง การกำหนดคุณสมบัติ และการจัดทำรายละเอียดโครงการ
 - 2.3 สถาปนิกต่างชาติและสถาปนิกท้องถิ่นควรสร้างความมั่นใจในการร่วมมือกันว่า ทั้งสองฝ่ายจะต้องร่วมกันให้บริการและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับโครงการ
 - 2.4 การให้บริการด้านวิชาชีพได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่มสถาปนิกที่ร่วมมือกัน และบางครั้งได้รับความช่วยเหลือจากสถาปนิกต่างชาติและสถาปนิกท้องถิ่นที่มีคุณภาพเข้าร่วมในโครงการ
 - 2.5 สำหรับเอกสารทุกอย่างของโครงการที่สามารถนำมาเรียกใช้ได้ สถาปนิกท้องถิ่นและสถาปนิกต่างชาติ ควรให้จัดทำด้วยความระมัดระวังในการแสดงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของและฝ่ายในโครงการ
 - 2.6 จากความต้องการของผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่น คาดหวังว่าผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้องของ UIA จะช่วยเหลือในเรื่องการรับรองฐานะของสถาปนิกต่างชาติตามในข้อเสนอในข้อ 2.1
 - 2.7 สถาปนิกต่างชาติควรถูกกำหนดให้ยอมรับและทำตาม กฎหมาย จรรยาบรรณ และ การปฏิบัติกฎหมายควบคุมอาคาร และอื่นๆ ตามข้อกำหนดของประเทศที่ตั้งโครงการ
 - 2.8 การสร้างรูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาปนิกต่างชาติและสถาปนิกท้องถิ่นควรถูกกำหนดให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการ เสมอภาค และเป็นข้อตกลงที่เท่าเทียม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมของ UIA รูปแบบของเอกสารและหนังสือมากมายถูกพัฒนาให้ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญที่ควรพิจารณาเมื่อมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถาปนิก
3. แนวทางที่เสนอนี้ไม่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในประเทศที่มี Mutual recognition agreement ระหว่างกันอยู่

2.5 ประสพการณ์และความคิดเห็นเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยจากแบบสอบถามเบื้องต้น

2.5.1 ภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย

2.5.2 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่พบจากแบบสอบถามเบื้องต้น

จากแบบสอบถามเบื้องต้นที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาวะปัจจุบันในการทำงานร่วมระหว่างของสถาปนิกไทยกับสถาปนิกอื่นๆ และความคิดเห็นของสถาปนิกไทยเกี่ยวกับการร่วมงานกับต่างชาติ โดยผู้ให้สัมภาษณ์เป็นสถาปนิกที่มาเยี่ยมชมงานสถาปนิก 2550 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 100 คน สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1. **กลุ่มที่ 1 มีประสบการณ์เคยร่วมงานกับสถาปนิกอื่นๆ** ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 54 มีประสบการณ์ในการร่วมงานกับสถาปนิกอื่นๆ ประมาณ 1-5 โครงการ(โครงการที่ออกแบบและก่อสร้างในประเทศไทย) ส่วนใหญ่ร่วมงานกับสถาปนิกในแถบเอเชีย เช่น สิงคโปร์ ญี่ปุ่น และจีน รองลงมาเป็นสถาปนิกจากยุโรป เช่น อังกฤษและ เยอรมัน จุดเริ่มต้นของความร่วมมือมักเกิดจากลูกค้าเป็นผู้ติดต่อให้ทำงานร่วมกัน จนรู้จัก

และร่วมมือกัน การทำงานร่วมกันมีขอบเขตของงานไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับประเภทโครงการ ความชำนาญ ข้อตกลง โดยส่วนใหญ่จะร่วมมือกันถึงออกแบบรายละเอียด สำหรับอุปสรรคและปัญหาที่พบมากที่สุดในการทำงานร่วมกับสถาปนิกอื่นๆ คือ ภาษา รองลงมาคือ รูปแบบการทำงาน และเวลาการทำงาน สถาปนิกในกลุ่มที่ 1 นี้ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากความร่วมมือว่า การร่วมมือกับสถาปนิกอื่นๆ เป็นประโยชน์ ในด้านการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี ความรู้ สร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้า และเป็นการพัฒนาตนเอง และต้องการร่วมมือกับต่างชาติ โดยมีเป้าหมายเพื่อเปิดตลาดลูกค้าต่างชาติในประเทศไทยและขยายกลุ่มลูกค้าในต่างประเทศ นอกจากนี้พบว่าส่วนใหญ่มีการเตรียมความพร้อมองค์การเพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต เช่น ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า การพัฒนามาตรฐานงานและระบบบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ การเรียนรู้งานในต่างประเทศ และการพัฒนาบริษัทของตนตาม ISO

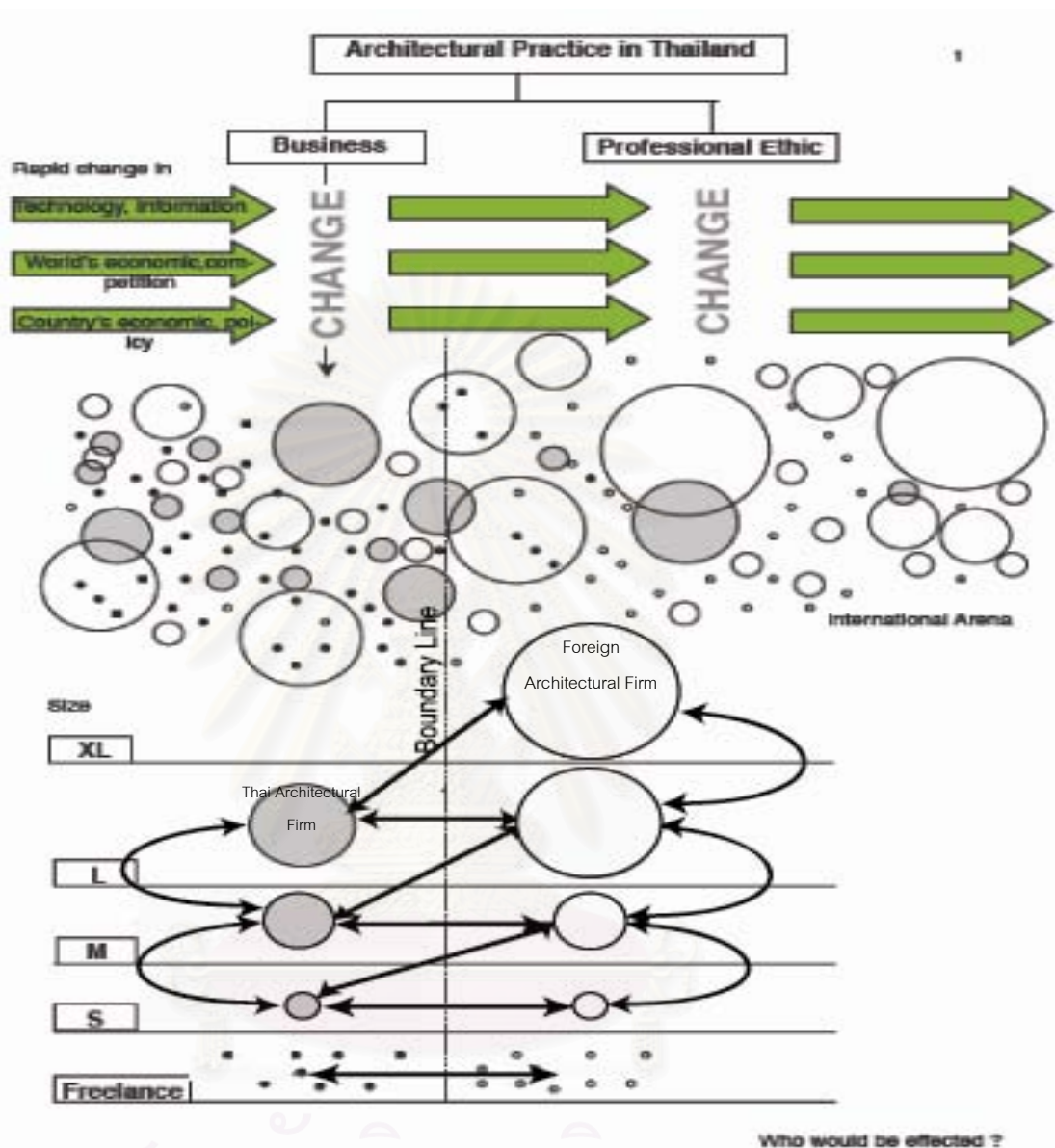
2. **กลุ่มที่ 2 ไม่มีประสบการณ์เคยร่วมงานกับสถาปนิกอื่นๆ** ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 46 ไม่เคยร่วมงานกับสถาปนิกอื่นๆ แต่ส่วนใหญ่มีความต้องการร่วมงานกับสถาปนิกอื่นๆ เนื่องจาก ต้องการเรียนรู้การทำงาน ระบบความคิดที่แตกต่าง การสร้างพันธมิตรใหม่ การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และต้องการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ และมีส่วนน้อยไม่ต้องการร่วมงานกับต่างชาติสถาปนิกอื่นๆ โดยให้ความคิดเห็นว่า ยังว่าไม่พร้อม และบ้างคิดว่าเป็นบริษัทขนาดเล็กที่รับงานเล็กไม่จำเป็นต้องร่วมกับเพราะมีจุดหมายแตกต่างกัน นอกจากนี้บางส่วนคิดว่าตนเองมีความสามารถพอไม่ต้องการพึ่งสถาปนิกอื่นๆ ในกลุ่มนี้พบว่าส่วนใหญ่ ไม่มีการเตรียมความพร้อมองค์การเพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต เนื่องจาก คิดว่ายังไม่พร้อม ไม่รู้จะทำอย่างไร ปัจจุบันทำงานกับลูกค้าเก่า และขอบเขตงานที่ทำอยู่ไม่ต้องใช้สถาปนิกอื่นๆ ส่วนที่เหลือ มีการเตรียมความพร้อม โดย เปิดความคิดให้กว้าง เข้าใจจุดอ่อน-แข็งของตน และพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยี การศึกษาวัฒนธรรมไทย การทำ web site ของบริษัท และการลดต้นทุน

ข้อมูลจากสัมภาษณ์เบื้องต้นพบว่าสถาปนิกไทยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับสถาปนิกอื่นๆ ในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับความคิดเห็นเรื่องผลประโยชน์และผลกระทบจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับสถาปนิกอื่นๆ นั้นพบว่ามีความหลากหลายขึ้นอยู่กับประสบการณ์ด้านการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับสถาปนิกอื่นๆของผู้ให้สัมภาษณ์

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์เบื้องต้นทำให้ทราบถึงความหลากหลายของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมและรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.5.1 ภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย



แผนภาพที่ 2.8 ภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

(ที่มา: สัมภาษณ์คุณลิน สารสินธุ์ 9 พฤษภาคม 2550)

จากการสัมภาษณ์เบื้องต้นพบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล โดยพันธมิตรทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้นระหว่างสถาปนิกที่เป็นบุคคลธรรมดาด้วยกัน บริษัทสถาปนิกกับสถาปนิกบุคคลธรรมดา หรือบริษัทสถาปนิกด้วยกันเอง(ที่มีขนาดใกล้เคียงหรือแตกต่างกัน) เนื่องจากการแข่งขันแบบเสรีในตลาดสากล (International Arena) ที่รุนแรง โดยบริษัทสถาปนิกเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับบริษัทสถาปนิกที่มีขนาดใหญ่กว่าหรือมีศักยภาพมากกว่า หรือต้องการพัฒนาความรู้และทักษะ ในขณะที่บริษัทสถาปนิกในต่างประเทศก็มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการร่วมทุนกับนักลงทุนต่างชาติเพื่อทำการขยายสาขา หรือร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกท้องถิ่น

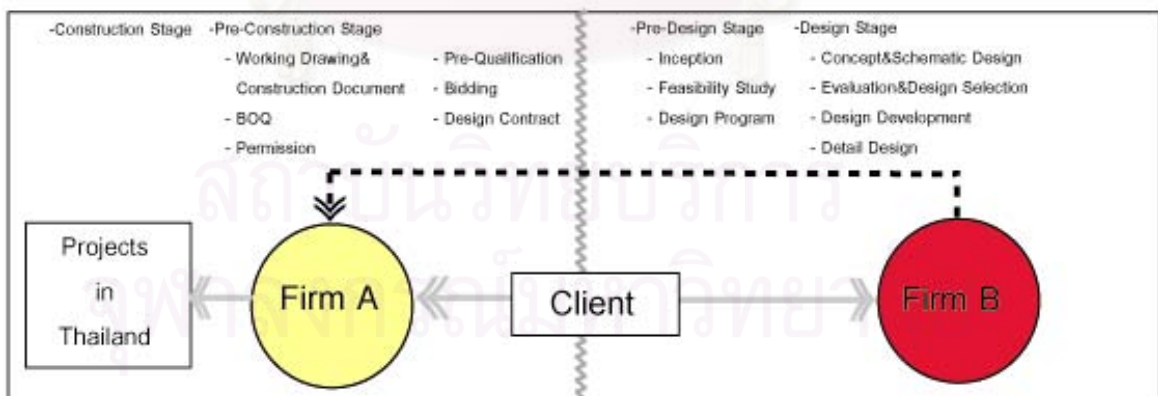
2.5.2 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่พบจากแบบสอบถามเบื้องต้น

จากการสัมภาษณ์เบื้องต้นพบรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมทั้งหมด 5 รูปแบบ โดยแบ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกด้วยกันเอง 3 รูปแบบ พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกกับสถาปนิกที่เป็นบุคคลธรรมดา 2 รูปแบบ ดังนี้

- พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกด้วยกันเอง
 1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)
 2. พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign Affiliate) หรือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)
 3. พันธมิตรทางธุรกิจแบบกิจการร่วมค้า (Joint venture)
 - พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกกับสถาปนิกที่เป็นบุคคลธรรมดา
 1. พันธมิตรทางธุรกิจหุ้นส่วนชาวต่างชาติ (Partnership)
 2. พันธมิตรทางธุรกิจผู้ร่วมงานชาวต่างชาติ (Foreign Employee)
- **พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกด้วยกันเอง 3 รูปแบบ**

เป็นพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ 3 รูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

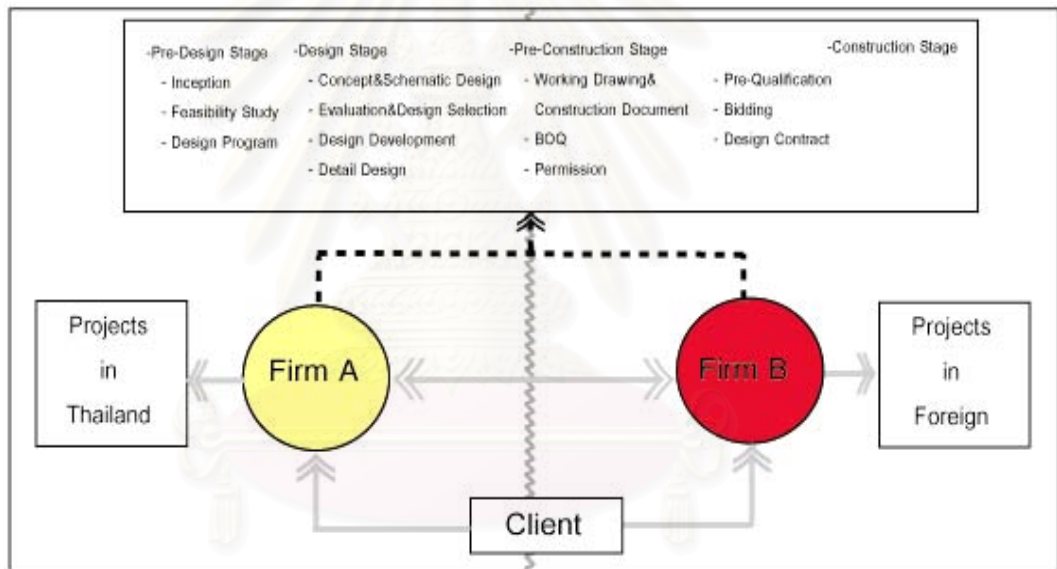
1. **พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)** เป็นพันธมิตรทางธุรกิจสำหรับโครงการออกแบบและก่อสร้างในประเทศไทย ที่มีเจ้าของโครงการเป็นตัวแทนเป็นผู้ว่าจ้างบริษัทสถาปนิกอื่นๆ (Firm B) ให้ทำงานออกแบบรับผิดชอบช่วงก่อนการออกแบบและช่วงออกแบบ หลังจากนั้น เจ้าของโครงการจะนำงานที่ออกแบบโดยบริษัทสถาปนิกอื่นๆ มาว่าจ้างให้บริษัทสถาปนิกไทย (Firm A) ทำต่อ โดยรับผิดชอบตั้งแต่ช่วงพัฒนาแบบ (เขียนแบบก่อสร้าง) จนถึงโครงการก่อสร้างสำเร็จ



แผนภาพที่ 2.9 พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)

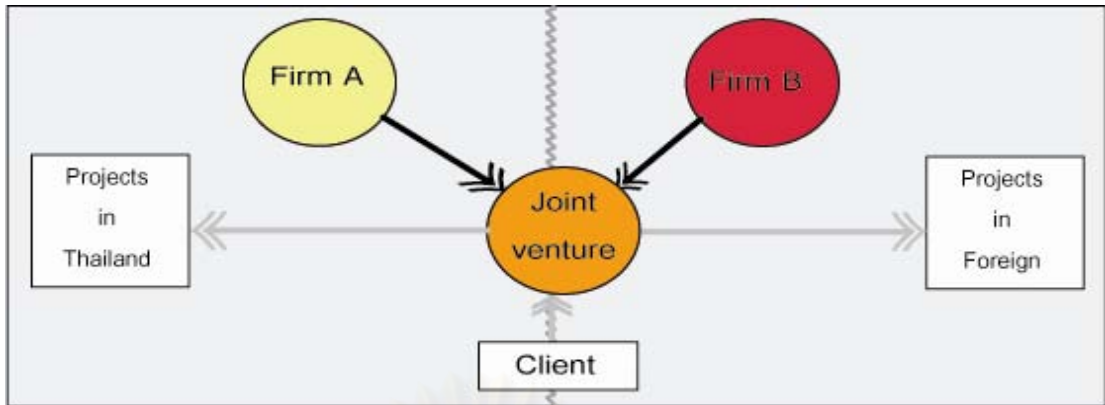
2. **พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign Affiliate) หรือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)** เป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบที่สำหรับโครงการออกแบบและก่อสร้างในประเทศไทยและในต่างประเทศ เจ้าของโครงการ

ว่าจ้างบริษัทสถาปนิกไทย(Firm A) และบริษัทสถาปนิกอื่นๆ (Firm B) ให้ทำงานร่วมกัน โดยบริษัทสถาปนิกไทยเป็นผู้สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เช่น ลักษณะที่ดิน และกฎหมายอาคารที่เกี่ยวข้อง ให้กับบริษัทสถาปนิกอื่นๆเป็นผู้ออกแบบแนวคิด และพัฒนาแบบร่วมกัน(ทั้งนี้พบว่าอาจมีความแตกต่างกันในเรื่องขอบเขตงานของบริษัทพันธมิตรขึ้นอยู่กับความต้องการของเจ้าของโครงการ) จนถึงช่วงก่อนการก่อสร้างบริษัทสถาปนิกไทยจะเป็นผู้นำในการติดต่อประสานงานระหว่างเจ้าของโครงการ หน่วยงานท้องถิ่นและผู้รับเหมาก่อสร้าง สำหรับบริษัทสถาปนิกอื่นๆจะมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของงานออกแบบเท่านั้น พันธมิตรประเภทนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทพันธมิตร คือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) คือบริษัทพันธมิตรจะมีลักษณะเป็นบริษัทในเครือเดียวกัน ทำให้การทำงานและรูปแบบเอกสารมีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign Affiliate) ที่บริษัทพันธมิตรเป็นคนละองค์กรกันทำให้มีความแตกต่างเรื่องมาตรฐานและรูปแบบการทำงาน



แผนภาพที่ 2.10 พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign Affiliate) หรือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)

3. **พันธมิตรทางธุรกิจแบบกิจการร่วมค้า (Joint venture)** เป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบที่มีการลงทุนร่วมกันระหว่างสถาปนิกไทยและสถาปนิกต่างชาติ และมีการจัดตั้งองค์กรธุรกิจใหม่เพื่อดำเนินกิจการร่วมกัน เพื่อรับงานขนาดใหญ่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

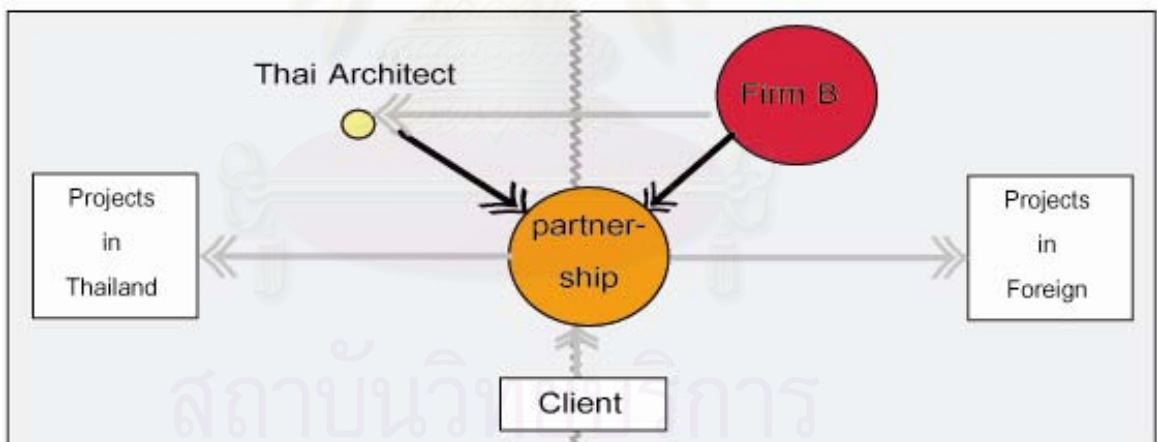


แผนภาพที่ 2.11 พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)

○ พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกกับสถาปนิกที่เป็นบุคคลธรรมดา 2 รูปแบบ

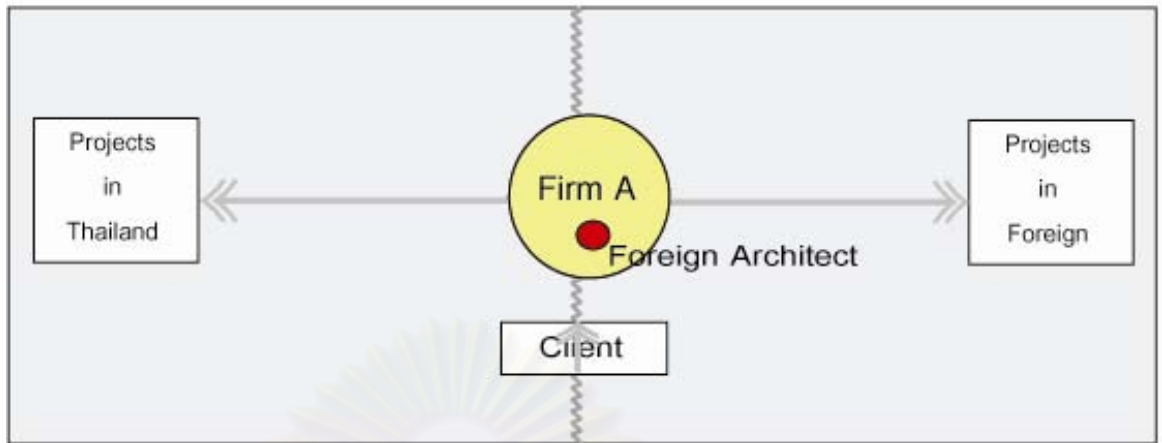
เป็นพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับสถาปนิกอื่นๆ 2 รูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. พันธมิตรทางธุรกิจหุ้นส่วนชาวต่างชาติ (Partnership) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบที่บริษัทสถาปนิกอื่นๆ (Firm B) หาหุ้นส่วนที่เป็นสถาปนิกไทย(Thai Architect) มาร่วมกันจัดตั้งบริษัทสถาปนิกเพื่อดำเนินกิจการในประเทศไทย



แผนภาพที่ 2.12 พันธมิตรทางธุรกิจหุ้นส่วนชาวต่างชาติ (Partnership)

2. พันธมิตรทางธุรกิจผู้ร่วมงานชาวต่างชาติ (Foreign Employee) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบที่บริษัทสถาปนิกไทย (Firm A) ว่าจ้างสถาปนิกต่างชาติ(Foreign Architect) มาร่วมงานเพื่อเป้าหมายในการขยายกลุ่มลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติ



แผนภาพที่ 2.13 พันธมิตรทางธุรกิจผู้ร่วมงานชาวต่างชาติ (Foreigner Employee)

จากการรวบรวมข้อมูลเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและธุรกิจสถาปัตยกรรมประกอบกับการสอบถามเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงภาพรวมของการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม ดังนี้

พันธมิตรทางธุรกิจในวิชาชีพสถาปัตยกรรมถือเป็นธรรมชาติของการให้บริการวิชาชีพ เนื่องจากในโครงการออกแบบและก่อสร้างอาคาร ประกอบด้วยการทำงานของคนหลายฝ่าย เช่น สถาปนิก วิศวกร ผู้รับเหมา ผู้เชี่ยวชาญด้านงานระบบต่างๆ เป็นต้น โดยจำนวนผู้ร่วมงานจะมีมากขึ้นตามขนาดและความซับซ้อนของอาคาร หากกล่าวเฉพาะพันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกด้วยกันพบว่ามีมากขึ้นเนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านการติดต่อสื่อสารและการแข่งขันอย่างเสรีในโลกปัจจุบัน นักลงทุนจากต่างประเทศขยายการลงทุนไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ทำให้เกิดการออกแบบและก่อสร้างมากขึ้น บริษัทสถาปนิกก็เกิดการขยายตัวเช่นกัน โดยอาจใช้วิธีการขยายสาขาหรือ การทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกท้องถิ่น เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยพบพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกันเอง และบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติ อันเป็นผลมาจากข้อตกลงทางทหารระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลต่างชาติ ตลอดจนโครงการร่วมทุนต่างๆ ภายหลังวิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 บริษัทสถาปนิกในประเทศไทยปิดตัวลงเป็นจำนวนมาก สำหรับบริษัทที่เหลือมีการปรับตัวให้เล็กลงเพื่อความอยู่รอด หลายบริษัทมีนโยบายที่จะรักษาขนาดของบริษัทให้คงที่มาจนถึงปัจจุบันและพยายามรักษาความสามารถในการทำงานให้เท่าเดิม ในขณะที่เดียวกันที่ความต้องการเจ้าของโครงการที่ต้องการอาคารที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ประกอบกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีออกแบบและก่อสร้าง และการลงทุนของภาครัฐบาล ทำให้เกิดความต้องการสร้างอาคารที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งเกินศักยภาพของบริษัทสถาปนิกบริษัทใดบริษัทหนึ่ง จึงทำให้เกิดการรวมตัวกันของบริษัทสถาปนิกเกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้และ นำความสามารถเฉพาะด้านของตนมารวมกันเพื่อทำงานในโครงการเดียวกัน เป็นที่มาของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบต่างๆ

พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบต่างๆมีรายละเอียดแตกต่างกันทั้งในเรื่อง การจัดตั้ง การบริหาร และก่อให้เกิดทั้งประโยชน์และผลกระทบต่อบริษัทสถาปนิกไทยดังรายละเอียดในบทที่ 4

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการใช้วิธีอุปมานแบบไม่สมบูรณ์ (Imperfect Inductive Method) คือการเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงย่อยๆ จากตัวอย่างบางส่วนของหน่วยประชากรมาทำการวิเคราะห์ ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เลือกเอาการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ เนื่องจากต้องการข้อมูลในเชิงลึก และระหว่างการศึกษาเบื้องต้นได้ทำการส่งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เบื้องต้น พบว่าคำถามแบบปลายเปิดนั้นไม่ได้ให้รายละเอียดข้อมูลอย่างครบถ้วน และคำตอบมีความแตกต่างกันอันเนื่องมาจากความเข้าใจและประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้การสัมภาษณ์ที่มีการอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและการถามคำถามต่อเรื่องที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกมากที่สุด

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sample) เพื่อให้คุณสมบัติของประชากรในกลุ่มตัวอย่างตรงกับความต้องการและเป็นตัวแทนของความคิดเห็นที่ดีที่สุด โดยในบทนี้จะได้ทำการอธิบายแยกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่นำมาศึกษาเป็น สถาปนิกซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และ/หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย และการจัดการในการให้บริการออกแบบในสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชน แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาในการศึกษา และข้อจำกัดในการเลือกตัวอย่าง ซึ่งได้กล่าวไว้ในเรื่องข้อจำกัดของการวิจัยในบทที่ 1 แล้ว การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกทำการศึกษาจากผู้บริหารในสำนักงานที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับทางสมาคมสถาปนิกสยามในช่วงปี พ.ศ. 2549 ที่ยังคงให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในปัจจุบันขณะทำการศึกษา และมีสำนักงานอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยถือเป็นตัวแทนของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานสถาปนิกที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับทางสมาคมสถาปนิกสยามในช่วงปี พ.ศ. 2549 ซึ่งมีทั้งหมด 68 แห่ง โดยจะจัดแบ่งกลุ่มสำนักงานสถาปนิกแยกตามขนาดของสำนักงาน โดยใช้จำนวนบุคลากรเป็นเกณฑ์ ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้จำแนกขนาดของสำนักงานสถาปนิกในการจัดประกวดแบบอาคารสำนักงานใหญ่หลังใหม่ไว้ดังนี้

บริษัทสถาปนิกขนาดเล็ก	จำนวนบุคลากร	น้อยกว่า 15	คน
บริษัทสถาปนิกขนาดกลาง	จำนวนบุคลากร	15 -30	คน
บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่	จำนวนบุคลากรมากกว่า	31	คน

แต่เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าสำนักงานสถาปนิกที่มีจำนวนบุคลากรระหว่าง 15 ถึง 20 คนมีข้อมูลไม่แตกต่างกัน และสำนักงานที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 20 -50 คน มีข้อมูลที่คล้ายกัน นอกจากนี้มีสำนักงานสถาปนิกที่มีจำนวนบุคลากรเกิน 100 คน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดกลุ่มตัวอย่างใหม่เพื่อให้ผลการศึกษาสอดคล้องกับความเป็นจริง สำหรับการเลือกตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้เป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sample) เพื่อให้คุณสมบัติของประชากรในกลุ่มตัวอย่างตรงกับความต้องการและเป็นตัวแทนของความเห็นได้ดีที่สุด โดยแบ่งตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สำนักงานขนาดเล็ก	จำนวนบุคลากร	น้อยกว่า 20 คน	จำนวน 10 แห่ง
กลุ่มที่ 2 สำนักงานขนาดกลาง	จำนวนบุคลากร	21 - 50 คน	จำนวน 10 แห่ง
กลุ่มที่ 3 สำนักงานขนาดใหญ่	จำนวนบุคลากร	51-100 คน	จำนวน 3 แห่ง
กลุ่มที่ 4 สำนักงานขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวนบุคลากรมากกว่า	100 คนขึ้นไป	จำนวน 2 แห่ง
			รวม 25 แห่ง

จำนวนกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ สურศักดิ์ หลาบมาลา^{*} คือ เลือกกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 30 ของสำนักงานสถาปนิกที่จดทะเบียนกับสภาสถาปนิกสยามในปี พ.ศ. 2549 ซึ่งมีทั้งสิ้น จำนวน 68 แห่ง เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจะต้องเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 20 แห่ง แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งหวังจะเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 แห่ง เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนาม เพื่อทำการสอบถามเบื้องต้นและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบลึกซึ้ง ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนี้ โดย

- 3.2.1 จัดทำแบบสอบถามเบื้องต้น โดยสร้างขึ้นจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ทั้งจาก งานวิจัย บทความ หนังสือ เอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง และสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 3.2.2 ทดสอบแบบสอบถามเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถาปนิกที่มาเยี่ยมชมงานสถาปนิก 2550
- 3.2.3 ภายหลังจากทดลองแบบสอบถามเบื้องต้น ผู้วิจัยพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้มีความถูกต้องและเหมาะสมมากขึ้น แล้วจึงนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาคั้งนี้
- 3.2.4 แบบสัมภาษณ์ชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นที่ตรงตามความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่าง และอีกส่วนเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายปิด เพื่อให้ได้ค่าของความคิดเห็นเชิงปริมาณในบางประเด็นและเพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลและทำการ

* ถ้าประชากรมีขนาดน้อยกว่า 100 ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 15-30%

สรุปผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ แบบสัมภาษณ์นี้จึงได้ทำการแบ่งหัวข้อในการศึกษา ออกเป็น 4 ส่วน และมีประเด็นคำถามหลักดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และสำนักงาน

ส่วนที่ 1.1 คำถามส่วนตัวของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และสำนักงาน มุ่งเน้นที่ อายุการทำงาน และประสบการณ์ในการบริหารสำนักงานสถาปนิก ซึ่งอาจส่งผลต่อความคิดเห็น และใช้เป็นการจำแนกกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1.2 คำถามเกี่ยวกับสำนักงานของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยสอบถามถึงจำนวนพนักงาน จำนวนสถาปนิก ขอบเขตการให้บริการของสำนักงาน ลักษณะพิเศษที่สร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน และประสบการณ์ในการร่วมมือกับสำนักงานสถาปนิกอื่นในการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมทั้งโครงการที่ก่อสร้างในประเทศไทยและที่ก่อสร้างในต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสร้างและการบริหารความร่วมมือในการทำงานร่วมกับสำนักงานสถาปนิกอื่นๆ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 2.1 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจและปัจจัยทั้งภายนอกและภายในบริษัทสถาปนิกที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรม

ส่วนที่ 2.2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจและการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อในการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรม

ส่วนที่ 2.3 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ ตลอดจน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการจัดการ

ส่วนที่ 3 ความสำคัญของการร่วมความร่วมมือกับสำนักงานสถาปนิกอื่นในการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรม ประกอบด้วย

ส่วนที่ 3.1 คำถามความคิดเห็นเรื่องความจำเป็นของการมีพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

ส่วนที่ 3.2 คำถามเรื่องผลประโยชน์และผลกระทบจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

ส่วนที่ 4 ข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือระหว่างสำนักงานสถาปนิกไทยและสำนักงานสถาปนิกต่างชาติในการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรม ประกอบด้วย

ส่วนที่ 4.1 คำถามเรื่องความคิดเห็นเรื่องรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆที่พบเห็นมากที่สุด

ส่วนที่ 4.2 คำถามเรื่องความคิดเห็นเรื่องการค้าขายเทคโนโลยีและความรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆรูปแบบต่างๆ

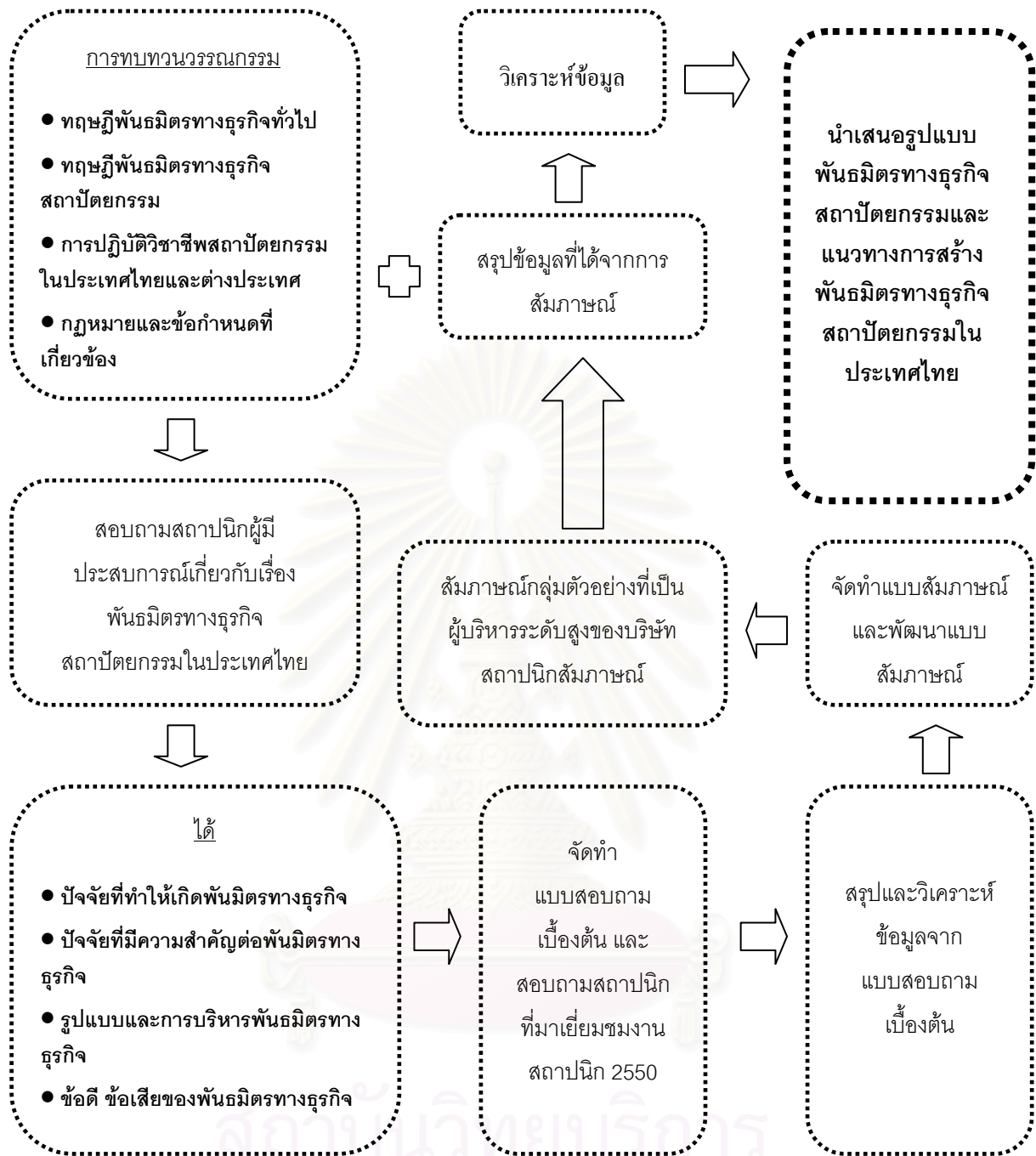
ส่วนที่ 4.3 คำถามเรื่องความคิดเห็นเรื่องผลประโยชน์และผลกระทบจากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ รูปแบบต่างๆ

ส่วนที่ 4.4 คำถามเรื่องความคิดเห็นเรื่องการทำกับดูแลพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ รูปแบบต่างๆ

ส่วนที่ 4.5 คำถามเรื่องข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 3.3.1 ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจาก เอกสาร บทความ งานวิจัย บทสัมภาษณ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายและหนังสือต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ตลอดจนการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมและกฎหมายธุรกิจและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย
- 3.3.2 ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ จากการสอบถามสถาปนิกผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อรวบรวมข้อมูล และประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นเรื่องผลประโยชน์และผลกระทบจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น
- 3.3.3 สรุป รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อกำหนดประเด็นในการศึกษาและจัดทำแบบสอบถามเบื้องต้น
- 3.3.4 ส่งแบบสอบถามเบื้องต้นกลุ่มอย่างที่เป็นสถาปนิกที่เข้ามาเยี่ยมชมงานสถาปนิก 2550
- 3.3.5 สรุปและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเบื้องต้น
- 3.3.6 จัดทำแบบสัมภาษณ์และพัฒนาแบบสัมภาษณ์
- 3.3.7 เก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสถาปนิก
- 3.3.8 นำข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์และอภิปรายผล
- 3.3.9 สรุปและนำเสนอรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมและแนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย



แผนภาพที่ 3.1 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ร่วมกัน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ

- 3.4.1 **ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ จะอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพ และจะใช้การวิเคราะห์เชิงบรรยายเป็นหลัก เนื่องจากข้อมูลโดยส่วนมากเป็นความคิดเห็นจากประสบการณ์ของกลุ่ม

ตัวอย่างในเรื่องการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ซึ่งจะได้ข้อมูลตามความคิดของกลุ่ม ตัวอย่างอย่างแท้จริง รวมทั้งยังได้ทำการวิเคราะห์ร่วมกับ การศึกษาตามหลักการและแนวทางอื่นๆ ตามเอกสารที่ได้ค้นคว้าประกอบ

- 3.4.2 **ข้อมูลเชิงปริมาณ** จะใช้วิเคราะห์โดยอาศัยการนำค่าความถี่ในตอบแบบสัมภาษณ์มาแจกแจง ความถี่เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และทำการสรุปผลนำเสนอในรูปแบบพันธมิตรทาง ธุรกิจสถาปัตยกรรมที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นผลประโยชน์และ ผลกระทบจากพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบต่างๆ ตลอดจนแนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ สถาปัตยกรรมในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้เป็นการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องของ บริษัทสถาปนิกในการตัดสินใจด้านการบริหารหรือมีประสบการณ์ในการร่วมงานกับพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการเก็บ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย โดยมี เนื้อหาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน หลักๆ คือ

- 4.1 จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล
- 4.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล

4.1 จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องของบริษัทสถาปนิกจำนวน 30 แห่ง นั้นผู้ศึกษาสามารถเก็บข้อมูลจากบริษัทสถาปนิกทั้ง 4 กลุ่ม ได้เป็นจำนวนดังนี้

กลุ่มที่ 1	บริษัทขนาดเล็ก	จำนวนบุคลากร น้อยกว่า 20 คน	จำนวน 8 แห่ง
กลุ่มที่ 2	บริษัทขนาดกลาง	จำนวนบุคลากร 21 - 50 คน	จำนวน 12 แห่ง
กลุ่มที่ 3	บริษัทขนาดใหญ่	จำนวนบุคลากร 51-100 คน	จำนวน 3 แห่ง
กลุ่มที่ 4	บริษัทขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวนบุคลากรมากกว่า100 คนขึ้นไป	จำนวน 2 แห่ง

รวม 25 แห่ง

จำนวนบริษัทสถาปนิกแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาตั้งใจให้มีจำนวนที่ใกล้เคียงกันในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มี น้าหนักความคิดเห็นในแต่ละกลุ่มเท่ากัน แต่เนื่องจากบริษัทสถาปนิกที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดกลาง จึง อาจทำให้ผลการศึกษาไม่ได้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ สถาปัตยกรรมของกลุ่มตัวอย่างต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้นจำนวนบริษัทสถาปนิกของแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่ ไม่เท่ากันจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการศึกษารูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในครั้งนี้

4.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์และบริษัท

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายนอกและภายในที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ สถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน

ส่วนที่ 3 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน

- ส่วนที่ 3.1 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.3 การคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.4 ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.5 โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.6 การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

- ส่วนที่ 3.7 การแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.8 ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.9 การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.10 การแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.11 การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 3.12 อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหา
- ส่วนที่ 3.13 ข้อดีและข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจ

ส่วนที่ 4 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ

- ส่วนที่ 4.1 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.3 การคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.4 ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.5 โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.6 การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.7 การแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.8 ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.9 การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.10 การแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.11 การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ
- ส่วนที่ 4.12 อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหา
- ส่วนที่ 4.13 ข้อดีและข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจ

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและประสบการณ์ในการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

- ส่วนที่ 5.1 ความคิดเห็นเรื่องความสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- ส่วนที่ 5.2 ความคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- ส่วนที่ 5.3 ความคิดเห็นเรื่องผลประโยชน์และผลกระทบจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ
- ส่วนที่ 5.4 ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ
- ส่วนที่ 5.5 ความคิดเห็นเรื่องการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและความรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ
- ส่วนที่ 5.6 ความคิดเห็นเรื่องผลประโยชน์และผลกระทบจากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ
- ส่วนที่ 5.7 ความคิดเห็นเรื่องการทำกับคู่แลพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆรูปแบบต่างๆ

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการนำข้อมูลด้านอายุ และประสบการณ์ ของผู้ให้สัมภาษณ์ มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อความถูกต้องและแม่นยำในการวิเคราะห์ข้อมูลมากยิ่งขึ้น

1.1 อายุของผู้ให้สัมภาษณ์

อายุ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	รวม
30-40 ปี	6	3	-	1	10
41-50 ปี	1	5	2	-	8
51-60 ปี	1	3	-	1	5
มากกว่า 60 ปี	-	1	1	-	2
อายุเฉลี่ย	40.75 ปี	47 ปี	52.3 ปี	45 ปี	25

ตารางที่ 4.1 อายุของผู้ให้สัมภาษณ์

1.2 ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน

ตำแหน่ง	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	รวม
กรรมการผู้จัดการ	5	9	2	-	16
รองกรรมการผู้จัดการ	-	-	-	1	1
ผู้จัดการ	1	1	-	-	2
หัวหน้าสถาปนิก	2	-	-	-	2
สถาปนิกอาวุโส	-	2	1	1	4
รวม					25

ตารางที่ 4.2 ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์

1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้ให้สัมภาษณ์

ประสบการณ์	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	รวม
น้อยกว่า 5 ปี	-	-	-	-	-
5-10 ปี	-	-	-	-	-
10-15 ปี	6	4	1	1	12
16-20 ปี	-	2	2	-	4
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	2	6	-	1	9
รวม					25

ตารางที่ 4.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์

1.4 ประสบการณ์ด้านการบริหารของผู้ให้สัมภาษณ์

ประสบการณ์ด้านการบริหาร	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	รวม
น้อยกว่า 5 ปี	5	2	-	1	8
5-10 ปี	-	3	1	-	4
10-15 ปี	1	3	-	-	4
15-20 ปี	2	2	1	-	5
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	-	2	1	1	4
รวม					25

ตารางที่ 4.4 ประสบการณ์ด้านการบริหารของผู้ให้สัมภาษณ์

จากตารางด้านบนแสดงให้เห็นว่าสถานะภาพและตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มนั้นมีสัดส่วนของกรรมการผู้จัดการมากที่สุด คือ ร้อยละ 64 และมีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 40 ถึง 52 ปี ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพมากกว่า 10 ปีขึ้นไปทั้งหมด มีหน้าที่ในการกำกับนโยบายของบริษัทสถาปนิกทั้งทางด้านบริการวิชาชีพและด้านการบริหาร และสัดส่วนของสถานะภาพและตำแหน่งที่น้อยที่สุดคือ สถาปนิกอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 16 จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในเรื่องรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจมีความใกล้เคียงกัน แต่ในเรื่องความคิดเห็นต่างๆอาจมีความหลากหลายในส่วนที่ 3 และ 4

1.5 ระยะเวลาในการเปิดดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนปี	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4
ต่ำกว่า 10 ปี	5	1	-	-
11-20 ปี	2	7	2	2
21-30 ปี	1	4	-	-
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	-	-	1	-
ระยะเวลาที่เปิดทำการเฉลี่ย	11.25 ปี	16.91 ปี	24 ปี	22 ปี

ตารางที่ 4.5 ระยะเวลาในการเปิดดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

จากตารางที่ 4.5 นี้แสดงให้เห็นว่าระยะเวลาการเปิดดำเนินการของบริษัทในกลุ่มตัวอย่างอยู่ระหว่าง 11-24 ปี โดยในกลุ่มตัวอย่างที่ 2 3 และ 4 มีความสอดคล้องกันเรื่องของขนาดบริษัทและระยะเวลาในการเปิดดำเนินการบริษัท สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ 1 ส่วนใหญ่เป็นบริษัทเปิดใหม่ที่มีระยะเวลาเปิดดำเนินการประมาณ 3-7 ปี มีจำนวน 5 บริษัทและมีบริษัทที่มีระยะเวลาเปิดดำเนินการมานานประมาณ 16 และ 20 ปี อยู่ 2 บริษัท และประมาณ 26 ปีอยู่ 1 บริษัททำให้ระยะเวลาเปิดดำเนินการบริษัทของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 สูงเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ซึ่งความแตกต่างด้านประสบการณ์ของผู้บริหารในกลุ่มที่ 1 นี้ อาจทำให้เกิดรูปแบบพันธมิตรและความคิดเห็นที่แตกต่างกันในกลุ่มดังกล่าว ดังจะเห็นได้ในส่วนที่ 4.2

1.6 สัดส่วนบุคลากรและสถาปนิกของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากร	กลุ่มที่ 1 (ร้อยละ)	กลุ่มที่ 2 (ร้อยละ)	กลุ่มที่ 3 (ร้อยละ)	กลุ่มที่ 4 (ร้อยละ)
สถาปนิก	53.3	38.8	36.6	48.9
พนักงานอื่นๆ	46.7	61.2	63.4	51.1

ตารางที่ 4.6 แสดงสัดส่วนบุคลากรและสถาปนิกของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

จากตารางที่ 4.6 แสดงถึงสัดส่วนบุคลากรทั่วไปและสถาปนิก จะเห็นได้ว่า กลุ่มที่ 1 มีสัดส่วนของสถาปนิกมากกว่าบุคลากรทั่วไป เนื่องจาก บริษัทสถาปนิกในกลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่เป็นเปิดใหม่ที่เกิดจากการรวมตัวของสถาปนิกรุ่นใหม่ จึงทำให้มีจำนวนสถาปนิกสูงกว่าบุคลากรด้านอื่นๆ และ บางส่วนที่เป็นผู้บริหารมีประสบการณ์สูงและมีนโยบายไม่ขยายตัวเนื่องจากความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจ โดยมีการกำหนดขอบเขตการให้บริการที่ชัดเจนและสอดคล้องกับจำนวนบุคลากรและขอบเขตงาน สถาปนิกในบริษัทกลุ่มนี้จึงมีหน้าที่มากกว่าการทำงานด้านสถาปัตยกรรม เช่น การจัดการเอกสาร การเขียนแบบ หรือการจัดการด้านการเงิน เป็นต้น จึงทำให้จำนวนบุคลากรด้านอื่นๆ น้อยกว่าจำนวนสถาปนิก สำหรับในกลุ่มที่ 2 3 และ 4 นั้นจะเห็นได้ว่ามีจำนวนบุคลากรด้านอื่นๆ มากกว่าสถาปนิก เนื่องจาก ในบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ขึ้น จะมีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน และสถาปนิกมักรับผิดชอบงานด้านสถาปัตยกรรมเพียงอย่างเดียว โดยมีบุคลากรด้านอื่นๆ เป็นผู้สนับสนุนการทำงานด้านอื่นๆ เช่น แผนกเขียนแบบก่อสร้าง และแผนก

บริหารจัดการทั่วไป เป็นต้น ข้อมูลด้านบุคลากรของบริษัทสถาปนิกนี้มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ ตลอดจนมีผลกับเป้าหมายในการเข้าร่วมพันธมิตรและการเลือกรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ

จำนวนบุคลากรเฉลี่ย	กลุ่มที่ 1 (คน)	กลุ่มที่ 2(คน)	กลุ่มที่ 3(คน)	กลุ่มที่ 4(คน)
มากที่สุด (ก่อนเกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540)	14	78	166	250
ในปัจจุบัน(พ.ศ.2550)	11	32	77	122
ลดลงเฉลี่ย (ร้อยละ)	21	59	53	51

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรในอดีตกับปัจจุบันของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

จากตารางที่ 4.7 นี้แสดงการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรของบริษัทสถาปนิกในกลุ่มต่างๆ ในช่วงก่อนเกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มลดลง โดยบริษัทสถาปนิกในกลุ่มที่ 2 มีสัดส่วนการลดบุคลากรมากที่สุดคือ ร้อยละ 59 เนื่องจากได้รับผลกระทบมากที่สุดซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าบริษัทในกลุ่มที่ 2 มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมมากที่สุด ซึ่งอาจวิเคราะห์ได้ว่า บริษัทสถาปนิกในกลุ่มที่ 2 เป็นบริษัทขนาดกลางที่มีต้นทุนในการบริหารสูงกว่าบริษัทสถาปนิกกลุ่มที่ 1 แต่มีศักยภาพในการรับงานขนาดใหญ่ได้น้อยกว่าบริษัทสถาปนิกในกลุ่มที่ 3 และ 4 ดังนั้นในการแข่งขันระหว่างบริษัทสถาปนิกทุกขนาดทำให้บริษัทสถาปนิกกลุ่มที่ 2 เสียเปรียบกลุ่มที่ 1 ในการเสนอค่าบริการ และเสียเปรียบกลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 เรื่องขอบเขตการให้บริการ จำนวนบุคลากรและเทคโนโลยี ดังนั้นภายหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจบริษัทสถาปนิกกลุ่มที่ 2 จึงมีนโยบายในการควบคุมจำนวนบุคลากรของบริษัทให้อยู่ในจำนวนที่ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่บริษัทและเพิ่มศักยภาพของตนในการทำงานโครงการขนาดใหญ่ โดยมีการใช้วิธีต่างๆ เช่น การจ้างพนักงานชั่วคราว (Outsource) และการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) เป็นต้น

1.7 ขอบเขตการให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตการให้บริการวิชาชีพ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	รวม
การบริการศึกษาโครงการ	3	5	2	-	10
การบริการออกแบบ	8	10	2	2	23
การบริการบริหารและอำนวยความสะดวก	-	3	1	1	5
การบริการตรวจสอบรับรองผล	-	1	1	-	2
บริการให้คำปรึกษา	4	2	2	2	10

ตารางที่ 4.8 ขอบเขตการให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่าบริษัทสถาปนิกส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างต่างๆ ให้บริการด้านการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเป็นหลัก มากที่สุดถึงร้อยละ 46 และโดยส่วนใหญ่จะมีบริการด้านอื่นๆ ควบคู่ด้วย เช่น การ

บริการการบริหารและอำนวยความสะดวกสร้าง บริการให้คำปรึกษาและการบริการตรวจสอบและรับรองผล เป็นต้น นอกจากนี้มีบริษัทสถาปนิกประมาณร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ให้บริการด้านการออกแบบสถาปัตยกรรมเพียงอย่างเดียว แสดงให้เห็นว่าบริษัทสถาปนิกมีแนวโน้มขยายขอบเขตการบริการของตนให้มากกว่าการบริหารการออกแบบสถาปัตยกรรมอย่างเดียว เนื่องจากหลายสาเหตุ เช่น ความต้องการของเจ้าของโครงการหรือความต้องการขยายกลุ่มลูกค้าหรือเพิ่มความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น

1.8 ประสบการณ์ในการร่วมงานกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

จำนวนโครงการ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	รวม
ไม่มีประสบการณ์	1	1	-	-	2
1-5 โครงการ	3	8	1	1	13
6-10 โครงการ	1	2	1	-	4
มากกว่า 10 โครงการ	3	1	1	1	6
รวม	8	12	3	2	25

ตารางที่ 4.9 แสดงประสบการณ์ในการร่วมงานกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

โดยสรุปจะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นบริษัทสถาปนิกที่มีระยะเวลาในการเปิดทำการอยู่ระหว่าง 11 ถึง 24 ปีโดยเฉลี่ย และบริษัทสถาปนิกทุกขนาดมีแนวโน้มการลดลงของบุคลากรโดยเฉพาะกลุ่มที่ 2 และ 3 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากปัญหาด้านเศรษฐกิจของประเทศในปี พ.ศ. 2540 นอกจากนี้พบว่าบริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการให้บริการมากกว่า 1 ประเภท เช่น การออกแบบสถาปัตยกรรม การบริการศึกษาโครงการ การบริการบริหารและอำนวยความสะดวกสร้าง การบริการตรวจสอบรับรองผล และบริการให้คำปรึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ 1 ถึง 5 โครงการ ถึงร้อยละ 52 ประสบการณ์มากกว่า 10 โครงการถึงร้อยละ 24 และมีประสบการณ์ 6 ถึง 10 โครงการถึงร้อยละ 16 ซึ่งจำนวนผู้มีประสบการณ์มากกว่าผู้ที่ไม่ประสบการณ์ที่มีเพียงร้อยละ 8 จึงทำให้ข้อมูลด้านรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้ตรงกับความเป็นจริงและได้ความคิดเห็นที่หลากหลายจากผู้ที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.9 สรุปประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่าง

	รูปแบบพันธมิตร	กลุ่มที่ 1 (8 บ.)	กลุ่มที่ 2 (12 บ.)	กลุ่มที่ 3 (3 บ.)	กลุ่มที่ 4 (2 บ.)
พันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน	Sub-contracting with lesser liabilities	6	5	3	-
	Two parties with equal liabilities	3	3	-	-
	Consortium	2	4	1	1
	Project-based Joint partnership	2	3	1	2
พันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ	Cross-border service		2	-	-
	Foreign affiliate	2	2	-	1
	group companies: local and overseas	1	1	1	1
	project-based joint partnership with renowned international firm(s)	-	-	1	-

ตารางที่ 4.10 สรุปประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิจัยเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 25 บริษัท พบว่าพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศไทยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน และพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ดังมีรายละเอียดดังนี้

○ กลุ่มที่ 1

เป็นบริษัทสถาปนิกขนาดเล็กมีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจเป็นอันดับที่ 2 คือ 6 รูปแบบ ประกอบด้วยพันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกันเอง 4 รูปแบบ พันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ 2 รูปแบบ โดยสาเหตุที่บริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้เข้าร่วมพันธมิตรคือ บริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นบริษัทสถาปนิกเปิดใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก การทำงานด้วยตนเองเป็นเรื่องยาก จึงรับงานจากบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ที่รู้จัก และมีขนาดใหญ่กว่า ในลักษณะรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) หรือ พันธมิตรแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) วัตถุประสงค์ของบริษัทสถาปนิกกลุ่มนี้คือ การงานเข้าบริษัทและเป็นที่รู้จักแก่กลุ่มลูกค้าและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ นอกจากนี้ในกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีบริษัทสถาปนิกขนาดเล็กที่จัดตั้งมานาน มีประสบการณ์สูงเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากผู้บริหารต้องการรักษาขนาดบริษัทให้เป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีวัตถุประสงค์ในการร่วมมือกับพันธมิตรคือ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน และพึงพาทรัพยากรของ

พันธมิตรทางธุรกิจในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของตน เช่น บุคลากร เทคโนโลยี และคุณสมบัติของบริษัทในกรณีเข้าร่วมประกวดแบบของราชการที่มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำงาน เป็นต้น

○ กลุ่มที่ 2

มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั้งสองประเภทมากที่สุดถึง 7 รูปแบบ คือพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน 4 รูปแบบและระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ 3 รูปแบบ ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่าบริษัทสถาปนิกขนาดกลางมีแนวโน้มการใช้พันธมิตรทางธุรกิจเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของบริษัทมากที่สุด โดยผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ลักษณะบริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเป็นบริษัทสถาปนิกขนาดกลาง มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าบริษัทขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องหารายได้ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่าย การทำงานร่วมกับพันธมิตรนอกจากจะทำให้สามารถทำงานที่มีขนาดใหญ่และได้รับค่าบริการจำนวนมากแล้ว ยังทำให้บริษัทสถาปนิกขนาดกลางสามารถรับงานได้หลายงานพร้อมกันโดยไม่ต้องจ้างบุคลากรเพิ่ม โดยเป้าหมายของการเข้าทำงานในลักษณะพันธมิตรนี้ ประกอบด้วย ความต้องการรายได้เข้าบริษัท ความต้องการลดความเสี่ยงในการดำเนินโครงการในโครงการเดียว การพัฒนาชื่อเสียงของบริษัทในการเป็นพันธมิตรกับบริษัทที่มีชื่อเสียงอื่นๆ และความต้องการได้เปรียบในการแข่งขันประกวดแบบของทางราชการ

○ กลุ่มที่ 3

มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั้งสองประเภทเป็นอันดับที่ 3 คือ 4 รูปแบบ คือพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน 3 รูปแบบและระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ 1 รูปแบบ ส่วนใหญ่บริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างนี้เป็นบริษัทที่มีการลดขนาดจากขนาดใหญ่พิเศษเป็นขนาดใหญ่ ทำให้ศักยภาพในการทำงานขนาดใหญ่ลดลง ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้จึงทำงานร่วมกับพันธมิตรในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้เท่าเดิม โดยในโครงการขนาดใหญ่อาจเกิดพันธมิตรทางธุรกิจมากกว่า 1 รูปแบบ เช่น ในโครงการร่วมทุน ที่เป็นการร่วมค้าของบริษัทสถาปนิกหลายบริษัทอาจเกิดพันธมิตรในรูปแบบรับเหมาช่วงกับบริษัทที่ให้บริการด้านอื่นๆ ด้วย เป้าหมายในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้คือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานโครงการขนาดใหญ่ โดยเฉพาะศักยภาพด้านบุคลากรและเทคโนโลยี

○ กลุ่มที่ 4

มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจทั้งสองประเภทเท่ากับกลุ่มที่ 3 คือ 4 รูปแบบ คือพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน 2 รูปแบบและระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ 2 รูปแบบ สำหรับพันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน บริษัทสถาปนิกไทยในกลุ่มตัวอย่างนิยมพันธมิตรแบบเป็นทางการ เช่น พันธมิตรทางธุรกิจแบบ Consortium และโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) ในโครงการขนาดใหญ่พิเศษหรือโครงการที่มีความซับซ้อนและต้องการความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคพิเศษ ในทางกลับกันไม่นิยมพันธมิตรแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) เนื่องจากไม่สามารถควบคุมคุณภาพงานได้และบริษัทมีจำนวนบุคลากรเพียงพอในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ได้ สำหรับพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ พบว่าบริษัทที่มีลักษณะเป็นบริษัทในเครือของบริษัทสถาปนิกในต่างประเทศจะเป็นพันธมิตรในรูปแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) เท่านั้น และสำหรับบริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างนี้ 1 บริษัทเคยร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) โดยได้รับการ

ขอร้องจากเจ้าของโครงการที่เป็นลูกค้าเก่า จากการทำงานในโครงการดังกล่าวทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการบริหารจัดการและด้านอื่นๆ ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาบริษัทสถาปนิกดังกล่าว สำหรับเป้าหมายในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้คือ การเพิ่มความชำนาญพิเศษเฉพาะด้านให้กับกลุ่มพันธมิตรในการทำงานโครงการที่มีความซับซ้อน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในโครงการประกวดแบบ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายนอกและภายในที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่าง เรื่องปัจจัยที่มีผลกับการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบต่างๆ พบว่าปัจจัยภายนอกบริษัทสถาปนิกและปัจจัยภายในบริษัทสถาปนิกดังต่อไปนี้ ผลักดันให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม โดยส่งผลกระทบต่อบริษัทสถาปนิกกลุ่มต่างในระดับที่แตกต่างกัน

2.1 ปัจจัยภายนอกบริษัทสถาปนิก หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทสถาปนิกที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทโดยตรง ได้แก่

2.1.1 สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความผันผวนของการเมืองที่มีผลต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคม มีผลต่อการตัดสินใจลงทุนของเจ้าของโครงการ รวมทั้งความผันผวนของตลาดและการแข่งขันอย่างรุนแรงทำให้การทำงานของบริษัทสถาปนิกเกิดความเสี่ยงในการรับงาน เช่น โครงการที่ได้รับ ถูกยุติกลางคัน เป็นต้น จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยนี้ส่งผลกระทบต่อบริษัทสถาปนิกทุกขนาดในระดับที่แตกต่างกันตามปัจจัยภายในของแต่ละบริษัท เช่น เงินทุน และนโยบายด้านการตลาด เป็นต้น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ทำให้การลงทุนของเอกชนในโครงการขนาดใหญ่ชลดตัว หรือยุติโครงการ ผลกระทบต่อบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่พิเศษที่รับงานประเภทดังกล่าวตลอดจนบริษัทสถาปนิกขนาดกลางและขนาดเล็กที่รับงานช่วงจากบริษัทขนาดใหญ่ ในขณะที่บริษัทสถาปนิกที่รับงานราชการหรืองานในต่างประเทศอาจไม่ได้รับผลกระทบมากนัก ภายหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกใช้วิธีเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจในการรับงานโครงการขนาดใหญ่เพื่อลดความเสี่ยงจากปัจจัยนี้

2.1.2 การพัฒนาเทคโนโลยีด้านต่างๆ การพัฒนาเทคโนโลยีด้านการออกแบบและก่อสร้าง ในซีกโลกหนึ่งเป็นที่รู้จักและต้องการของคนในอีกซีกโลกหนึ่งด้วยเทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร ทำให้บริษัทสถาปนิกและบริษัทวิศวกรต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีดังกล่าว พันธมิตรทางธุรกิจเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีดังกล่าว จากการสัมภาษณ์บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษที่มีการให้บริการแบบ Turn Key ร่วมงานบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่นๆ ที่บริษัทตนเองไม่ชำนาญเพื่อเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ

2.1.3 สภาพการแข่งขันระหว่างบริษัทสถาปนิก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันมีบริษัทสถาปนิกเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในการนำเสนองาน บริษัทสถาปนิกต่างหากกลยุทธ์เพื่อให้ได้งานเข้าบริษัทของตน และการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นวิธีหนึ่งที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากบริษัทสถาปนิกในกลุ่มที่ 2 มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าบริษัทกลุ่มที่ 1 หรือสถาปนิกอิสระ กรณีที่มีการแข่งขันเรื่องราคาในโครงการขนาดกลางหรือเล็ก บริษัทในกลุ่มตัวอย่างที่ 2 มัก

เสียเปรียบ ในขณะที่เดียวกันการประกวดแบบโครงการขนาดใหญ่ ที่มีค่าบริการสูง บริษัทในกลุ่มตัวอย่างที่ 2 มักเสียเปรียบบริษัทในกลุ่มที่ 3 และ 4 ด้านจำนวนบุคลากรและเทคโนโลยีทำให้การเข้าประกวดแบบเพียงลำพังประสบความสำเร็จยาก

- 2.1.4 **ประเภทและลักษณะของลูกค้า** หมายถึง พื้นฐานธุรกิจของลูกค้า เช่น ภาครัฐบาล หรือ ภาคเอกชน รวมทั้งรูปแบบองค์กรของลูกค้าว่าเป็น บุคคลธรรมดา นิติบุคคล หรือนิติบุคคลร่วมทุนต่างชาติ ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า ลักษณะธุรกิจและรูปแบบองค์กรของลูกค้า มีผลต่อการนำเสนอของงานของบริษัทสถาปนิกและความเสี่ยงของโครงการ เช่น การนำเสนอของต่อลูกค้าที่เป็นภาครัฐบาลจะแตกต่างการนำเสนอของต่อลูกค้าที่เป็นภาคเอกชน เนื่องจาก หน่วยงานราชการจะมีขั้นตอนการทำงานและการตัดสินใจที่มากกว่าซึ่งอาจทำให้ใช้ระยะเวลายาวนานกว่าโครงการเอกชนมีขั้นตอนการทำงานและการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า แต่อาจมีความมั่นคงทางการเงินน้อย ดังนั้นประเภทและลักษณะของลูกค้ามีผลต่อ รูปแบบการทำงาน การคำนวณต้นทุน และความเสี่ยงของโครงการ และยังมีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ
- 2.1.5 **ข้อกำหนดของโครงการ (Term of Reference)** ในโครงการที่มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ร่วมงาน หรือ มาตรฐานด้านเทคนิคต่างๆ ทำให้บริษัทสถาปนิกที่ต้องการนำเสนอผลงานต้องหาพันธมิตรตามข้อกำหนดของโครงการเพื่อให้เข้าร่วมการประกวดแบบได้ จากการสัมภาษณ์ปัจจุบันนี้มีผลต่อบริษัทสถาปนิกขนาดต่างๆในระดับที่แตกต่างกัน ตามประเภทโครงการและกลุ่มลูกค้าหลัก โดยบริษัทที่รับงานราชการเป็นหลักจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวในการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ
- 2.1.6 **ลักษณะโครงการ (ขนาด ความซับซ้อนและมูลค่าของโครงการ)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่าปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับศักยภาพของบริษัทสถาปนิก เนื่องจากการประเมินว่าจะเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรหรือไม่ ต้องพิจารณาลักษณะโครงการ ได้แก่ ปริมาณงาน ความซับซ้อนของงาน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ กับศักยภาพของบริษัทในขณะนั้น ได้แก่ จำนวนบุคลากร ความชำนาญในงาน และเงินทุนของบริษัทว่าเพียงพอในการทำงานดังกล่าวหรือไม่ หากพบว่าบริษัทสถาปนิกขาดศักยภาพ ก็จำเป็นต้องหาพันธมิตรเพื่อทำงานดังกล่าว ปัจจุบันนี้มีผลกระทบต่อบริษัทสถาปนิกทุกขนาดเท่าเทียมกัน เนื่องจากบริษัทสถาปนิกไม่สามารถกำหนดประเภทงานที่เข้ามาได้ เมื่อตัดสินใจรับงานแล้ว ลักษณะงานและปริมาณของโครงการจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ
- 2.1.7 **เวลา** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกพิจารณาปัจจัยเรื่องระยะเวลาที่บริษัทได้รับในการทำงานของโครงการ ร่วมกับปัจจัยเรื่องปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายและศักยภาพของบริษัทในขณะนั้น เพื่อตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากการส่งงานไม่ทันเวลาเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทมาก ปัจจุบันนี้มีผลกระทบต่อบริษัทสถาปนิกทุกขนาดเท่าเทียมกัน เนื่องจากงานออกแบบสถาปัตยกรรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของโครงการก่อสร้าง เช่น การจัดหาเงินทุนและการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นต้น ทำให้มีเวลาสำหรับขั้นตอนการออกแบบไม่มากนัก การที่บริษัทสถาปนิกจะต้องทำงานให้เสร็จทันตารางเวลาของโครงการอาจเกินความสามารถของบริษัทสถาปนิกที่รับงาน ดังนั้นปัจจุบันจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ

2.2 **ปัจจัยภายในบริษัทสถาปนิก** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในบริษัทสถาปนิกที่สามารถควบคุมได้และส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทโดยตรง ได้แก่

2.2.1 **ลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร (Firm's Personal)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้บริษัทสถาปนิกตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ โดยบริษัทสถาปนิกขาดความเชี่ยวชาญในงานบางประเภทของโครงการที่ได้รับ หรือมีนโยบายในการพัฒนาความสามารถหลักที่เป็นที่ต้องการของตลาด ผู้บริหารจะพิจารณาพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่สามารถพัฒนาความสามารถหลักหรือแนวทางในการทำโครงการที่ได้รับให้ประสบความสำเร็จ

2.2.2 **ชื่อเสียงและประสบการณ์ของบริษัทสถาปนิก** ชื่อเสียงและประสบการณ์ของบริษัทสถาปนิก เป็นสิ่งที่ไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ในอดีตบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านออกแบบอาคารสูงและมีศักยภาพในการงานโครงการขนาดใหญ่พิเศษได้เพียงลำพัง หากแต่หลังวิกฤติเศรษฐกิจบริษัทลดขนาดลงทำให้ศักยภาพในการทำงานขนาดใหญ่ลดลง แต่ชื่อเสียงในอดีตทำให้ในปัจจุบันบริษัทยังได้รับเชิญให้เข้าร่วมประกวดแบบในโครงการขนาดใหญ่ ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกดังกล่าวจึงต้องหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้เหมือนเดิม ในทางกลับกัน เมื่อบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ขาดศักยภาพด้านชื่อเสียง มักจะเชิญบริษัทสถาปนิกที่มีศักยภาพด้านดังกล่าวให้เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นปัจจัยนี้จึงมีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทสถาปนิกที่มีชื่อเสียง

2.2.3 **ขนาดบริษัท** หมายถึงจำนวนบุคลากรของบริษัทและความสามารถในการทำงานของบริษัทซึ่งจะต้องสอดคล้องกับปริมาณงานที่รับมา จากการสัมภาษณ์พบว่าในทางปฏิบัติพบว่าทำได้ยาก เนื่องจากความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอก ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายหากจ้างบุคลากรประจำมากเกินไป ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจึงต้องพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาเรื่องบุคลากร โดยพันธมิตรทางธุรกิจก็เป็นวิธีหนึ่งที่นิยมใช้ เนื่องจากพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการแบ่งพนักงานจากหุ้นส่วนต่างๆ มาทำงานร่วมกันทำให้บริษัทสถาปนิกไม่ต้องจ้างพนักงานประจำเพิ่มและลดภาระเรื่องสวัสดิการและการฝึกอบรม

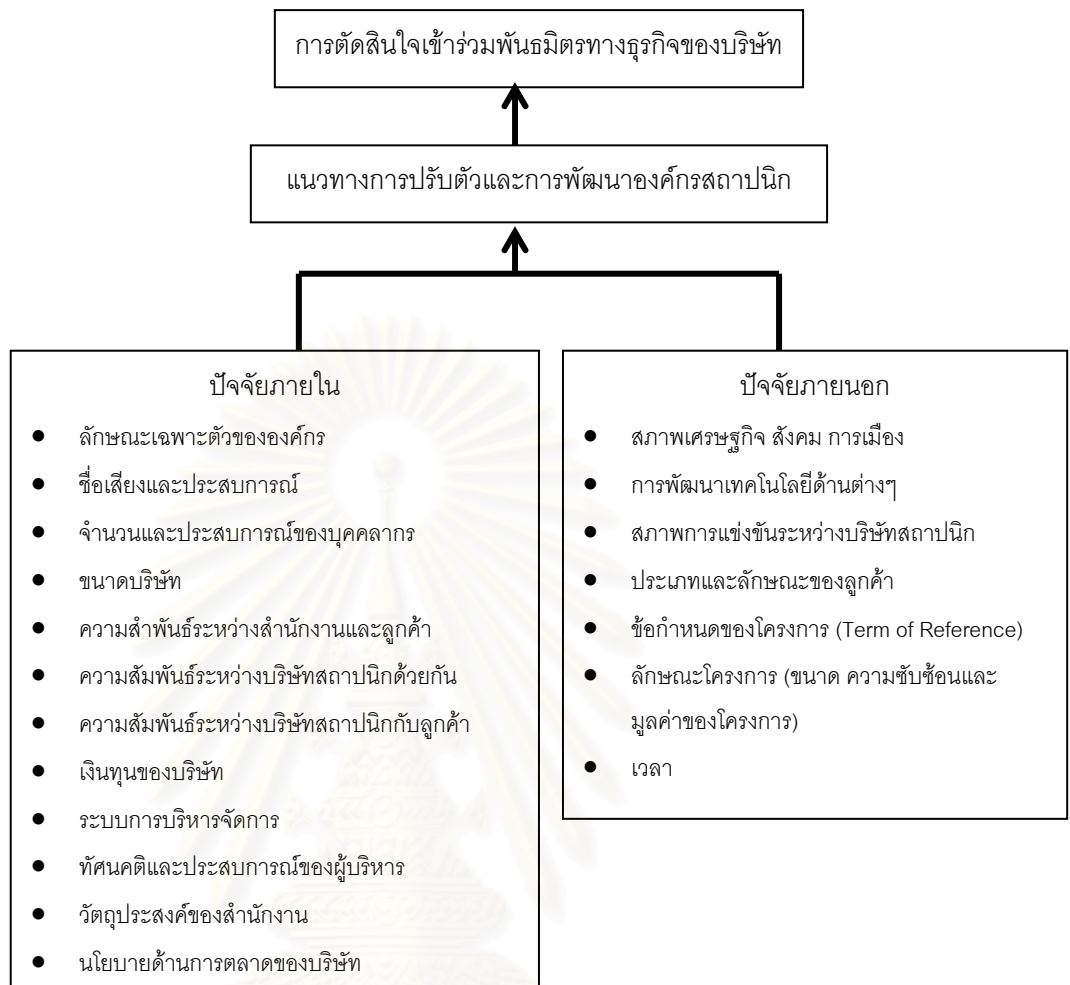
2.2.4 **ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทสถาปนิกกับลูกค้า** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า ปัจจัยนี้มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในกรณีที่ลูกค้าเก่าติดต่อบริษัทสถาปนิกให้ทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกอื่นในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ การปฏิเสธร่วมงานอาจทำให้สูญเสียโอกาสในการได้รับอื่นๆ

2.2.5 **ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทสถาปนิกด้วยกัน** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่าการปฏิบัติวิชาชีพสถาปนิกในประเทศไทยมีพื้นฐานมาจากธุรกิจครอบครัว มีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบริษัทสถาปนิกที่คุ้นเคยกัน เมื่อบริษัทที่มีความสัมพันธ์กันมีการชักชวนหรือขอให้ทำงานร่วมกัน ก็จะเกรงใจกันจนไม่สามารถปฏิเสธได้ นอกจากนั้นปัจจัยข้อนี้ยังมีความสำคัญมากในการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศไทย เนื่องจากส่วนใหญ่บริษัทสถาปนิกไทยมักคัดเลือกพันธมิตรจากความสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ในขณะที่บริษัทสถาปนิกอื่นๆ มักคัดเลือกพันธมิตรจากความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นหลัก

- 2.2.6 **เงินทุนของบริษัท** จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยนี้มีผลกับกลุ่มตัวอย่างที่ 1 เป็นอย่างมาก เนื่องจากในโครงการประกวดแบบที่ต้องใช้เงินลงทุนไปก่อน โดยไม่ทราบว่าจะได้รับงานหรือไม่ เป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งของบริษัทสถาปนิกที่มีเงินทุนไม่มาก ดังนั้นผู้บริหารบริษัทดังกล่าวจึงต้องพิจารณาแนวทางที่ทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการประกวดแบบได้ โดยพันธมิตรทางธุรกิจเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเข้าประกวดแบบให้กับบริษัทสถาปนิกได้
- 2.2.7 **ระบบการบริหารจัดการ** หมายถึงระบบการบริหารจัดการของบริษัทอาจเอื้อต่อการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยนี้จะมีผลเป็นอย่างมากกับบริษัทสถาปนิกที่มีการดำเนินงานในลักษณะบริษัทในเครือเท่านั้น โดยบริษัทสถาปนิกลักษณะนี้จะร่วมงานในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทสถาปนิกที่เป็นบริษัทสาขาในเครือเดียวกันเท่านั้น
- 2.2.8 **ทัศนคติของผู้บริหาร** หมายถึงประสบการณ์ด้านการบริหารและการปฏิบัติวิชาชีพ ตลอดจนพื้นฐานการศึกษา และทัศนคติในการบริหารของผู้บริหารบริษัทสถาปนิก จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่าปัจจัยด้านนี้มีผลเป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้บริหารบางรายอาจตัดสินใจใช้วิธีอื่น ๆ นอกจากพันธมิตรทางธุรกิจเนื่องจากประสบการณ์ไม่ดีเกี่ยวกับพันธมิตรทางธุรกิจ นอกจากนั้นทัศนคติของผู้บริหารแต่ละรายที่แตกต่างกันมีผลถึงการเลือกรูปแบบพันธมิตร รูปแบบการบริหารกลุ่มพันธมิตร การพิจารณาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
- 2.2.9 **วัตถุประสงค์การดำเนินงานของบริษัท** หมายถึง เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจและเป้าหมายในการปฏิบัติวิชาชีพของบริษัทสถาปนิกว่าจะมุ่งเน้นผลกำไรหรือมุ่งคุณภาพของงาน จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันทำให้เกิดทางเลือกที่แตกต่างกันในการบริหารจัดการบริษัทสถาปนิกซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรรูปแบบต่างๆ
- 2.2.10 **นโยบายด้านการตลาดของบริษัท** พันธมิตรทางธุรกิจเป็นเครื่องมือสำหรับบริษัทสถาปนิกที่มีนโยบายในการขยายตลาด เช่น การขยายฐานลูกค้า การขยายขอบเขตบริการ หรือการเปิดบริษัทสาขา เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์เรื่องปัจจัยภายนอกและภายในที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ผู้วิจัยสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 4.1 ปัจจัยที่ผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทสถาปนิกจากการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน

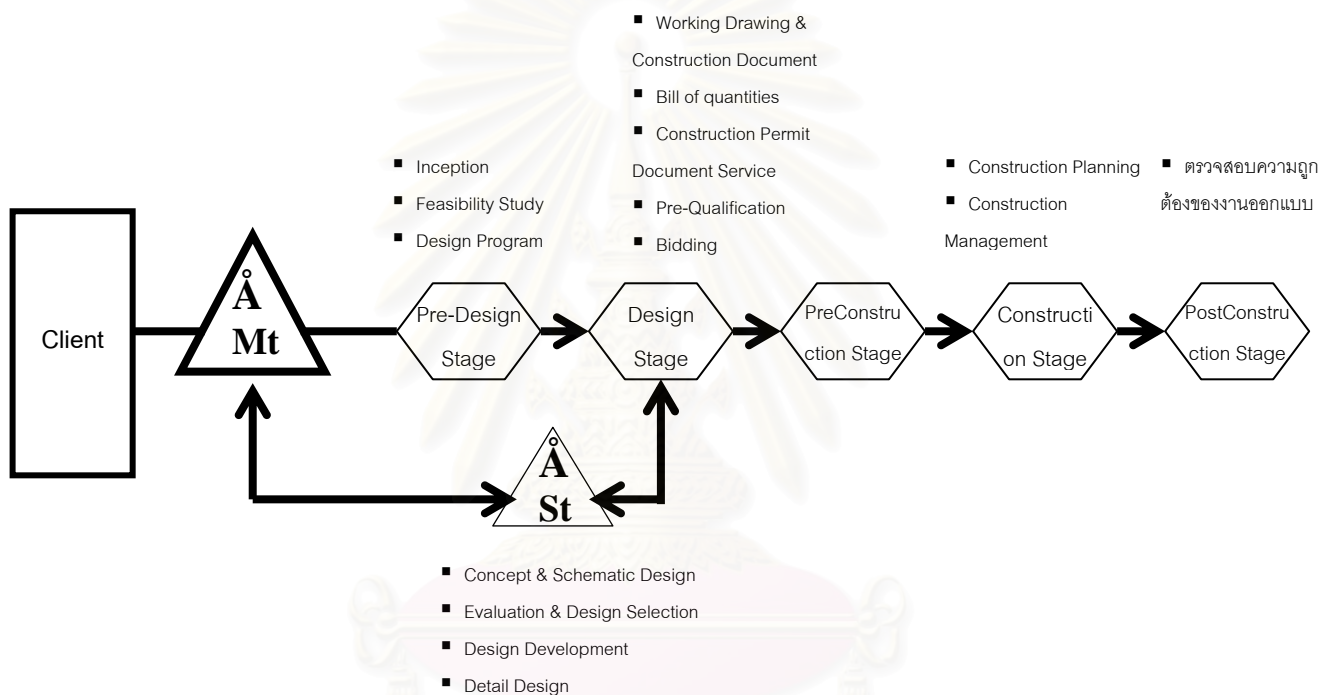
รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่พบในการศึกษาคั้งนี้แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ พันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกันและพันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ในส่วนนี้จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมต่อไปนี้

- 3.1 พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)
- 3.2 พันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)
- 3.3 พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)
- 3.4 พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)

โดยพันธมิตรทางธุรกิจที่พบมากที่สุดจากการศึกษาคั้งนี้คือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) เนื่องจากง่ายต่อการจัดตั้งและยกเลิก อีกทั้งไม่มีข้อผูกมัดระหว่างหุ้นส่วนมากนัก รองลงมาคือพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) ซึ่งเป็นการทำสัญญาในฉบับเดียวกันระหว่างบริษัทสถาปนิกที่เป็นพันธมิตรกันและเจ้าของโครงการ เนื่องจากพันธมิตรรูปแบบนี้เป็นการเซ็นสัญญาอย่างเป็นทางการและมีการ

แบ่งความรับผิดชอบอย่างชัดเจน นอกจากนี้หุ้นส่วนสามารถติดต่อโดยตรงกับเจ้าของโครงการ ช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาเรื่องการแบ่งผลประโยชน์และความรับผิดชอบทางกฎหมายระหว่างพันธมิตร สุดท้ายคือพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) เกิดขึ้นกับโครงการขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมาก โดยอาจมีบริษัทที่ให้บริการด้านอื่นๆ เช่น บริษัทวิศวกรรม ร่วมจัดตั้งพันธมิตรอยู่ด้วย พันธมิตรรูปแบบนี้เป็นที่นิยมเนื่องจากมีการจัดตั้งองค์กรที่เป็นอิสระจากองค์กรเดิม มีทีมงานที่เชี่ยวชาญจากองค์กรต่างๆทำงานในสถานที่เดียวกัน ทำให้การติดต่อประสานงานทำได้ง่ายขึ้น และยังเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วย โดยสามารถสรุปถึงลักษณะเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละประเภทได้ดังนี้

3.1 พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)



แผนภาพที่ 4.2 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)

พันธมิตรทางธุรกิจแบบกึ่งเป็นทางการ เป็นความร่วมมือระหว่างบริษัทสถาปนิกที่มีความเชี่ยวชาญและมีขนาดแตกต่างกัน โดยบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่กว่ามักอยู่ในฐานะบริษัทสถาปนิกหลัก(Main Contractor) หรือ (A Mt) และบริษัทสถาปนิกที่มีขนาดเล็กกว่ามักอยู่ในฐานะบริษัทรับเหมาช่วง (Sub Contractor) หรือ (A St) จากการสัมภาษณ์พบพันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้ในโครงการประกวดแบบงานราชการขนาดเล็กและกลาง หรือในโครงการเอกชน เช่น โรงแรมและรีสอร์ท เป็นต้น พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบนี้พบใน

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 จำนวน 6 บริษัทจาก 8 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 จำนวน 5 บริษัทจาก 12 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 3 จำนวน 1 บริษัทจาก 3 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 4 พบว่าไม่มีประสบการณ์พันธมิตรูปแบบนี้ เนื่องจากเป็นบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ มีบุคลากรพร้อมทุกฝ่าย และไม่นิยมใช้พันธมิตรูปแบบดังกล่าวเนื่องจากปัญหาเรื่อง การควบคุมคุณภาพงาน

3.1.1 ลักษณะสำคัญของพันธมิตทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)

จุดเด่นของพันธมิตรูปแบบนี้คือ พันธมิตรูปแบบนี้ไม่มีการทำงานร่วมกัน เป็นเพียงการประชุมเพื่อรับฟังรายละเอียดโครงการจากบริษัทสถาปนิกหลัก (Main Contractor) และแยกกันทำงาน จากนั้นนำส่งงานให้บริษัทสถาปนิกหลัก (Main contractor) เพื่อรวบรวม ตรวจสอบและนำส่งให้เจ้าของโครงการ โดยงานที่บริษัทสถาปนิกหลักมักตัดให้บริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วงทำคืองานประเภท งานทำภาพทัศนียภาพและงานตัดโมเดล เป็นต้น ความสัมพันธ์ระหว่างหุ้นส่วนแบบมีผู้นำกลุ่มหลัก (Main contractor and Sub contractor) โดยบริษัทสถาปนิกหลัก(Main contractor)จะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อโครงการมากกว่าบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วง (Sub contractor) ต่อมาคือ ผลงานที่บริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วงจะถูกนำเสนอต่อลูกค้าในนามของบริษัทสถาปนิกหลัก (Main Contractor)

3.1.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) จากการสัมภาษณ์พบเหตุผลของบริษัทสถาปนิกหลัก และบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

○ เหตุผลของบริษัทสถาปนิกหลัก

1. บริษัทได้รับงานขนาดใหญ่และมีเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ทำให้ทำงานไม่ทันจึงจำเป็นต้องหาพันธมิตรช่วยงานบางประเภทที่ไม่มีผลกระทบต่องานออกแบบและลูกค้า เช่น งานเขียนทัศนียภาพ เป็นต้น เพื่อให้สามารถส่งงานได้ทันเวลา
2. เนื่องจากการจ้างบุคลากรแบบ Outsource ในรูปแบบทุกตัวไปมักประสบปัญหาเรื่องคุณภาพงานและเวลาในการส่งงาน
3. บุคลากรไม่เพียงพอในการทำงานเนื่องจากบริษัทรับหลายโครงการพร้อมกันและบริษัทไม่สามารถหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการได้
4. เพื่อลดต้นทุนด้านการดำเนินงานของบริษัท การจ้างพนักงานเขียนแบบหรือพนักงานเขียนภาพทัศนียภาพประจำเป็นจำนวนมากเป็นต้นทุนที่บริษัทต้องแบกรับ ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการบริหาร ดังนั้นการหาพันธมิตรที่มีบุคลากรด้านดังกล่าว ทำให้บริษัทไม่ต้องว่าจ้างพนักงานประจำมาก และสามารถทำงานได้เหมือนบริษัทขนาดใหญ่
5. เนื่องจากบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วงที่เป็นเพื่อนกันไม่มีงาน บริษัทสถาปนิกหลักจึงแบ่งงานบางส่วนให้

○ เหตุผลของบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วง

1. บริษัทสถาปนิกที่เปิดใหม่ การหางานด้วยตนเองยากเนื่องจากขาดเครือข่าย การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบงานจากบริษัทสถาปนิกอื่นๆ เป็นการหาเงินหมุนเวียนในบริษัทและพัฒนาความสามารถของตนเอง
2. บริษัทมีงานน้อยจึงต้องรับงานช่วงต่อจากบริษัทสถาปนิกที่รู้จักกัน

3.1.3 การคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ใช้ปัจจัยเหล่านี้ในการเลือกพันธมิตร

1. ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ในบริษัทสถาปนิกอื่นๆ หรือมีการแนะนำต่อกันมา โดยส่วนใหญ่เป็นเพื่อนกันมาก่อนหรือเคยร่วมงานแล้วประสบความสำเร็จกันมาแล้ว
2. ความจริงใจและความทุ่มเทของหุ้นส่วน เนื่องจากการทำงานด้านสถาปัตยกรรมร่วมกันต้องการความเข้าใจและความไว้วางใจกันสูง จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ และยังเป็น การช่วยลดปัญหาเรื่องการแบ่งผลประโยชน์ การควบคุมคุณภาพงานและเวลาได้ด้วย
3. ประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการที่ได้รับของหุ้นส่วน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการคัดเลือกพันธมิตรเข้าร่วมงาน เนื่องจากการร่วมงานกับบริษัทที่มีประสบการณ์ในโครงการ ทำให้แต่ละฝ่ายเข้าใจถึงงานที่ตนเองต้องทำให้โครงการประสบความสำเร็จ และบริษัทที่มีประสบการณ์ยังสามารถช่วยแก้ปัญหาเรื่องหลักแก่ไขปัญหาในกรณีที่เกิดความผิดพลาดได้ด้วย

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆที่ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกใช้คัดเลือกพันธมิตรแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)

4. ผลงานที่ผ่านมาของหุ้นส่วน ในกรณีที่บริษัทสถาปนิกหลักต้องคัดเลือกบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วงที่ไม่รู้จักหรือไม่มีประสบการณ์ในโครงการที่ต้องร่วมงานกันนั้น ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้จะคัดเลือกจากผลงานที่ผ่านมาของบริษัทสถาปนิกที่จะเข้ามารับเหมาช่วงงานว่าเป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทตนหรือไม่ หรือมีประสบการณ์ในโครงการที่มีความใกล้เคียงกับโครงการที่จะทำหรือไม่
5. จำนวนและลักษณะทีมงานของหุ้นส่วน บริษัทสถาปนิกหลักจะคัดเลือกบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วงโดยพิจารณาจำนวนและลักษณะทีมงานของบริษัทรับเหมาช่วงว่าเพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับให้เสร็จตามเวลาหรือไม่
6. ระดับการใช้เทคโนโลยีของหุ้นส่วน การตรวจสอบโปรแกรม และเวอร์ชันของโปรแกรมที่บริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วงใช้ทำงาน เนื่องจากอาจมีปัญหาเรื่องเรื่องการถ่ายโอนข้อมูลได้ แต่จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยนี้ไม่มีความสำคัญมากนักเนื่องจากบริษัทสถาปนิกส่วนใหญ่ใช้โปรแกรมประเภทเดียวกัน

3.1.4 ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้มีการใช้ข้อตกลงรูปแบบต่างๆดังนี้

1. **ข้อตกลงทางวาจา** เป็นการตกลงแบบไม่เป็นทางการ ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกต่างๆพูดคุยตกลงกันในเรื่อง ประเภทโครงการ ขอบเขตงาน เวลาในการทำงาน และการแบ่งผลประโยชน์ บริษัทสถาปนิกที่มีประสบการณ์สูงในการทำงานกับพันธมิตรนิยมใช้ข้อตกลงประเภทนี้เนื่องจากรวดเร็วไม่มีขั้นตอน และงานที่แบ่งออกไปเป็นงานขนาดเล็กใช้เวลาสั้น และบริษัทที่พันธมิตรเคยร่วมงานกันมาแล้วหลายโครงการจนมีความสนิทสนมกัน แต่ข้อตกลงประเภทนี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายหลัง เช่น ความเข้าใจไม่ตรงกัน หรือการเจรจาที่ไม่ครอบคลุมหรือชัดเจนในเรื่องการแบ่งผลประโยชน์ ระยะเวลาส่งงาน และรายละเอียดของงาน เป็นต้น
2. **ข้อตกลง (Agreement)** เป็นหนังสือสัญญาที่ใช้ภาษาเข้าใจง่าย มีผลตามกฎหมาย ที่ประกอบด้วย ชื่อโครงการ ขอบเขตงาน เวลาในการทำงาน และรายละเอียดงานของบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับ บริษัทสถาปนิกที่มีประสบการณ์น้อยในการทำงานร่วมกับพันธมิตรมักใช้ข้อตกลงลักษณะนี้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากข้อตกลงทางวาจา ทำให้การทำงานร่วมกันของพันธมิตรเป็นไปอย่างราบรื่นและชัดเจน แต่มีข้อควรระวังในการทำข้อตกลงประเภทนี้คือการให้ความสำคัญและการตรวจสอบรายละเอียดของสัญญาให้ถูกต้องก่อนเซ็นสัญญา
3. **ข้อตกลงเบื้องต้น (Memorandum of understanding)** เป็นการจัดทำข้อตกลงเบื้องต้นระหว่างหุ้นส่วนในเรื่องการทำงานร่วมกัน ในโครงการขนาดใหญ่หรือมีมูลค่าสูงอาจมีการพัฒนาข้อตกลงแบบดังกล่าวไปเป็นหนังสือสัญญาที่เป็นทางการหรือมีรายละเอียดมากขึ้น เช่น กิจการร่วมค้า (Joint Venture) เป็นต้น สำหรับโครงการขนาดเล็กหรือกลางที่หุ้นส่วนรู้จักกันอาจเป็นเพียงการทำข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าวซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดของงาน การแบ่งงาน และการแบ่งผลประโยชน์ ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละส่วน

3.1.5 **โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบดังกล่าวมีความเห็นตรงกันว่า พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ไม่มีโครงสร้างองค์กรทั้งด้านการออกแบบและการบริหารเนื่องจากไม่มีการทำงานร่วมกัน

3.1.6 **การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบดังกล่าวมีความเห็นตรงกันว่า บริษัทสถาปนิกหลัก (Main Contractor) เป็นผู้นำกลุ่มพันธมิตร เนื่องจากเป็นบริษัทที่ได้รับงานและติดต่อกับเจ้าของโครงการก่อน

3.1.7 **การแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรรูปแบบนี้ในเรื่องการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน ทำให้สามารถสรุปได้เรื่องของปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งงานระหว่างพันธมิตร และรูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

○ **ปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งงานระหว่างพันธมิตร**

1. ขนาด ประเภทโครงการและความซับซ้อนของโครงการ
2. ระยะเวลาที่ได้รับในการทำงาน
3. ความชำนาญของบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วง (Sub-contractor)
4. สถานที่ก่อสร้างโครงการ
5. จำนวนพนักงานที่รับผิดชอบโครงการของบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วง (Sub-contractor) และเวลาในการทำงาน

○ **รูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน**

1. การแบ่งงานตามขั้นตอนงานสถาปัตยกรรม เช่น การแบ่งงานช่วงการพัฒนาแบบร่าง หรือการทำเขียนแบบก่อสร้าง เป็นต้น
2. การแบ่งงานตามประเภทงาน เป็นการัดเหมางานบางช่วงออกไป เช่น การแบ่งงานตัดโมเดล หรือการแบ่งงานเขียนภาพทัศนียภาพ เป็นต้น

3.1.8 **ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบดังกล่าวมีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีการทำงานร่วมกัน มีเพียงบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วง (Sub-contractor) เข้ามาฟังรายละเอียดงาน ตกलगกันเรื่องปริมาณงาน คุณภาพงาน เงิน และกำหนดส่งงาน จากนั้นแยกกันทำงาน

3.1.9 **การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบดังกล่าวมีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีการควบคุมคุณภาพงาน เนื่องจากผู้บริหารบริษัทสถาปนิกหลักจะเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรที่มีคุณภาพให้เข้าร่วมงานตั้งแต่แรก โดยคัดเลือกบริษัทสถาปนิกที่เคยร่วมงานหรือเห็นผลงานมาแล้ว เพื่อลดปัญหาเรื่องคุณภาพผลงาน นอกจากนั้นบริษัทสถาปนิกหลักอาจมีการตรวจสอบงานก่อนทำการรวบรวมและส่งให้เจ้าของโครงการ

3.1.10 **การแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบดังกล่าวเรื่องการแบ่งผลประโยชน์และการแบ่งค่าใช้จ่ายพบว่ามีหลายรูปแบบ สามารถสรุปได้ดังนี้

○ **การแบ่งผลประโยชน์**

1. **การคิดเหมารวม (Lump sum)** การคิดเหมาจ่ายตามปริมาณงาน เช่น การรับเหมาช่วงในงานเขียนทัศนียภาพของโครงการจำนวน 20 ภาพ เป็นจำนวนเงิน 100,000 บาท เป็นต้น
2. **การคิดเป็นอัตราร้อยละตามช่วงงาน** เช่น การเหมางานพัฒนารูปด้านอาคาร คิดเป็นร้อยละ 5 ของงานช่วงการพัฒนาแบบ เมื่อบริษัทสถาปนิกที่รับเหมาช่วงทำงานเสร็จบริษัทสถาปนิกหลักจะแบ่งค่าบริการช่วงการพัฒนาแบบที่เก็บได้จากลูกค้าร้อยละ 10 มาให้บริษัทสถาปนิกที่เหมาช่วงร้อยละ 5 ตามที่มีการตกลงไว้

- **การแบ่งค่าใช้จ่าย** บริษัทสถาปนิกหลักจะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด ยกเว้นในกรณีการแบ่งงานแบบเหมา บริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วงจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ

3.1.11 **การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)** จากการสัมภาษณ์พบว่าความรับผิดชอบและค่าเบี้ยประกันเป็นหน้าที่ของบริษัทสถาปนิกหลัก (Main Contractor) ที่จะตกลงกับลูกค้าอย่างไร ส่วนใหญ่บริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วง (Sub-contractor) จะไม่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ในกรณีโครงการขนาดใหญ่ที่มีการร้องขอให้มีการระบุนชื่อร่วมในสัญญาระหว่างลูกค้าและบริษัทสถาปนิกหลัก

3.1.12 **อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหาของพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ พบปัญหา อุปสรรค และแนวทางการจัดการดังนี้

- **อุปสรรคและ ปัญหา**

1. การควบคุมคุณภาพงานทำได้ยาก เนื่องจากทำงานอยู่คนละที่และบริษัททั้งสองอาจมีแนวทางการทำงานที่แตกต่างกัน
2. ในการแบ่งงานประเภทงานเขียนแบบอาจพบอุปสรรคเรื่องมาตรฐานการเขียนแบบหรือ layer ที่แตกต่างกัน

- **แนวทางการจัดการปัญหา**

1. การคัดเลือกพันธมิตรที่เคยร่วมงาน มีความรับผิดชอบ และมีแนวคิดและทักษะด้านการออกแบบใกล้เคียงกันหรือมาตรฐานการเขียนแบบใกล้เคียงกัน ทำให้ช่วยลดปัญหาเรื่องคุณภาพงานและมาตรฐานการเขียนแบบได้
2. ในกรณีเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ใช้การประนีประนอมระหว่างกันเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา

3.1.13 **ข้อดี-ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)**

จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเรื่องข้อดีและข้อเสียจากพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบดังกล่าว ได้ดังนี้

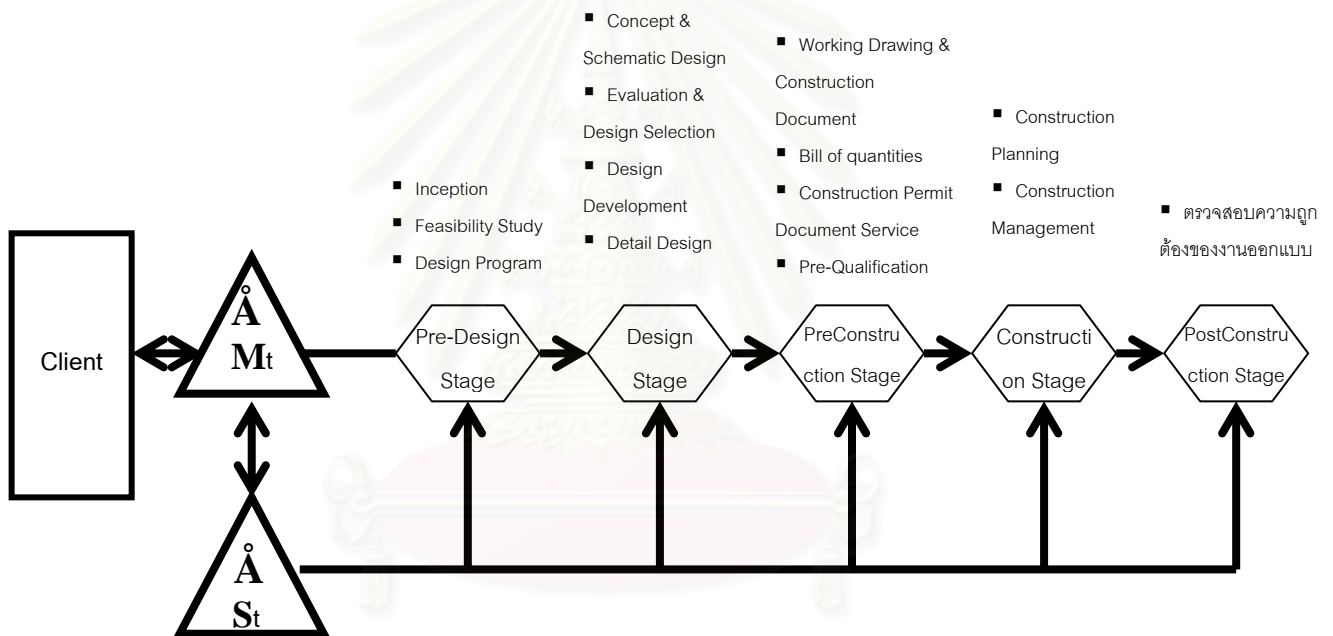
- **ข้อดี**

1. พันธมิตรแบบนี้ จัดตั้งได้ง่ายและรวดเร็ว เนื่องจากโดยไม่ต้องมีการลงทุนที่เป็นเงินหรือทรัพย์สินร่วมกัน ทำให้การจัดตั้งได้ง่ายและยุติได้ง่าย และไม่มีรูปแบบเอกสารมากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นการตกลงทางวาจาระหว่างผู้บริหารบริษัทสถาปนิกที่รู้จักกันอยู่แล้ว
2. ระดับความผูกพัน (เงิน เทคโนโลยีและบุคคลากร) ระหว่างหุ้นส่วนมีน้อย และไม่มีการทำงานร่วมกันช่วยลดปัญหาจากการทำงานร่วมกัน
3. ทำให้บริษัทสถาปนิกหลักสามารถรู้รายจ่ายของโครงการแน่นอน

- **ข้อเสีย**

1. ข้อตกลงทางวาจาหรือการจัดทำสัญญาที่ไม่ละเอียดทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหุ้นส่วนในเรื่องขอบเขตงาน มาตรฐานผลงาน
2. การควบคุมคุณภาพงานทำได้ยาก เนื่องจากส่วนใหญ่บริษัทสถาปนิกหลักจะหาบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วงมาทำงานที่ตนทำไม่ทัน จึงทำให้ไม่มีเวลาตรวจสอบคุณภาพงานเท่าที่ควร นอกจากนี้บริษัทสถาปนิกหลักและบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วงอาจมีมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกัน
3. บริษัทสถาปนิกที่เป็นผู้รับเหมาช่วงอาจไม่ได้พัฒนาชื่อเสียงของตนให้ลูกค้าได้รู้จัก เนื่องจากผลงานจะถูกนำเสนอในนามบริษัทสถาปนิกหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการประกวดแบบ

3.2 พันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)



แผนภาพที่ 4.3 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นทางการเฉพาะโครงการแบบมีผู้นำ และบริษัทสถาปนิกหลักหรือ (A Mt) ให้เกียรติหุ้นส่วนหรือ (A St) อย่างเท่าเทียมกัน โดยพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้พบระหว่างบริษัทสถาปนิกที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคนิคที่แตกต่างกันมาร่วมกันทำงานในฐานะเท่าเทียมกันในโครงการออกแบบและก่อสร้าง โดยหุ้นส่วนแต่ละบริษัทจะมีเป้าหมายในการดำเนินงานต่างกันและมีกลุ่มลูกค้าคนละกลุ่มกัน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในโครงการประเภท โครงการของราชการที่ไม่ต้องประกวดแบบ และอาคารบริษัทของเอกชน ตลอดจนอาคารสาธารณะ อาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบที่บริษัทสถาปนิกที่ได้งานโครงการก่อนจัดหาพันธมิตรทางธุรกิจ และแบบที่บริษัทสถาปนิกจัดหาพันธมิตรทางธุรกิจก่อนได้รับงาน โดยในเริ่มต้นเกิดอย่างไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจะตกลงทางวาจาในเรื่องกว้างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน เช่น รายละเอียดโครงการ การแบ่งงาน และการแบ่งผลประโยชน์ เป็นต้น เมื่อทุกฝ่ายตกลงร่วมกันจะมีการส่งผลงานของแต่ละบริษัทให้กับบริษัท

สถาปนิกหลักเพื่อรวบรวมและนำเสนอแก่เจ้าของโครงการ เมื่อได้รับการคัดเลือก หุ้นส่วนจะมีการประชุมร่วมกัน ออกแบบและแบ่งงานตามความชำนาญของพันธมิตร ในบางโครงการเจ้าของโครงการอาจจัดสถานที่ให้หุ้นส่วนทางธุรกิจแบบเท่าเทียมทำงานร่วมกัน (ในกรณีที่เจ้าของโครงการเป็นผู้จัดหาหุ้นส่วนให้) รูปแบบสัญญาขึ้นอยู่กับขนาดโครงการ มูลค่าโครงการ และข้อกำหนดของเจ้าของโครงการ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารบริษัทสถาปนิกพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบนี้พบใน

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 จำนวน 3 บริษัทจาก 8 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 จำนวน 3 บริษัทจาก 12 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 3 พบว่าไม่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ 4 พบว่าไม่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบนี้ เนื่องจากเป็นบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ มีบุคลากรพร้อมทุกฝ่าย และบริการแบบครบวงจร

3.2.1 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)

จุดเด่นของพันธมิตรรูปแบบนี้คือ มีระดับการผูกพันกันปานกลาง และมีการพึ่งพากันในระดับเท่าเทียม (บุคลากร เทคโนโลยี และความรับผิดชอบ) และมีการนำจุดเด่นของแต่ละพันธมิตรมาสร้างประโยชน์ร่วมกัน เช่น การนำผลงานของหุ้นส่วนต่างๆมารวมกันเพื่อนำเสนองานต่อเจ้าของโครงการ เป็นต้น

3.2.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้บริหารเลือกเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้เนื่องจาก

1. ในโครงการราชการที่ใช้การนำเสนอคุณสมบัติของบริษัทสถาปนิกแทนการประกวดแบบทำให้บริษัทสถาปนิกที่สนใจต้องหาพันธมิตรที่มีคุณสมบัติหรือประสบการณ์ที่เป็นที่รู้จัก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและได้เปรียบในการนำเสนอผลงาน
2. บริษัทสถาปนิกขนาดเล็กที่ไม่สามารถให้บริการได้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าในโครงการใดโครงการหนึ่งต้องหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มขอบเขตบริการ
3. บริษัทสถาปนิกขนาดเล็กที่ต้องการควบคุมขนาดของบริษัทให้ไม่ใหญ่จนเกินการควบคุม จะใช้พันธมิตรรูปแบบนี้ในการทำงานปกติ เนื่องจากเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่น ลดความเสี่ยงและเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกที่หลากหลาย
4. บริษัทสถาปนิกขนาดเล็กที่ผู้บริหารไม่ได้ดำเนินธุรกิจสถาปัตยกรรมเต็มเวลา เนื่องจากอาจรับหน้าที่ด้านการสอนหนังสือในมหาวิทยาลัยนั้น ใช้พันธมิตรรูปแบบนี้ในการทำงานปกติ เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาในการทำงาน
5. ความต้องการความคล่องตัวในการบริหารบริษัทสถาปนิกเพื่อตอบสนองสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
6. ความต้องการลดต้นทุนและควบคุมค่าใช้จ่ายโดยคงความสามารถในการทำงานขนาดใหญ่หลายโครงการ
7. ได้รับการเชิญให้ร่วมกลุ่มพันธมิตรในโครงการประเภทที่บริษัทมีชื่อเสียงในอดีต

8. บริษัทได้รับงานโครงการประเภทที่ไม่ชำนาญจึงต้องการหาพันธมิตรที่มีความชำนาญมาร่วมงานในโครงการ เพื่อและเปลี่ยนความคิดเห็นและมีพันธมิตรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้สนับสนุนด้านที่บริษัทบกพร่อง

3.2.3 การคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) จาก การสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารใช้ปัจจัยเหล่านี้ในการคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตร

1. **ความสัมพันธ์ส่วนตัว** การคัดเลือกบริษัทที่รู้จักกันทำให้เจรจาและการประสานงานกันง่ายกว่า และกรณีที่เคยร่วมงานกันมาแล้วจนเกิดความคุ้นเคยกันทำให้มั่นใจในคุณภาพงานได้มากกว่าบริษัทที่ไม่เคยร่วมงาน
2. **ทัศนคติและเป้าหมายในการปฏิบัติวิชาชีพและการดำเนินธุรกิจ** ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกที่มีเป้าหมายและทัศนคติที่มุ่งเน้นการปฏิบัติวิชาชีพหรือมุ่งเน้นด้านธุรกิจเหมือนกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมากขึ้น
3. **ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการของพันธมิตร** เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญในการคัดเลือกพันธมิตรเข้าร่วมงาน เนื่องจากการร่วมงานกับบริษัทที่มีประสบการณ์ในโครงการเดียวกันทำให้แต่ละฝ่ายเข้าใจถึงงานที่ตนเองต้องทำเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ และบริษัทที่มีประสบการณ์ยังสามารถช่วยเหลือบริษัทสถาปนิกหลัก แก้ไขปัญหาในกรณีที่เกิดความผิดพลาดได้ด้วย
4. **ความจริงใจและความทุ่มเทของพันธมิตร** ในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จนั้น หุ้นส่วนต้องทุ่มเทความรู้และความสามารถของตนร่วมกับหุ้นส่วนอื่นๆอย่างเต็มที่ โดยไม่ปิดบัง ดังนั้นการคัดเลือกหุ้นส่วนที่มีความจริงใจและทุ่มเท จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้

นอกจากนั้นยังมีปัจจัยอื่นๆที่ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกใช้คัดเลือกพันธมิตร

5. **ความเข้ากันได้ในระดับปฏิบัติการ** นอกจากความเข้ากันได้ในระดับนโยบายของผู้บริหารแล้ว ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจากกลุ่มตัวอย่างบางท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยเรื่องความเข้ากันได้ของบุคลากร เช่น ขั้นตอนการทำงาน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การส่งไฟล์งาน และการติดต่อประสานงาน เป็นต้น
6. **ผลงานและชื่อเสียงของพันธมิตร** ในกรณีที่เป็นการประกวดแบบ ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจากกลุ่มตัวอย่างบางท่านคัดเลือกหุ้นส่วนจากผลงานและชื่อเสียงที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะเข้าประกวด เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือแก่เจ้าของโครงการ
7. **รูปแบบโครงการ** ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจากกลุ่มตัวอย่างบางท่าน คัดเลือกหุ้นส่วนจากการพิจารณาถึงความต้องการของโครงการเป็นสำคัญ
8. **ความรู้และทักษะด้านการออกแบบของพันธมิตร** ในโครงการพันธมิตรต้องมีการออกแบบร่วมกัน ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจากกลุ่มตัวอย่างจะคัดเลือกหุ้นส่วนที่มีแนวทางการออกแบบที่เข้ากันได้ เพื่อให้งานออกแบบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

9. **ศักยภาพในการเชื่อมโยงธุรกิจอื่น ๆ ของพันธมิตร** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ให้ความคิดเห็นว่า บางครั้งในการคัดเลือกหุ้นส่วน อาจมีการพิจารณาถึงเครือข่ายของบริษัทหุ้นส่วน เพื่อประโยชน์ทางการตลาด

3.2.4 **ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรรูปแบบนี้พบว่าข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนสามารถแบ่งออกได้ 2 ช่วง ดังนี้

○ **ข้อตกลงในช่วงแรก**(ก่อนได้รับการคัดเลือกจากเจ้าของโครงการ)

1. **ข้อตกลงทางวาจา** ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกตกลงร่วมงานกันโดยไม่มีเอกสารเนื่องจากรู้จักกันมาก่อน
2. **ข้อตกลงเบื้องต้น (Memorandum of Understanding)** รูปแบบสัญญาอย่างง่ายที่ระบุข้อมูลพื้นฐานของโครงการ รวมทั้งชื่อหุ้นส่วนทั้งหลาย ขอบเขตงานและการแบ่งผลประโยชน์
3. **ทำข้อตกลง (Agreement)** ประกอบด้วย *รายละเอียดโครงการ* เช่น ชื่อโครงการ สถานที่ตั้ง จำนวนพื้นที่และลักษณะการใช้งานของโครงการ เป็นต้น *ขอบเขตงานที่แต่ละพันธมิตรรับผิดชอบในโครงการ* เช่น จำนวนตึกที่จะต้องออกแบบ และรายละเอียดของงานออกแบบที่เจ้าของโครงการกำหนด *ระยะเวลาโครงการ ระยะเวลาในการทำงานของพันธมิตร* และ *รายละเอียดเรื่องวงเงินที่เบิกจากเจ้าของโครงการและการแบ่งค่าบริการระหว่างหุ้นส่วน*

○ **ข้อตกลงในช่วงหลัง** ภายหลังจากได้รับคัดเลือกให้ทำงาน ข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนอาจใช้รูปแบบเดิมหรือ มีการพัฒนารูปแบบ ได้แก่ หนังสือสัญญา (contract) เกิดกับในโครงการเอกชน หนังสือสัญญาแบบ Consortium ในโครงการประกวดแบบราชการ และหนังสือสัญญาแบบกิจการร่วมค้า (Joint Venture) ในโครงการประกวดแบบราชการขนาดใหญ่

3.2.5 **โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)** จากการสัมภาษณ์พบว่ามีการจัดโครงสร้าง 2 ด้าน ดังนี้

○ **ด้านการออกแบบ**

1. บริษัทสถาปนิกหลัก เป็นผู้ตัดสินใจเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กรของหุ้นส่วน โดยอาจกำหนดให้ผู้บริหารจากบริษัทต่างๆ เป็นคณะกรรมการในการตัดสินใจเรื่องการออกแบบ
2. ในกลุ่มพันธมิตรที่ไม่มีบริษัทผู้นำ อาจใช้การโหวตและยึดเสียงข้างมากในการตัดสินใจเรื่องการออกแบบ
3. มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านการออกแบบที่มาจากผู้บริหารจากหุ้นส่วน และการส่งพนักงานมาทำงานร่วมกันโดยแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญของแต่ละบริษัท

○ **ด้านการบริหาร**

1. **แบ่งตามโครงสร้างด้านการออกแบบ** ในกรณีที่มีบริษัทสถาปนิกหลัก ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกหลักจะเป็น ผู้จัดการโครงการ (Project manager) หรือ ผู้อำนวยการโครงการ (Project Director) แล้วแต่จัดตั้ง และมีหน้าที่ด้านการออกแบบและรับผิดชอบผลงานด้วย โดยพันธมิตรอื่นๆจะมีหน้าที่ตามที่บริษัทสถาปนิกหลัก แบ่งงานให้ อาจดูจะเป็นรูปแบบที่

เป็นทางการและมีช่องว่างระหว่างหุ้นส่วน แต่ในทางปฏิบัติพบว่าการบริหารงานเป็นแบบไม่เป็นทางการ โดยหุ้นส่วนมีการให้เกียรติกันและกัน ร่วมกันบริหารงานโครงการตามหน้าที่ที่แบ่งไว้ นอกจากนี้ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์วิกฤติผู้บริหารบริษัทสถาปนิกหลักจะเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบหลักตามกฎหมาย

2. **มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านการออกแบบ** เป็นคณะกรรมการบริหารกลุ่มพันธมิตรด้วย มีหน้าที่ในการบริหารงานตามที่มีการประชุมแบ่งงานในครั้งแรก การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการที่รู้จักกันเป็นอย่างดี ประนีประนอมกันนอกจากในกรณีที่หุ้นส่วนพันธมิตรมีปัญหาตนเอง หรือโครงการมีปัญหา ผู้บริหารจากบริษัทสถาปนิกหลักเป็นผู้นำและตัดสินใจในกรณีที่มีความจำเป็น

3.2.6 การแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสพการณ์พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบดังกล่าวพิจารณาปัจจัยในการแบ่งงานและมีรูปแบบการแบ่งงานดังนี้

○ **ปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งงานระหว่างพันธมิตร**

1. ลักษณะของโครงการ ได้แก่ ประเภทโครงการ ขนาด และสถานที่ก่อสร้าง
2. จำนวนพนักงานของหุ้นส่วน
3. ปริมาณงานของหุ้นส่วนในขณะนั้น
4. ความชำนาญของหุ้นส่วน
5. Term of References ของเจ้าของโครงการ
6. รูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน

○ **รูปแบบการแบ่งงานระหว่างพันธมิตร**

1. **การแบ่งงานตามพื้นที่** ในโครงการขนาดใหญ่พันธมิตรอาจแบ่งพื้นที่กันทำงาน โดยมีการประชุมร่วมกัน เช่น ในโครงการกลุ่มอาคาร 15 อาคาร พันธมิตร 5 บริษัท แบ่งกันออกแบบบริษัทละ 5 อาคาร หรือบางบริษัทอาจทำได้น้อยกว่าเนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากรหรือความเชี่ยวชาญ เป็นต้น โดยมีการประชุมเพื่อวางแนวทางการออกแบบร่วมกัน และมีการประชุมเพื่อพัฒนาแบบและสำรวจความคืบหน้าของงานเป็นระยะจนจบโครงการ
2. **การแบ่งงานตามลักษณะของงานที่ซ้ำกันหรือ การแบ่งงานตามลักษณะการใช้สอยหรือระบบของอาคาร** เช่น งานออกแบบสถานีรถไฟฟ้าที่แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ บริษัท A รับผิดชอบการออกแบบรูปแบบที่ 1 บริษัท B รับผิดชอบการออกแบบรูปแบบที่ 2 และบริษัท C รับผิดชอบการออกแบบรูปแบบที่ 3 เป็นต้น
3. **การแบ่งงานตามขั้นตอนงานสถาปัตยกรรม** เช่น บริษัท A รับผิดชอบเรื่องการจัดทำรายละเอียดโครงการตามความต้องการของเจ้าของโครงการและวางแผนคิดในการออกแบบรวม บริษัท B รับผิดชอบเรื่องการวางแผนผังโครงการและรูปแบบอาคาร โดยทั้งสองร่วมกันพัฒนาแบบ และดูแลจนจบโครงการ เป็นต้น

3.2.7 การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)

จากการสัมภาษณ์พบว่าพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้มีการจัดตั้งผู้นำกลุ่มพันธมิตร โดยคัดเลือกจาก

1. บริษัทสถาปนิกที่รับงานหรือได้รับการติดต่อจากเจ้าของโครงการก่อน
2. การคัดเลือกกันเองภายในกลุ่มพันธมิตรจากความอาวุโส หรือ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
3. การคัดเลือกจากความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ได้รับ ในกรณีที่บริษัทสถาปนิกหลักไม่มีความชำนาญในโครงการดังกล่าวอาจมอบหมายให้หุ้นส่วนที่มีความเชี่ยวชาญโดยตรงกับโครงการเป็นผู้นำ
4. การคัดเลือกโดยเจ้าของโครงการ
5. การคัดเลือกจากรดับความอาวุโสในกลุ่มพันธมิตร ขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัทส่งใครมาเป็นคณะกรรมการ และจะมีการคัดเลือกกันเองจากรดับความอาวุโสหรือประสบการณ์

3.2.8 ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) จากการสัมภาษณ์พบว่าขั้นตอนการทำงานขึ้นอยู่กับรูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ในกรณีที่แบ่งงานตามพื้นที่ หรือลักษณะการใช้สอย** หุ้นส่วนจะมีการประชุมร่วมกันในเรื่องคอนเซ็ปโดยรวมของโครงการและมีการประชุมเพื่อติดตามผลงานและร่วมกันแก้ปัญหา จากนั้นแต่ละบริษัทแยกกันทำงานตามบริษัทของตนเอง โดยมีบริษัทสถาปนิกหลักเป็นผู้รวบรวมผลงานและเป็นตัวแทนในการเจรจากับผู้จัดการโครงการหรือเจ้าของโครงการ
2. **ในกรณีที่แบ่งงานตามขั้นตอนงานสถาปัตยกรรม** จะต้องมีการตกลงกันในรายละเอียดของการทำงานร่วมกัน โดยมีการประชุมร่วมกันเพื่อแบ่งขอบเขตและหน้าที่ให้ชัดเจน ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร รายละเอียดของงานที่หุ้นส่วนจะส่งต่อให้อีกบริษัททำต่อ และระยะเวลาในการทำงานแต่ละช่วงให้ชัดเจน

3.2.9 การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) เนื่องจากพันธมิตรรูปแบบดังกล่าวมีการทำงานร่วมกันจึงมีแนวทางการควบคุมคุณภาพงาน ดังนี้

1. การร่วมกันจัดทำคู่มือการทำงานร่วมกันเพื่อให้ผลงานที่ออกมาเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. การกำหนดตำแหน่งผู้จัดการควบคุมการเขียนแบบร่วมกัน (Cad Manager) เพื่อจัดการเรื่องรูปแบบและมาตรฐานการเขียนให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและตรวจสอบความถูกต้องของแบบก่อสร้างก่อนส่งถึงลูกค้า
3. ในกรณีที่บริษัทสถาปนิกหลักบริษัทสถาปนิกหลักจะเป็นผู้ควบคุมคุณภาพงานทั้งหมดจากหุ้นส่วน และมีการตรวจสอบโดยคณะกรรมการของกลุ่มพันธมิตรก่อนที่จะส่งให้เจ้าของโครงการ

3.2.10 การแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) จากการสัมภาษณ์พบรูปแบบการผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายดังนี้

○ การแบ่งผลประโยชน์

1. แบ่งตามช่วงงานที่ได้รับจากเจ้าของโครงการ แล้วนำมาแบ่งตามปริมาณพื้นที่ที่แต่ละพันธมิตรรับผิดชอบ เช่น ในงวดการออกแบบร่างขั้นสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 20 ของค่าบริการทั้งหมด เป็นเงิน 1,000,000 บาท นำมาแบ่งให้กับพันธมิตรที่รับผิดชอบออกแบบอาคารต่างๆ บริษัท A รับผิดชอบพื้นที่ร้อยละ 50 ได้รับค่าบริการ 500,000 บาท เป็นต้น
2. การแบ่งเงินตามปริมาณงานที่ทำ ในกรณีที่แบ่งงานตามพื้นที่ เมื่อบริษัทสถาปนิกหลักเบิกค่างวดได้จากเจ้าของโครงการ จะมีการแบ่งเงินตามพื้นที่งานที่แต่ละบริษัทได้ทำตามงวดงานนั้นๆ โดยบริษัทสถาปนิกหลักจะมีการหักค่าประสานงานและค่าใช้จ่ายส่วนกลาง โดยส่วนใหญ่บริษัทสถาปนิกหลักจะหักไว้ร้อยละ 10 ตามสัดส่วนงานที่ได้รับผิดชอบ เช่น บริษัท A รับผิดชอบพื้นที่มากที่สุด ได้รับค่าบริการมากที่สุดก็จะมีหักค่าใช้จ่ายส่วนกลางมากกว่าหุ้นส่วนอื่นที่รับผิดชอบน้อยกว่า
3. การแบ่งเงินแบบเท่ากันทุกฝ่าย ในกรณีแบ่งงานตามขั้นตอนงานสถาปัตยกรรม หุ้นส่วนจะมีการตกลงแบ่งเงินอย่างไม่ชัดเจนตามปริมาณงานที่แต่ละบริษัททำ เช่น ในงานงวดที่ 3 คิดเป็น ร้อยละ 20 เมื่อได้ส่งเอกสารการออกแบบร่างขั้นสุดท้าย เป็นเงิน 1,000,000 บาท บริษัทสถาปนิกหลักเป็นผู้แบ่งให้หุ้นส่วนพันธมิตรทั้งหมด 4 บริษัท ละ 250,000 บาท โดยบริษัทสถาปนิกหลักจะหักค่าใช้จ่ายส่วนกลางร้อยละ 10 จากเงินที่หุ้นส่วนพันธมิตรได้รับ

○ การแบ่งค่าใช้จ่าย

1. การแบ่งค่าใช้จ่ายเฉพาะช่วงการนำเสนอผลงาน เช่น ค่าตัดโมเดล ค่าพิมพ์ภาพทัศนียภาพ ค่าพิมพ์เอกสารในการนำเสนอเจ้าของโครงการ สำหรับค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าแรงพนักงานหุ้นส่วนเป็นผู้รับผิดชอบเอง การแบ่งค่าใช้จ่ายประเภทนี้เกิดขึ้นในโครงการประกวดแบบของทางราชการ เนื่องจาก บริษัทสถาปนิกต้องเสียค่าจัดทำเอกสารประกวดแบบเป็นจำนวนมากโดยอาจไม่ได้รับคัดเลือกให้เข้าทำงาน ค่าใช้จ่ายส่วนนี้จึงกลายเป็นความเสียหายของบริษัทสถาปนิกอย่างหนึ่ง และการมีพันธมิตรทำให้ช่วยแบ่งเบาค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้
2. การแบ่งค่าใช้จ่ายแบบที่บริษัทขนาดใหญ่กว่าผู้รับผิดชอบ ในกรณีที่พันธมิตรเป็นบริษัทขนาดใหญ่และเล็กร่วมงานกันในโครงการขนาดเล็ก บริษัทขนาดใหญ่กว่าเป็นบริษัทสถาปนิกหลักและเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด
3. การแบ่งค่าใช้จ่ายตามสัดส่วนของงานที่แต่ละบริษัทรับผิดชอบ ในโครงการขนาดใหญ่ที่หุ้นส่วนที่รับผิดชอบงานปริมาณมาก ได้รับเงินค่างวดมากก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากตามสัดส่วน โดยบริษัทสถาปนิกหลักจะเป็นผู้หักค่าใช้จ่ายส่วนกลางและค่าประสานงานออกจากเงินค่างวดที่เบิกได้จากเจ้าของโครงการ และหุ้นส่วนมีสิทธิในการนำบิลค่าใช้จ่ายมาเบิกกับฝ่ายบัญชีที่บริษัทสถาปนิกหลักมีการทำบัญชีแจกแจงรายรับและรายจ่ายอย่างชัดเจนให้หุ้นส่วนพันธมิตรสามารถตรวจสอบได้ เมื่อสิ้นสุดโครงการเงินที่หักไว้เหลือบริษัทสถาปนิกหลักจะแบ่งคืนให้กับหุ้นส่วน

4. **การแบ่งค่าใช้จ่ายด้วยฐานที่เท่ากัน** การแบ่งค่าใช้จ่ายรูปแบบนี้มาจากการแบ่งเงินแบบเท่ากันทุกฝ่าย โดยในทางปฏิบัติไม่สามารถแบ่งปริมาณงาน เงิน และค่าใช้จ่ายได้เท่ากัน อาจมีความเหลื่อมล้ำกันบ้างระหว่างหุ้นส่วนพันธมิตร แต่ไม่มีปัญหาเนื่องจากหุ้นส่วนมีความสนิทสนมกันและมีเป้าหมายในการปฏิบัติวิชาชีพที่ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องเงินมากไปกว่าการผลิตผลงานที่ดีร่วมกัน

3.2.11 **การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)** ความรับผิดชอบและการประกันภัยมักจะเป็นชื่อของบริษัทสถาปนิกหลัก ส่วนค่าเบี้ยประกันจะเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายที่พันธมิตรจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน โดยการแบ่งค่าเบี้ยประกันอาจใช้วิธีเดียวกับกันการแบ่งผลตอบแทนคือ แบ่งตามพื้นที่ที่แต่ละบริษัทรับผิดชอบหรือแบ่งเท่ากันทุกบริษัท

3.2.12 **อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหาของพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรแบบนี้ พบว่ามีอุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหา ดังนี้

○ **อุปสรรคและปัญหา**

1. ทักษะคดีด้านการทำงานออกแบบและการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารจากบริษัทต่างๆ
2. ระดับเทคโนโลยี หรือ ซอฟแวร์ที่ใช้ในการออกแบบของแต่ละบริษัทอาจแตกต่างกันทำให้เป็นอุปสรรคในการส่งข้อมูลและทำงานต่อกัน นอกจากนี้การส่งข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ตอาจเป็นอุปสรรคบ้าง
3. พื้นฐานและความชำนาญของหุ้นส่วน
4. มาตรฐานและคุณภาพงานของหุ้นส่วน
5. การแบ่งผลประโยชน์ระหว่างหุ้นส่วน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานที่มาจากบริษัทที่แตกต่างกัน
7. ขอบเขตความรับผิดชอบของหุ้นส่วนที่ไม่ชัดเจนและไม่ละเอียด ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน

○ **แนวทางการจัดการปัญหา**

1. การคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือรู้จักกันเป็นอย่างดี มีทัศนคติเรื่องการปฏิบัติวิชาชีพ แนวคิดด้านการออกแบบและการดำเนินธุรกิจที่เข้ากันได้
2. การเจรจาตกลงกันเรื่องขอบเขตงานของแต่ละฝ่ายและการแบ่งค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ชัดเจนจะทำให้ความเข้าใจผิดระหว่างหุ้นส่วนพันธมิตรในกลุ่มพันธมิตรลดลง
3. การเจรจาและวางแผนเรื่องระดับเทคโนโลยีที่แตกต่างระหว่างระหว่างบริษัท การจัดสถานที่ให้ทำงานร่วมกันและการจัดระบบคอมพิวเตอร์ให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานร่วมกันจะช่วยลดปัญหาเรื่องเทคโนโลยีได้

3.2.13 ข้อดี-ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) จากการศึกษากรณี กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น ดังนี้

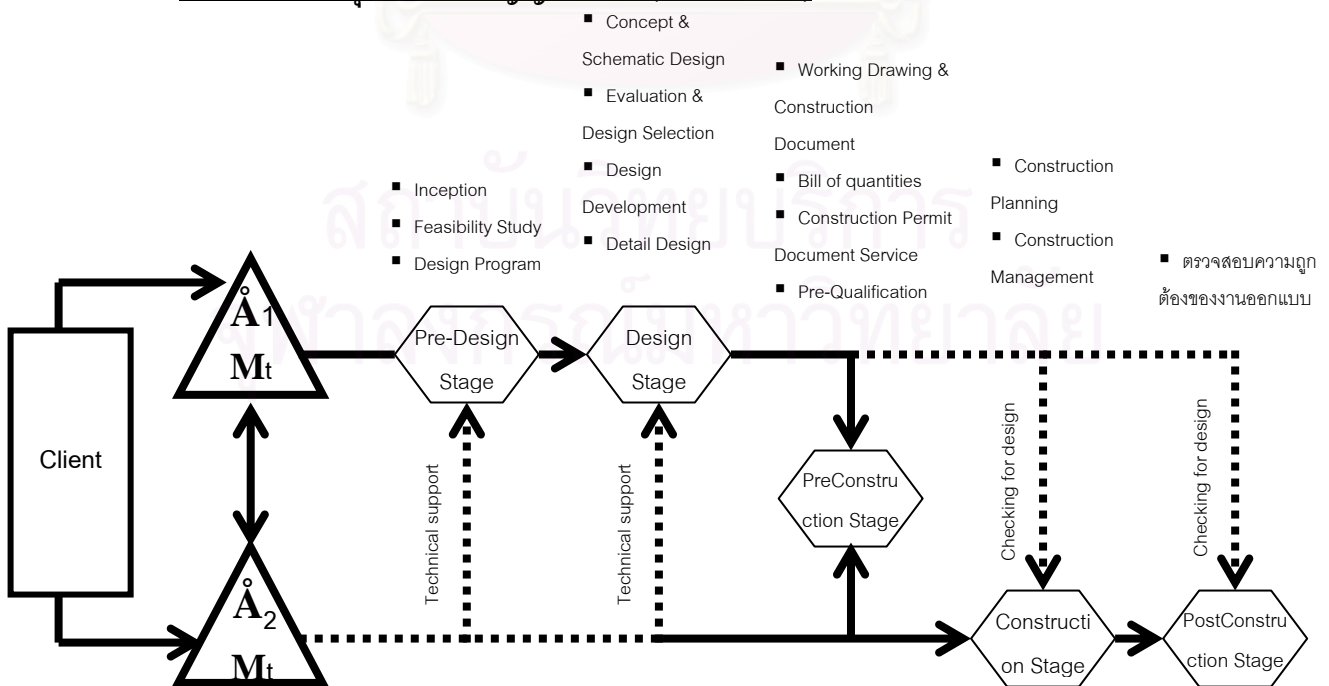
○ ข้อดี

1. พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ทำให้หุ้นส่วนมีอิสระในการดำเนินงานของตนเองมากกว่าแบบอื่นๆ
2. พันธมิตรพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้มีการลงทุนร่วมกันทุกด้านยกเว้นเรื่องเงินที่มักจะเป็นปัญหาของพันธมิตรทางธุรกิจ
3. พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ทำให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) ด้านความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ของหุ้นส่วน และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประกวดแบบ
4. พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินงานของบริษัทเช่น บริษัทขนาดเล็กสามารถเข้าร่วมโครงการประกวดแบบโครงการขนาดใหญ่ได้โดยเป็นพันธมิตรกับบริษัทอื่นๆ
5. พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการโดยการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายกับหุ้นส่วน

○ ข้อเสีย

1. หากไม่มีการตกลงในเรื่องการแบ่งงานและผลประโยชน์ให้ชัดเจนอาจทำให้เกิดปัญหาขัดแย้งเรื่องการแบ่งผลประโยชน์ได้
2. พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการโดนแสวงหาประโยชน์จากหุ้นส่วนด้วยกัน
3. พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ทำให้เกิดความเสี่ยงในการขัดแย้งจากการทำงานร่วมกัน

3.3 พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)



แผนภาพที่ 4.4 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)

เป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบเป็นทางการเฉพาะโครงการ แบบไม่มีผู้นำกลุ่มชัดเจน หรืออาจมีการแบ่งกันเป็นผู้นำคนละช่วงงาน โดยเป็นการรวมตัวกันของบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ มากกว่า 2 บริษัทขึ้นไปที่มีขนาดใกล้เคียงกันและมีความชำนาญแตกต่างกันมาร่วมกันทำงานในขอบเดียวกัน ในโครงการประกวดแบบของทางราชการ เอกชน หรือโครงการก่อสร้างเชิงพาณิชย์ที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ เช่น ศูนย์การค้า หรือ Multi-Complex เป็นต้น จุดเริ่มต้นความร่วมมือเกิดจากบริษัทสถาปนิกรวมกลุ่มกันเองเพื่อร่วมกันนำเสนอโครงการให้แก่เจ้าของโครงการ หรือ เจ้าของโครงการขอให้บริษัทสถาปนิกหาพันธมิตรเพื่อช่วยสนับสนุนด้านเทคนิคต่างๆ โดยพันธมิตรรูปแบบนี้อาจพัฒนามาจากพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)

การทำงานร่วมกันโดยมีเจ้าของโครงการเป็นตัวกลางในการแบ่งหน้าที่ของหุ้นส่วนทั้งสองโดยบริษัทสถาปนิก (A1 Mt) จะเป็นผู้นำในช่วงก่อนการออกแบบและช่วงการออกแบบโดยมีบริษัทสถาปนิก (A2 Mt) เป็นผู้สนับสนุนข้อมูลด้านเทคนิคเพื่อการออกแบบ ในช่วงก่อนการก่อสร้างหุ้นส่วนทั้งสองจะมีการร่วมกันเขียนแบบก่อสร้าง หลังจากนั้นบริษัท (A2 Mt) จะเป็นผู้นำตั้งแต่ช่วงการก่อสร้างเป็นต้นไป มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ทำแบบรายละเอียด และบริหารโครงการ โดยมีบริษัท (A1 Mt) เป็นตรวจสอบรูปแบบงานออกแบบจนสิ้นสุดโครงการ พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบนี้พบใน

- กลุ่มตัวอย่างที่ 1 จำนวน 2 บริษัทจาก 8 บริษัท
- กลุ่มตัวอย่างที่ 2 จำนวน 4 บริษัทจาก 12 บริษัท
- กลุ่มตัวอย่างที่ 3 จำนวน 1 บริษัทจาก 3 บริษัท
- กลุ่มตัวอย่างที่ 4 จำนวน 1 บริษัทจาก 2 บริษัท

3.3.1 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)

จุดเด่นของพันธมิตรรูปแบบนี้คือ มีระดับความผูกพันระหว่างหุ้นส่วนค่อนข้างสูงแต่ไม่เท่ากับการร่วมค้า (Joint Venture) โดยแตกต่างกันที่หุ้นส่วนแต่ละรายจะมีการเบิกจ่ายค่าบริการโดยตรงจากเจ้าของโครงการ และจะมีเพียงการลงนามร่วมกันในสัญญาฉบับเดียวกันที่ทำกับเจ้าของโครงการเท่านั้น โดยกลุ่มพันธมิตรแบบ Consortium นี้ ไม่ได้ถือเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากหุ้นส่วนเดิมก่อนการเข้าร่วมพันธมิตรรูปแบบดังกล่าว ดังนั้นภายหลังจากเสร็จ ต่างแบ่งผลประโยชน์และความรับผิดชอบกันเสร็จแล้วต่างฝ่ายต่างแยกย้ายนำรายได้ที่ได้รับไปรวมคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล ในนามของตนเอง ส่วนในแง่ความรับผิดชอบกรณีเกิดความเสียหายนั้น โดยปกติต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่เป็นงานของตน หรือหากเจ้าของโครงการต้องการให้หุ้นส่วนทุกบริษัทรับผิดชอบร่วมกันทั้งหมดก็ย่อมทำได้

3.3.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)

1. เจ้าของโครงการขอให้ร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ เนื่องจากองค์ประกอบของเจ้าของโครงการเป็นแบบร่วมทุนระหว่างต่างชาติกับคนไทยในโครงการก่อสร้างเอกชน
2. เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าโดยการเป็นพันธมิตรกับบริษัทที่มีชื่อเสียงมากกว่า เนื่องจากเป็นบริษัทเปิดใหม่
3. ขาดความชำนาญเรื่องข้อกำหนดการก่อสร้างและการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการในพื้นที่ก่อสร้าง จึงจำเป็นต้องหาพันธมิตรเพื่อช่วยในเรื่องดังกล่าว

4. ในกรณีที่เป็นโครงการประกวดแบบราชการที่มีการกำหนด (Terms of Reference: TOR) บริษัทสถาปนิกมีคุณสมบัติไม่เพียงพอตามข้อกำหนดทำให้ต้องหาพันธมิตรที่เป็นบริษัทสถาปนิกที่มีคุณสมบัติเพียงพอให้เข้าร่วมการประกวดแบบได้
5. บริษัทสถาปนิกได้งานออกแบบโครงการที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและมีส่วนงานบางส่วนที่บริษัทไม่ชำนาญจึงต้องการพันธมิตรที่มีความชำนาญในงานดังกล่าวมาร่วมงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพและเป็นที่น่าเชื่อถือแก่เจ้าของโครงการในช่วงการนำเสนองาน
6. ความต้องการของผู้บริหารบริษัทสถาปนิกที่มีชื่อเสียงหลายบริษัท ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ชื่นชอบในผลงานของกันและกัน ต้องการรวมตัวกันเพื่อสร้างผลงานร่วมกัน
7. ในโครงการขนาดใหญ่ที่มีเวลาในการทำงานจำกัดและบริษัทสถาปนิกไม่สามารถทุ่มเทพยายามทุกด้านของบริษัทเพื่อทำงานในโครงการเดียวได้ จึงต้องการพันธมิตรที่ช่วยเหลือด้านทรัพยากร เช่น บุคลากร และเทคโนโลยี ในการทำโครงการให้สำเร็จได้ทันเวลา

3.3.3 การคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่าผู้บริหารพิจารณาปัจจัยในการคัดเลือกหุ้นส่วนคล้ายคลึงกับพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบข้างต้น ได้แก่ ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บริหารบริษัท ความเข้ากันได้ในระดับปฏิบัติการ จำนวนและลักษณะที่มงานของพันธมิตร ทศนคติและเป้าหมายในการปฏิบัติวิชาชีพ ความจริงใจและความทุ่มเทของพันธมิตร และความรู้และทักษะด้านการออกแบบของพันธมิตร มีเพียงปัจจัยเรื่อง *ลูกค้ำ* โดยกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า ส่วนใหญ่ลูกค้ำจะเป็นผู้คัดเลือกบริษัทที่จะเข้ามาทำงานร่วมด้วย

3.3.4 ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีการจัดทำข้อตกลงแบบหนังสือสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium Agreement) ซึ่งมีการกำหนดสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของบริษัทสถาปนิกและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ในกลุ่มพันธมิตรต่อ เจ้าของโครงการไม่แตกต่างจากข้อตกลงแบบ Joint Venture

3.3.5 โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) จากการสัมภาษณ์พบว่าพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้มีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อทำงานร่วมกัน แบ่งออกเป็น โครงสร้างด้านการออกแบบและโครงสร้างด้านการบริหาร ดังนี้

○ ด้านการออกแบบ

1. ในกรณีที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบเจ้าของโครงการเป็นผู้ติดต่อ โครงสร้างด้านการออกแบบขึ้นอยู่การกำหนดของเจ้าของโครงการ โดยเจ้าของโครงการอาจกำหนดให้บริษัทสถาปนิกอื่นๆ เป็นที่ปรึกษาด้านการออกแบบ และบริษัทสถาปนิกไทยเป็นสถาปนิกประจำโครงการ โดยทั้งสองบริษัทขึ้นตรงกับผู้จัดการโครงการ

2. พันธมิตรทุกฝ่ายมีฐานะเท่าเทียมกันทำงานด้านการออกแบบโดยมีการจัดตั้งผู้นำด้านการออกแบบแต่ละส่วน เช่น ผู้นำด้านการวางผังบริเวณโครงการ ผู้นำด้านการออกแบบรูปด้านของอาคาร เป็นต้น
3. ในช่วงประกวดแบบผู้บริหารหุ้นส่วนต่างๆจะมีการประชุมร่วมกันเพื่อจัดตั้งทีมงานในการทำงานออกแบบและผลิตผลงานเพื่อใช้ในการประกวดแบบ เมื่อได้รับการคัดเลือกแล้วมีเพียงการประชุมร่วมกันกับผู้จัดการโครงการ ไม่มีโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบร่วมกัน เนื่องจากเป็นการแยกกันทำงาน

○ **ด้านการบริหาร**

1. ไม่มีโครงสร้างด้านการบริหารระหว่างกัน เนื่องจากเป็นการแยกกันทำงานคนละหน้าที่ มีเพียงโครงสร้างองค์กรของโครงการที่ขึ้นตรงกับผู้จัดการโครงการ หรือตำแหน่งอื่นๆที่เจ้าของโครงการกำหนด
2. ในกรณีที่เป็นความร่วมมือแบบเป็นทางการ มีบริษัทสถาปนิกหลักเป็นตัวแทนกลุ่มในการประสานงานกับเจ้าของโครงการหรือผู้จัดการโครงการ

3.3.6 **การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)** จากการสัมภาษณ์พบว่า ไม่มีผู้นำกลุ่มหลักเนื่องจากกำหนดให้เป็นผู้นำคนละช่วงงานตามความชำนาญหรือตามความต้องการของเจ้าของโครงการ

3.3.7 **การแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบรายละเอียด ดังนี้

○ **ปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งงานระหว่างพันธมิตร**

1. **เจ้าของโครงการเป็นผู้กำหนด** ในโครงการขนาดใหญ่เจ้าของโครงการมีการว่าจ้างบริษัทบริหารโครงการ ซึ่งจะเป็นผู้จัดทำรายละเอียดงาน กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมงานและการแบ่งงานและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย
2. **ความชำนาญของหุ้นส่วน** การแบ่งงานตามความชำนาญของบริษัทสถาปนิกที่เข้าร่วมงาน

○ **รูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน**

1. **การแบ่งงานตามขั้นตอนงานสถาปัตยกรรม** เช่น ขั้นตอนก่อนการออกแบบ (Pre Design) บริษัท A รับผิดชอบร้อยละ 80 ในขณะที่บริษัท B รับผิดชอบร้อยละ 20 และขั้นตอนการออกแบบ (Design Stage) บริษัท A รับผิดชอบร้อยละ 30 บริษัท B รับผิดชอบร้อยละ 70
2. **การแบ่งงานตามประเภทงาน** เช่น บริษัท A รับผิดชอบงานออกแบบแปลนพื้น ในขณะที่บริษัท B รับผิดชอบออกแบบรูปด้านอาคาร บริษัท C รับผิดชอบงานวางผังบริเวณของโครงการ เป็นต้น การแบ่งงานรูปแบบนี้เกิดขึ้นในโครงการที่มีขนาดไม่ใหญ่
3. **การแบ่งงานตามพื้นที่** เช่น บริษัท A รับผิดชอบงานออกแบบอาคารเรียนนอกประสงค์ 2 หลัง ในขณะที่บริษัท B รับผิดชอบงานออกแบบอาคารหอประชุมจำนวน 1 หลัง และบริษัท C รับผิดชอบงานออกแบบหอพักนักศึกษาจำนวน 2 หลัง เป็นต้น การแบ่งงานรูปแบบนี้เกิดขึ้นในโครงการที่มีขนาดใหญ่

3.3.8 ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่าขั้นตอนการทำงานแตกต่างกันตามรูปแบบการแบ่งงาน ดังนี้

1. ในกรณีที่มีการแบ่งงานตามขั้นตอนงานสถาปัตยกรรม จึงแยกกันทำงาน โดยมีการประชุมกับเจ้าของโครงการร่วมกัน เช่น เมื่อบริษัท A ทำงานส่วนที่รับผิดชอบเสร็จ คืองานออกแบบรายละเอียดเสร็จ ตามที่ระบุในสัญญา จึงส่งต่อไปให้บริษัท B ที่รับผิดชอบเรื่องการเขียนก่อสร้าง เป็นต้น
2. ในกรณีที่มีการแบ่งงานตามประเภทงาน จะมีการประชุมร่วมกันระหว่างหุ้นส่วนและเจ้าของโครงการ โดยมีผู้จัดการโครงการเป็นผู้ตรวจสอบรูปแบบและคุณภาพงานรวมทั้งเป็นตัวกลางประสานงาน สำหรับขั้นตอนการทำงานร่วมกันในการแบ่งงานตามพื้นที่จะมีการประชุมร่วมกันระหว่างหุ้นส่วนเพื่อกำหนดรูปแบบโดยรวมร่วมกัน แบ่งงานและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย และมีการกำหนดให้พนักงานจากหุ้นส่วนทำworkshopร่วมกันประมาณ 1-1.5 วัน เพื่อทำความเข้าใจเรื่องการสื่อสาร แนวทางการทำงานร่วมกัน มาตรฐานในการทำงานร่วมกันและสร้างความรู้จักกัน หลังจากนั้นแยกกันทำงานตามบริษัทของตนและมีการส่งงานและประชุมร่วมกัน เมื่อทำงานเสร็จจะมีการส่งให้บริษัทสถาปนิกเป็นผู้รวบรวมส่งให้ผู้จัดการโครงการตรวจสอบ

3.3.9 การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่าในบางโครงการไม่มีการตรวจสอบงานโดยรวมเนื่องจากใช้ความไว้วางใจระหว่างหุ้นส่วนที่จะต้องตรวจสอบงานของตนก่อนส่งให้บริษัทสถาปนิกหลักหรือลูกค้า สำหรับในโครงการขนาดใหญ่บริษัทสถาปนิกหลักจะเป็นผู้รวบรวมและส่งให้ผู้จัดการโครงการตรวจสอบ นอกจากนี้ในโครงการมีการว่าจ้างบริษัทตรวจสอบราคา (Quality Surveyor) เป็นผู้ตรวจสอบราคาวัสดุ

3.3.10 การแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

○ การแบ่งผลประโยชน์ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) พบว่าไม่มีการแบ่งค่าบริการระหว่างกัน เนื่องจากแต่ละบริษัทมีการเบิกค่าบริการตรงกับเจ้าของโครงการตามขอบเขตบริการที่ระบุในสัญญา

○ การแบ่งค่าใช้จ่าย

จากการสัมภาษณ์พบว่าไม่มีการแบ่งรายจ่าย โดยต่างฝ่ายควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเองไม่เกี่ยวข้องกัน

3.3.11 การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) จากการสัมภาษณ์พบว่าการจัดการเรื่องการประกันภัยของโครงการสามารถแบ่งเป็น 2 แนวทางดังนี้

1. ไม่มีการทำประกันภัยงานออกแบบ เนื่องจากมีการระบุนความรับผิดชอบของแต่ละหุ้นส่วนในสัญญาที่ทำกับเจ้าของโครงการ เช่น บริษัท A ที่รับผิดชอบงานออกแบบ หากพบว่ามีความผิดพลาดที่เกิดจากการออกแบบจริง บริษัทจะรับผิดชอบต่อร้อยละ 30 ของค่าบริการ เป็นต้น
2. การทำหนังสือค้ำประกันของธนาคาร (Bank Guarantee) ให้แก่เจ้าของโครงการ โดยบริษัทสถาปนิกหลักเป็นผู้รับผิดชอบและค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำหนังสือค้ำประกันเป็นค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่งของโครงการที่หุ้นส่วนร่วมกันรับผิดชอบ

3.3.12 อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหาของพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) ที่พบจากการสัมภาษณ์มีดังนี้

○ อุปสรรคและปัญหา

1. ทักษะด้านการปฏิบัติวิชาชีพและการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารบริษัทสถาปนิก
2. ความชำนาญของแต่ละพันธมิตรที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่เข้าใจความจำเป็นของแต่ละฝ่าย
3. แนวคิดด้านการออกแบบ ในกรณีที่หุ้นส่วนส่งสถาปนิกอาวุโสที่มีประสบการณ์สูงมาทำงานร่วมกันหลายคน ทำให้เกิดความขัดแย้งด้านแนวคิดในการออกแบบ
4. การประสานงานระหว่างองค์กรของหุ้นส่วน
5. ปัญหาด้านมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพของหุ้นส่วนซึ่งอาจมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน หากแต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดและความเข้มข้น
6. คุณภาพของพนักงานที่หุ้นส่วนส่งมาร่วมงานไม่มีประสบการณ์การเพียงพอทำให้เกิดความผิดพลาด ล่าช้า และเป็นภาระให้แก่ผู้ร่วมงานอื่นๆ
7. ระดับการใช้เทคโนโลยีของหุ้นส่วนที่แตกต่างกันทำให้การส่งไฟล์งานลำบากขึ้น

○ แนวทางการจัดการปัญหา

1. ในกรณีที่คัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรเอง ควรคัดเลือกพันธมิตรที่เคยร่วมงานกันแล้ว และมีประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการเป็นอย่างดี นอกจากนั้นเรื่องทัศนคติในการปฏิบัติวิชาชีพ การออกแบบและดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันระหว่างผู้บริหารของหุ้นส่วนเป็นสิ่งที่ทำให้ปัญหาต่างๆลดลง
2. ในกรณีที่ไม่สามารถคัดเลือกพันธมิตรเองได้ การสร้างความประทับใจในการประชุมในครั้งแรก (Kick off Meeting) เป็นสิ่งสำคัญในการเริ่มต้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพันธมิตรทุกฝ่าย การตกลงอย่างชัดเจนเรื่องขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย แนวทางการทำงาน ช่องทางในการติดต่อประสานงาน เป็นสิ่งที่ช่วยลดปัญหาในการทำงานร่วมกับพันธมิตรในรูปแบบ Consortium ได้
3. ในกรณีที่พนักงานที่หุ้นส่วนส่งมาดำรงตำแหน่งต่างๆไม่สามารถทำหน้าที่ได้ดี คณะกรรมการที่มาจากผู้บริหารของหุ้นส่วนทั้งหมดจะประชุมร่วมกันเพื่อเปลี่ยนพนักงาน โดยให้หุ้นส่วนพันธมิตรบริษัทอื่นๆเสนอพนักงานของตนที่มีคุณสมบัติมาให้คณะกรรมการคัดเลือกใหม่

4. การร่วมกันทำ Workshop ของพนักงานจากหุ้นส่วนต่างๆทำให้มีการร่วมกันวางแผนเรื่องการส่งผ่านไฟล์งานระหว่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่ามีการกำหนดระบบในการเขียนแบบก่อสร้างร่วมกัน โดยอาจนำระบบการเขียนแบบของบริษัทสถาปนิกหลักหรือบริษัทอื่นๆที่กลุ่มพันธมิตรยอมรับมาใช้ ในบางกลุ่มมีการร่วมประชุมเพื่อกำหนดระบบการเขียนใหม่
5. เรื่องความขัดแย้งด้านแนวคิดในการออกแบบระหว่างสถาปนิกผู้ออกแบบ กลุ่มตัวอย่างใช้การประนีประนอมและให้เกียรติสถาปนิกที่อาวุโสเป็นผู้นำด้านการออกแบบ แต่ไม่เสมอไป ทุกโครงการขึ้นอยู่กับการตกลงภายในกลุ่ม นอกจากนี้การแบ่งงานออกแบบตามประเภทงานทำให้ช่วยลดความขัดแย้งด้านดังกล่าวเนื่องจากสถาปนิกแต่ละคนแบ่งกันออกแบบคนละส่วน

3.3.13 ข้อดี-ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียจากพันธมิตรรูปแบบนี้ ได้แก่

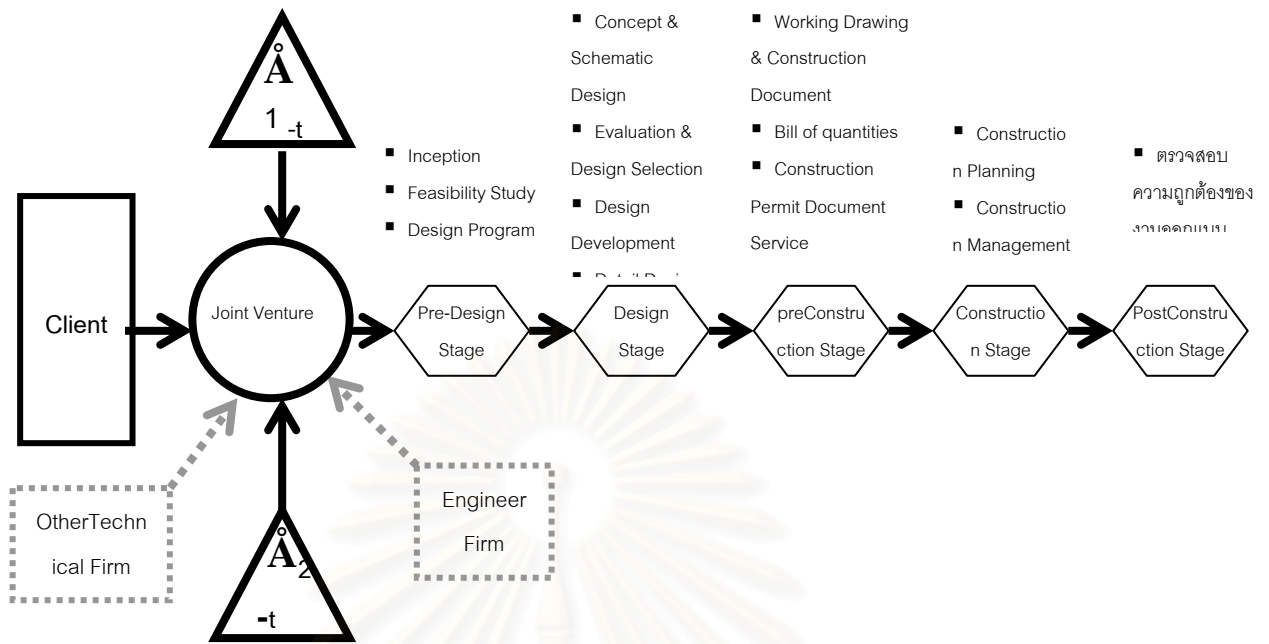
○ ข้อดี

1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) มีการทำงานร่วมกันคล้ายกับโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) แต่มีระดับความผูกพันและระดับการลงทุนร่วมกันน้อยกว่า ทำให้เกิดความเสียน้อยกว่าและการทำงานของหุ้นส่วนแต่ละรายเป็นอิสระมากกว่า
2. พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) มีการแบ่งความรับผิดชอบและค่าบริการระหว่างหุ้นส่วนอย่างชัดเจน และขึ้นตรงกับเจ้าของโครงการ สามารถช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหุ้นส่วนได้
3. พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) ทำให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีจากการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการพัฒนาลักษณะใหม่
4. พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) จะแยกกันเสียภาษีทำให้ไม่เสียภาษีซ้ำซ้อน

○ ข้อเสีย

1. เนื่องจากมีระดับการผูกพันกันปานกลางแต่ปริมาณงานมากอาจทำให้เกิดการปัญหาเรื่องการประสานงานระหว่างหุ้นส่วน หรือ ความทู่ตันในการทำงานของหุ้นส่วน
2. การแยกความรับผิดชอบของหุ้นส่วนแบบ Consortium อาจทำให้เกิดปัญหาเรื่องการส่งต่องาน(ตะเข็บงาน) หรือการหาผู้รับผิดชอบในกรณีเกิดปัญหาในช่วงดังกล่าว เนื่องจากหุ้นส่วนอาจให้เหตุผลว่าไม่ใช่ขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

3.4 พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)



แผนภาพที่ 4.5 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)

พันธมิตรทางธุรกิจเป็นทางการเฉพาะโครงการแบบไม่มีผู้นำกลุ่ม ระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกันที่มีมากกว่า 2 บริษัทขึ้นไป โดยอาจประกอบด้วยบริษัทสถาปนิก วิศวกรและบริษัทรับเหมาก่อสร้าง หรือบริษัทด้านเทคนิคอื่น ๆ ที่ทำเป็นต่อโครงการ มักเป็นบริษัทที่มีความชำนาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงการเป็นสำคัญ(ในการศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะพันธมิตรที่เป็นบริษัทสถาปนิกเท่านั้น) พันธมิตรรูปแบบนี้เกิดกับโครงการประกวดแบบอาคารราชการ หรืองานก่อสร้างขนาดใหญ่และซับซ้อนที่บริษัทเดียวไม่สามารถทำสำเร็จได้ ล้ำพัง เช่น โครงการสนามบินโดย พันธมิตรรูปแบบนี้อาจพัฒนามาจากพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียมในช่วงเริ่มต้นการประกวดแบบและเมื่อกลุ่มได้รับการคัดเลือกจึงมีการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนขึ้นใหม่เพื่อเป็นตัวแทนในการประสานงานกับเจ้าของโครงการ

บริษัทสถาปนิกไทย (A1 -t) บริษัทสถาปนิกไทย(A2-t) ตกลงเป็นพันธมิตรร่วมกันในโครงการประกวดแบบราชการ โดยมีการเชิญวิศวกร และบริษัทด้านเทคนิคต่างๆตามข้อกำหนดของโครงการให้เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร เมื่อได้รับคัดเลือกให้ทำงานแล้วหุ้นส่วนต่างๆตกลงจัดตั้งกิจการร่วมค้า(Joint Venture) เพื่อเป็นตัวกลางในการทำงานร่วมกันและเป็นผู้ประสานกับเจ้าของโครงการโดยตรง โดยแต่ละพันธมิตรจะมีการลงทุนร่วมกัน(เงิน)ตามสัดส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งมีผลต่อการแบ่งผลประโยชน์ภายหลัง นอกจากนั้นมีการจัดโครงสร้างองค์กรกิจการร่วมค้าขึ้นใหม่ โดยหุ้นส่วนจะมีการส่งบุคลากรตามงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้คณะกรรมการของกิจการร่วมค้าเป็นผู้คัดเลือกตามคุณสมบัติที่ตั้งไว้ จากนั้นกิจการร่วมค้าใหม่จะมีการทำงานร่วมกันเหมือนองค์กรใหม่ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ เมื่อมีการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างหุ้นส่วนเรียบร้อยแล้วกิจการร่วมค้านี้จึงจะยุติลง พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบนี้พบในกลุ่มตัวอย่างต่างๆ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 จำนวน 2 บริษัทจาก 8 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 จำนวน 3 บริษัทจาก 12 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 3 จำนวน 1 บริษัทจาก 3 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 4 จำนวน 2 บริษัทจาก 2 บริษัท

3.4.1 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)

จุดเด่นของพันธมิตรรูปแบบนี้คือ หุ้นส่วนแต่ละรายมีความผูกพันกันสูงในช่วงเวลาหนึ่ง มีการลงทุนร่วมกันในรูปของ เงินทุน เทคโนโลยี และบุคลากร และมีการจัดตั้งองค์กรร่วมทุนแบบเป็นทางการ เรียกว่า “กิจการร่วมค้า” ซึ่งถือเป็นนิติบุคคลใหม่แตกต่างหากจากบริษัทเดิมและทำสัญญาเกี่ยวกับเจ้าของโครงการ โดยระบุในสัญญาว่าเป็นกิจการร่วมค้า ทางด้านการบริหารหุ้นส่วนทุกบริษัทจะมีฐานะเท่าเทียมกันในการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจเรื่องใดจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหุ้นส่วนอื่นๆก่อน นอกจากนั้นกิจการร่วมค้าจะต้องรับผิดชอบผลงานทั้งหมด รวมทั้งผลกำไรและขาดทุนของกิจการร่วมค้า เมื่อโครงการร่วมทุนสำเร็จลงและมีการแบ่งผลประโยชน์ให้แก่หุ้นส่วนทุกรายแล้ว กิจการร่วมค้าถือเป็นอันยุติ

3.4.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเรื่องเหตุผลในการจัดตั้งพันธมิตรรูปแบบนี้

1. การขาดศักยภาพในการรับงานขนาดใหญ่และซับซ้อน บริษัทสถาปนิกที่ต้องการงานโครงการที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนแต่ไม่มีความชำนาญเฉพาะด้านบางอย่าง ต้องการความชำนาญเพิ่มเติมจากหุ้นส่วน
2. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการประกวดแบบ บริษัทสถาปนิกต้องหาทีมงานที่สามารถทำงานในนามของบริษัทเดียวกันเพื่อแข่งขันกับบริษัทขนาดใหญ่อื่นๆได้ และการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจแบบอื่นๆอาจไม่เป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับเจ้าของโครงการ
3. ข้อกำหนดของเจ้าของโครงการที่กำหนดให้ผู้รับงานต้องจัดตั้งกิจการร่วมค้า
4. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ เนื่องจากค่าบริการที่ได้โครงการประกวดแบบราชการต่ำ
5. เพื่อเพิ่มโอกาสในการได้งานขนาดใหญ่ที่สร้างชื่อเสียงให้บริษัท
6. ความพยายามในการคงที่ขนาดบริษัทให้เป็นบริษัทขนาดเล็กที่สามารถทำงานใหญ่ได้
7. บุคลากรที่มีคุณภาพหายากและค่าแรงสูง การทำงานในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพทำงานโดยไม่ต้องจ้างเพิ่ม
8. เนื่องจาก Profile ของบริษัทไม่ผ่านเกณฑ์ในการเข้าร่วมประกวดแบบได้ บริษัทจึงต้องร่วมตั้งพันธมิตรที่มีคุณสมบัติในการประกวดแบบ
9. ได้รับเชิญเข้าร่วมประกวดแบบในโครงการที่น่าสนใจ

3.4.3 การคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) จากการสัมภาษณ์เรื่องการคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรรูปแบบนี้พบว่าคล้ายคลึงกับการคัดเลือกหุ้นส่วนแบบอื่นๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บริหารบริษัท ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการของหุ้นส่วน ประเภทโครงการ ขนาดและความซับซ้อน และทัศนคติและเป้าหมายในการปฏิบัติวิชาชีพ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ได้แก่

1. **ความจริงใจและความทุ่มเทของหุ้นส่วน** เนื่องจากในโครงการร่วมทุนมีมูลค่าสูงและระยะเวลาดำเนินโครงการนาน การคัดเลือกหุ้นส่วนที่ความจริงใจและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน จะทำให้การทำงานร่วมกันประสบความสำเร็จ
2. **จำนวนและลักษณะทีมงานของหุ้นส่วน** หมายถึงจำนวนบุคลากรที่แต่ละหุ้นส่วนจะส่งมาทำงานรวมทั้งความสามารถของบุคลากรดังกล่าว โดยหุ้นส่วนจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถเพียงพอกับความต้องการของโครงการ
3. **ชื่อเสียงของบริษัทหุ้นส่วน** โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับโครงการร่วมทุนจะสร้างความน่าเชื่อถือแก่เจ้าของโครงการ และการเป็นจัดตั้งบริษัทร่วมทุนกับหุ้นส่วนที่มีชื่อเสียงสามารถช่วยพัฒนาชื่อเสียงของบริษัทตนเองได้
4. **ทักษะด้านการออกแบบของบริษัทหุ้นส่วน** ในโครงการร่วมทุนที่มีบริษัทสถาปนิกมากกว่า 2 บริษัทร่วมกันทำงานออกแบบ การคัดเลือกบริษัทที่มีแนวทางในการออกแบบที่เข้ากันได้จะทำให้การทำงานเกิดความขัดแย้งด้านรูปแบบสถาปัตยกรรมน้อยและรูปแบบการออกแบบเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3.4.4 **ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีการจัดทำสัญญาแบบกิจการร่วมค้า (Joint venture) เป็นการร่วมกันทำสัญญาระหว่างหุ้นส่วนทั้งหลายกับเจ้าของโครงการซึ่งเป็นบุคคลภายนอก โดยระบุในสัญญาว่าเป็น "กิจการร่วมค้า" ซึ่งระบุสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อเจ้าของโครงการร่วมกัน ตลอดจนการร่วมกันในผลกำไรหรือขาดทุนของกิจการร่วมค้า

3.4.5 **โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีการกำหนดคุณสมบัติและเงินเดือนของผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ หลังจากหุ้นส่วนต่างๆ นำเสนอพนักงานของตนที่มีคุณสมบัติในตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้คณะกรรมการที่มาผู้บริหารหุ้นส่วน และเจ้าของโครงการคัดเลือก โดยโครงสร้างองค์กรในบริษัทกิจการร่วมค้านี้ประกอบด้วย Working Team คือ ทีมงานด้านการออกแบบและเทคนิคต่างๆ Operating Team คือ ทีมงานด้านการบริหารและหน่วยสนับสนุนทีมงานด้านการออกแบบ และ Board of Committee คือคณะกรรมการด้านการบริหารมีอำนาจในการตัดสินใจทั้งด้านการบริหารและการออกแบบ ซึ่งมาจากผู้บริหารของหุ้นส่วน

3.4.6 **การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบปัจจัยในการคัดเลือกผู้นำกลุ่ม ดังนี้

1. **บริษัทสถาปนิกที่ได้รับงานหรือได้รับการติดต่อจากเจ้าของโครงการก่อน** มักจะได้เป็นผู้นำกลุ่ม

2. **ความชำนาญเกี่ยวกับโครงการของหุ้นส่วน** ในกรณีที่บริษัทสถาปนิกที่รับงานก่อนไม่มีความชำนาญในโครงการพอ อาจคัดเลือกบริษัทที่มีความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้เป็นผู้นำกลุ่ม
3. **ระดับความอาวุโส** การทำงานร่วมกันของบริษัทสถาปนิกที่ความรู้จักกันเป็นอย่างดี อาจคัดเลือกผู้นำกลุ่มจากความอาวุโสของผู้ร่วมงาน
4. **ข้อกำหนดของเจ้าของโครงการ** สำหรับโครงการที่เจ้าของมีการระบุให้บริษัทใดบริษัทหนึ่งเป็นผู้นำ
5. **ระดับใบอนุญาตของสถาปนิกที่เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร** ในกรณีที่โครงการจำเป็นต้องมีการรับรองจากวุฒิสถาปนิก จากมีการพิจารณาคัดเลือกหุ้นส่วนที่มีวุฒิสถาปนิกเป็นผู้นำกลุ่ม

3.4.7 **การแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบปัจจัยและรูปแบบในการแบ่งงานดังนี้

○ **ปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน**

1. ประเภทและขนาดโครงการ
2. ความชำนาญของหุ้นส่วน
3. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการแต่ละช่วง
4. ข้อกำหนดของเจ้าของโครงการ
5. จำนวนพนักงานของหุ้นส่วน
6. คุณวุฒิของผู้ร่วมงาน

○ **รูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน**

1. **การทำงานร่วมกันทุกขั้นตอน (Pool)** มีการจัดสถานที่ทำงานร่วมกัน โดยแบ่งเป็นแผนก เช่น แผนกออกแบบสถาปัตยกรรม แผนกวิศวกรรม เป็นต้น โดยคัดเลือกบุคลากรจากบริษัทของหุ้นส่วนมาทำงานในองค์กรใหม่ และร่วมกันทำงานตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนจบโครงการ
2. **การแบ่งงานตามพื้นที่และแยกกันทำงาน** ไม่มีสถานที่ทำงานร่วมกัน โดยมีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ ณ.สถานที่ของเจ้าของโครงการจัดหาให้หรือ ณ.สำนักงานของหุ้นส่วน
3. **การแบ่งงานตามขั้นตอนงานสถาปัตยกรรม** โดยมีการแบ่งหน้าที่และรายละเอียดงานระหว่างหุ้นส่วนอย่างชัดเจน แยกกันทำงานโดยมีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ

3.4.8 **ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)**

1. **ช่วงก่อนการประกวดแบบ** หุ้นส่วนจะส่งพนักงานมาทำงานประกวดแบบร่วมกันโดยแบ่งแยกหน้าที่ตามแต่ละบริษัทได้รับการแบ่งงาน โดยมีการกำหนดสถานที่ทำงานร่วมกัน
2. **เมื่อได้รับการคัดเลือกแล้ว** มีการประชุม Kick off Meeting ในเรื่อง ประเภทโครงการ การแบ่งความรับผิดชอบ การแบ่งเงินและผลประโยชน์อื่นๆ เมื่อตกลงกันได้แล้ว แต่ละบริษัทจะส่งตัวแทนในตำแหน่งต่างมาให้คณะกรรมการของกิจการร่วมค้าคัดเลือก โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ

ประสบการณ์และความสามารถในการบริหารบุคลากรในแผนก ต่อมาผู้บริหารโครงการจะถูกจัดตั้งขึ้น มีการแบ่งหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนดำเนินงานเหมือนบริษัทสถาปนิกอีกหนึ่งบริษัท โดยมีการทำงานแบบPOOL ร่วมกัน โดยมีการแบ่งหน้าที่ให้กับบุคลากรที่มาจากหุ้นส่วนต่างๆตามความชำนาญเช่น บริษัทA มีความชำนาญด้านการวางผัง ก็จะส่งทีมงานของบริษัทมาทำงานร่วมกับสถาปนิกจากหุ้นส่วนอื่นๆ โดยอาจได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้นำด้านการวางผังโครงการ

3.4.9 การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีแนวทางในการควบคุมคุณภาพงาน ดังนี้

1. ในโครงการขนาดใหญ่มีการจัดตั้งบริษัทเพื่อตรวจสอบราคาวัสดุ (Quality Surveyor) และ การตรวจสอบคุณภาพงาน (Quality Controller) ซึ่งเป็นบริษัทสถาปนิกที่เป็นกลางและมีหน้าที่ในการบริหารโครงการ
2. การควบคุมคุณภาพงานเขียนแบบก่อสร้างจะใช้ระบบของบริษัทที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับจากหุ้นส่วนอื่นๆ หรืออาจนำระบบของบริษัทสถาปนิกหลักมาใช้
3. มีการจัดตั้ง Board of Committee ที่มาจากตัวแทนของทุกหุ้นส่วนร่วมกันให้ความคิดเห็นเรื่องการออกแบบ สำหรับเรื่องการควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ

3.4.10 การแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)

○ การแบ่งผลประโยชน์

1. **แบ่งค่าบริการแบบร้อยละ** ในกรณีที่มีการแบ่งงานตามพื้นที่ เมื่อกลุ่มได้รับค่างวดแล้ว บริษัทสถาปนิกหลักค่าใช้จ่ายทางตรง ค่าContingency เหลือเป็นกำไร แล้วจึงแบ่งให้หุ้นส่วนตามร้อยละที่ตกลงกันได้ เช่น บริษัท A รับผิดชอบงานร้อยละ 25 ค่าบริการที่ได้รับแบ่งเท่ากับร้อยละ 25 เป็นต้น สำหรับค่าใช้จ่าย หุ้นส่วนแต่ละรายจะรวบรวมบิลค่าใช้จ่ายของตนที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ร่วมมือมาเบิกจากค่าใช้จ่ายส่วนที่บริษัทสถาปนิกหลักหักไว้ เมื่อสิ้นสุดโครงการหากมีเงินเหลือบริษัทสถาปนิกหลักก็จะแบ่งคืนให้หุ้นส่วนตามร้อยละที่ได้ตัดไป
2. **แบ่งค่าบริการแบบเท่ากันบนงบประมาณที่ได้** ในกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์สูงในการทำงานแบบกิจการร่วมค้า ให้ความเห็นว่ากิจการร่วมค้าของตนมีการแบ่งค่าบริการอย่างเท่าเทียมกันทุกบริษัท เมื่อได้รับค่าบริการแล้วและมีการหักค่าใช้จ่ายทุกและเสียภาษีในนามกิจการร่วมค้าแล้วเหลือเป็นกำไร กำไรดังกล่าวจะแบ่งให้กับหุ้นส่วนเป็นจำนวนที่เท่ากัน

○ การแบ่งค่าใช้จ่าย มีการระดมเงินทุนเพื่อจัดตั้งกิจการร่วมค้าและเป็นค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ได้แก่ ค่าเงินเดือนพนักงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ มีการจัดตั้งแผนกการเงินของกิจการร่วมค้า หุ้นส่วนจะนำบิลค่าใช้จ่ายมาเบิกกับเงินกองกลาง

3.4.11 การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน

(Project-based Joint partnership) การประกันภัยโครงการและความรับผิดชอบอื่นๆในโครงการร่วมทุนนี้เป็นความรับผิดชอบของกิจการร่วมค้าที่จัดขึ้นใหม่ สำหรับค่าเบี้ยประกันจัดเป็นรายจ่ายของกิจการร่วมค้าที่หุ้นส่วนทุกฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกัน หรือในกรณีที่หุ้นส่วนใดมีการซื้อประกันอยู่แล้ว จะมีการซื้อประกันภัยเพิ่มสำหรับโครงการร่วมทุน โดยมีการหักค่าเบี้ยประกันคิดเป็นร้อยละ 1 ของค่าบริการที่ได้รับ โดยบริษัทสถาปนิกหลักจะพิจารณาแบ่งค่าเบี้ยประกันของหุ้นส่วนแต่ละรายจากปริมาณงานที่แต่ละบริษัทรับผิดชอบ ซึ่งจะมีการตกลงกันในการประชุมครั้งแรก

3.4.12 อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหาของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน

(Project-based Joint partnership) จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

○ อุปสรรคและปัญหา

1. ทศนคติในการดำเนินธุรกิจ
2. การติดต่อและประสานงานระหว่างหุ้นส่วน
3. พื้นฐานและความชำนาญของหุ้นส่วน
4. การติดต่อและประสานงานระหว่างหุ้นส่วน
5. ความคิดเห็นด้านงานออกแบบ สไตส์ในการออกแบบของบริษัทพันธมิตร
6. การแบ่งขอบเขตงานที่ไม่ชัดเจน และไม่ละเอียด เช่น บริษัท A มีหน้าที่ในการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อส่งให้บริษัท B ออกแบบร่างขึ้นต้น หากไม่มีการกำหนดว่าการจัดทำรายละเอียดโครงการต้องทำถึงขั้นตอนใด และรายละเอียดงานที่ส่งให้บริษัท B ต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง ทำให้เกิดการตกลงของข้อมูลและหาผู้รับผิดชอบในกรณีเกิดความผิดพลาดต่อโครงการได้
7. มาตรฐานการทำงานของหุ้นส่วนที่มาทำงานร่วมกันมีความแตกต่างกันทำให้คุณภาพของงานเขียนแบบมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน
8. ในกรณีที่มีการแบ่งผลประโยชน์แบบเท่าเทียมกัน แต่ปริมาณงานที่แบ่งให้กับหุ้นส่วนแต่ละรายอาจมากน้อยไม่เท่ากัน แต่เงินที่ได้รับเท่ากัน อาจมีปัญหากับที่ไม่เคยร่วมงานกันมาก่อน
9. นิสัยเกรงใจกันระหว่างหุ้นส่วน ทำให้บางครั้งการตัดสินใจล่าช้า

○ แนวทางการจัดการปัญหา

1. การคัดเลือกหุ้นส่วนที่จะเข้าร่วมงานมีความสำคัญมาก เนื่องจากการคัดเลือกบริษัทที่มีพื้นฐานการดำเนินธุรกิจ และแนวคิดในการปฏิบัติวิชาชีพ หรือเป้าหมายการดำเนินบริษัทที่สามารถเข้ากันได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้นช่วยลดอุปสรรคเรื่องทัศนคติในการทำงานที่ไม่ตรงกันได้
2. การกำหนดขอบเขตและความรับผิดชอบของแต่ละหุ้นส่วนให้ชัดเจนและละเอียด โดยควรมีบริษัทสถาปนิกที่มีประสบการณ์ในการทำงานในลักษณะโครงการร่วมทุนหรือมี

ประสบการณ์ในการทำโครงการประเภทดังกล่าว เป็นผู้จัดการรายละเอียดงานของแต่ละ
หุ้นส่วน

3. การตกลงกันเรื่องการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างหุ้นส่วนอย่างชัดเจน ในเรื่องของ รูปแบบการ
แบ่งผลประโยชน์ จำนวนเงิน จำนวนงวดงาน และการแบ่งค่าใช้จ่าย เช่น รายละเอียด
ค่าใช้จ่ายหลัก (Direct Expense) และค่าใช้จ่ายอื่นๆ (Other Expense) รูปแบบการ
เบิกจ่าย การตกลงในเรื่องหักค่าContingency และการแบ่งคืนภายหลัง ตลอดจนแนวทาง
ปฏิบัติในกรณีที่มีการยุติความร่วมมือของบริษัทกิจการร่วมค้า
4. การใช้แนวทางการประนีประนอมในกรณีเกิดความขัดแย้งเล็กน้อยระหว่างหุ้นส่วนเป็น
แนวทางที่ช่วยลดความขัดแย้งที่รุนแรงได้

3.4.13 ข้อดี-ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)

○ ข้อดี

1. พันธมิตรแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) ทำให้เกิดการ
แลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีจากการทำงานร่วมกัน
2. พันธมิตรแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) ทำให้เกิดการแบ่งความ
เสี่ยงหรือต้นทุนในการดำเนินโครงการ
3. พันธมิตรแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) ทำให้เกิดการรวมทักษะ
และทรัพยากรของบริษัทต่างๆและพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อโครงการ
4. หากกิจการร่วมค้าขาดทุน กิจการร่วมค้าดังกล่าวไม่ต้องชำระภาษีเงินได้นิติบุคคล และได้รับ
ประโยชน์จากการยกเว้นภาษีเงินปันผลของกิจการร่วมค้า

○ ข้อเสีย

1. พันธมิตรแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) มีการผูกมัดสูงทั้งในเรื่อง
เวลา เงิน เทคโนโลยีและบุคลากร
2. พันธมิตรแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) เสี่ยงต่อความขัดแย้ง
เรื่องการแบ่งจ่ายผลประโยชน์
3. หากหุ้นส่วนแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) ขาดทุน หุ้นส่วนแต่
ละรายไม่สามารถนำผลขาดทุนของกิจการร่วมค้า ไปขอหักค่าใช้จ่ายในการยื่น
แบบ ภงด.50 ของโครงการปกติอื่นๆ ได้

ส่วนที่ 4 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัท สถาปนิกอื่นๆ

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่พบในการศึกษาคั้งนี้แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ พันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิก
ไทยด้วยกันและพันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ในส่วนนี้จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ
ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมต่อไปนี้

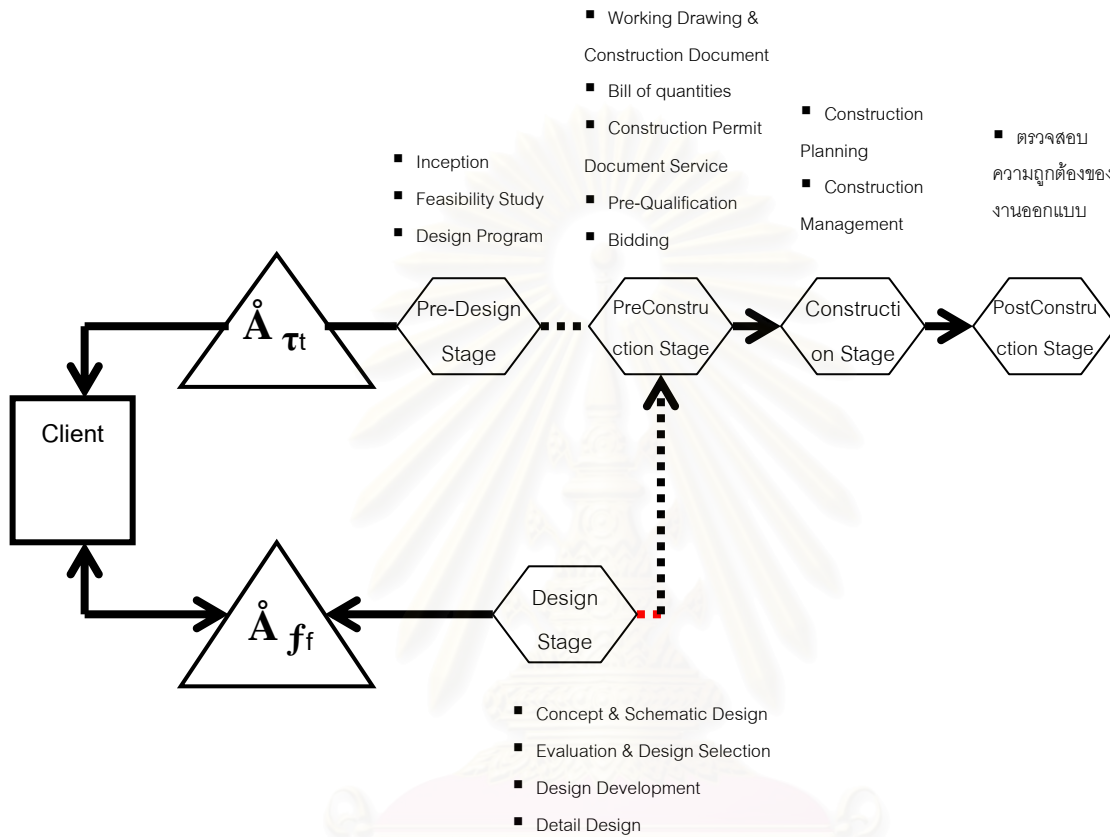
- 4.1 พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)
- 4.2 พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign Affiliate)

4.3 พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)

4.4 พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))

โดยสามารถสรุปถึงลักษณะเด่นของพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละประเภทได้ดังนี้

4.1 พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)



แผนภาพที่ 4.6 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)

พันธมิตรทางธุรกิจแบบเป็นทางการในโครงการเฉพาะ ระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยที่อยู่ในประเทศไทย (A tt) และบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ที่อยู่ในต่างประเทศ (A ff) โดยมีเจ้าของโครงการเป็นผู้ประสานงาน เกิดขึ้นในโครงการเอกชน ประเภท ห้างสรรพสินค้า อาคารบริษัท และอาคารชุดพักอาศัย เนื่องจากเป็นโครงการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนชาวไทยและต่างชาติ และบางโครงการเป็นนักลงทุนชาวไทยที่ว่าจ้างบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ให้ทำงานออกแบบร่างเบื้องต้นและว่าจ้างบริษัทสถาปนิกไทยให้พัฒนาแบบต่อจนถึงการก่อสร้างอาคารสำเร็จโดยไม่มีการประชุมร่วมกับบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ เนื่องจากมีเจ้าของโครงการเป็นตัวกลาง โดยบริษัทสถาปนิกไทยจะเป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมาย อาคาร วัสดุท้องถิ่น และโครงสร้างที่เหมาะสมกับประเทศไทย พันธมิตรรูปแบบนี้สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่พันธมิตรรูปแบบอื่นๆ พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบนี้พบใน

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 พบว่าไม่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 จำนวน 2 บริษัทจาก 12 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 3 พบว่าไม่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ 4 พบว่าไม่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบนี้

4.1.1 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)

จุดเด่นของพันธมิตรรูปแบบนี้ หุ่นส่วนไม่มีการทำงานร่วมกัน มีเพียงการส่งงานและบริการระหว่างกันผ่านทางอินเทอร์เน็ต และฐานะของบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ไม่เท่าเทียมกัน ทั้งด้านการตัดสินใจ ความไว้วางใจจากเจ้าของโครงการและอัตราค่าบริการ

4.1.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่า

1. บริษัทสถาปนิกไทยต้องการหางานเข้าบริษัทเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูง
2. ในโครงการเอกชน ส่วนใหญ่เป็นโครงการร่วมทุนชาวไทยกับชาวต่างประเทศและผู้ลงทุนชาวไทย มักมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยกว่าทำให้ต้องตามผู้ลงทุนชาวต่างประเทศที่มักนำบริษัทสถาปนิกที่ตนเคยร่วมงานให้มาออกแบบโครงการในประเทศไทย ดังนั้นในการหางานของบริษัทสถาปนิกไทยจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงงานลักษณะดังกล่าวได้

4.1.3 การคัดเลือกหุ่นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าวไม่มีการคัดเลือกหุ่นส่วนเนื่องจากเจ้าของโครงการเป็นผู้เลือก

4.1.4 ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ่นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีการจัดทำหนังสือสัญญา (Contract) ระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับเจ้าของโครงการ โดยหนังสือสัญญาจะระบุถึงขอบเขตงานที่รับผิดชอบเท่านั้น หรืออาจมีการตกลงกันเป็นอย่างอื่น เช่น การให้บริษัทสถาปนิกไทยเป็นสถาปนิกประจำโครงการ ซึ่งจะต้องรับขอบทางด้านกฎหมายด้วย

4.1.5 โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่าไม่มีโครงสร้างองค์กรระหว่างหุ่นส่วนเนื่องจากไม่มีการทำงานร่วมกัน

4.1.6 การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่าไม่มีการคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรเนื่องจากไม่มีการทำงานร่วม

4.1.7 การแบ่งงานระหว่างหุ่นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)

○ **ปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีเพียงปัจจัยเรื่องเจ้าของโครงการเท่านั้น เนื่องจากเจ้าของโครงการจะเป็นตัดสินใจเรื่องขอบเขตงานของแต่ละบริษัท

○ **รูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีรูปแบบการแบ่งงานตามขั้นตอนงานสถาปัตยกรรม เจ้าของโครงการเป็นผู้ติดต่อบริษัทสถาปนิกไทยให้พัฒนาแบบต่อจากแบบร่างที่ว่าจ้างบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ทำโดยขอบเขตงานขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างเจ้าของโครงการและบริษัทสถาปนิกไทย

4.1.8 **ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่าไม่มีการทำงานร่วมกัน เนื่องจากเจ้าของโครงการนำแบบร่างจากบริษัทสถาปนิกอื่นๆ มาให้บริษัทสถาปนิกไทยดำเนินการต่อ ในกรณีที่เกิดปัญหาเรื่องวัสดุหรือโครงสร้าง จึงจะติดต่อบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ให้ตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร หรือเจ้าของโครงการอาจให้อำนาจในการตัดสินใจกับบริษัทสถาปนิกไทยหรือ บริษัทสำรวจราคาวัสดุ

4.1.9 **การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่าไม่มีการควบคุมคุณภาพงานระหว่างกันเนื่องจากไม่มีการทำงานร่วมกัน มีเพียงการควบคุมคุณภาพภายในบริษัทของตนเอง

4.1.10 **การแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่า บริษัทสถาปนิกไทยมีการเบิกจ่ายค่าบริการโดยตรงกับเจ้าของโครงการโดยไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ สำหรับเรื่องค่าใช้จ่าย บริษัทสถาปนิกไทยต้องบริหารค่าใช้จ่ายเอง

4.1.11 **การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่าบริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวไม่มีประสบการณ์เรื่องการประกันภัยในโครงการจากพันธมิตรประเภทดังกล่าว

4.1.12 **อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหาของพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)**

○ **อุปสรรคและปัญหา**

1. การระบุวัสดุในการออกแบบ เนื่องจากในแบบที่บริษัทสถาปนิกอื่นๆ ส่งมาอาจมีการระบุวัสดุที่ไม่มีในประเทศไทยหรือมีราคาแพงมาก และบริษัทสถาปนิกไม่กล้าตัดสินใจเปลี่ยนวัสดุใหม่

2. เนื่องจากไม่มีการทำงานร่วมกัน มีเพียงแบบร่างที่ส่งมาทำให้การทำงานต่อค่อนข้างลำบากและล่าช้า เนื่องจากไม่สามารถแก้ปัญหาร่วมกันได้ทันทีที่เกิดปัญหา
3. รูปแบบและลักษณะโครงสร้างบางอย่างที่บริษัทสถาปนิกอื่นๆ ออกแบบมา ไม่เหมาะสมหรือทำได้ยากในประเทศไทย ทำให้ค่าก่อสร้างของโครงการเพิ่มขึ้น บริษัทสถาปนิกอื่นๆ ไม่ทราบถึงกฎหมายอาคารและข้อบังคับอื่นๆ ของพื้นที่ ทำให้อาคารที่ออกแบบไม่สามารถสร้างลงในพื้นที่จริงได้

○ **แนวทางการจัดการปัญหา** ในกรณีที่มีการร่วมงานกันหลายโครงการและรู้จักบริษัทสถาปนิกอื่นๆ อาจเชิญให้สถาปนิกผู้ออกแบบมาแก้ไขงานออกแบบและทำการตรวจสอบงานเป็นระยะ นอกจากนั้นหากบริษัทสถาปนิกไทยแสดงให้เห็นเจ้าของโครงการเห็นศักยภาพ ทำให้เกิดความไว้วางใจและให้อำนาจในการแก้ไขแบบ จนถึงกรอกแบบร่วมกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ได้

4.1.13 ข้อดี-ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว สามารถสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้

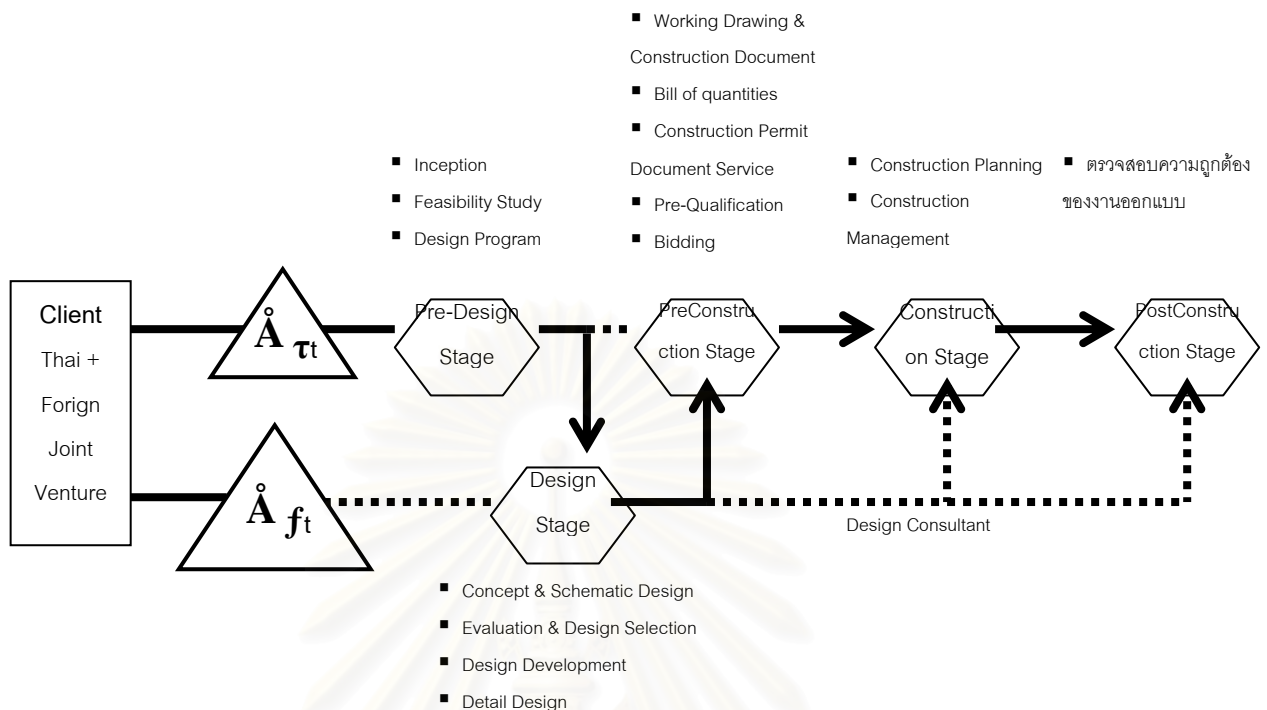
○ **ข้อดี**

1. การรับงานในลักษณะดังกล่าวมักได้ค่าบริการสูงและทำงานไม่เต็มขอบเขต
2. ได้เห็นงานออกแบบและมาตรฐานงานของบริษัทสถาปนิกอื่นๆ (แต่ไม่ทราบที่มา)

○ **ข้อเสีย**

1. การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นแบบ One way communication ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ เนื่องจากเจ้าของโครงการมักให้นำหนักทางบริษัทสถาปนิกต่างชาติมากกว่า
2. บริษัทสถาปนิกไทยไม่เป็นตัวของตัวเองในการทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติ เนื่องจากต้องทำตามแบบที่บริษัทสถาปนิกอื่นๆ ส่งมาให้ไม่ว่าจะถูกต้องหรือไม่ อีกทั้งในการดำเนินงานที่มีปัญหาเรื่องแบบ หรือวัสดุ บริษัทสถาปนิกไทยจะต้องส่งเรื่องให้กับบริษัทสถาปนิกผู้ออกแบบเป็นผู้ตัดสินใจ
3. บริษัทสถาปนิกไทยที่รับงานจากบริษัทสถาปนิกต่างชาติอาจจะได้รับการยอมรับในฐานะที่เคยร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติที่มีชื่อเสียง ทำให้ได้งานในลักษณะเดิมประจำจนทำให้ไม่สามารถผลิตผลงานที่เป็นตัวของตัวเองอย่างจริงจังได้
4. บริษัทสถาปนิกไทยไม่ได้พัฒนาเรื่องการออกแบบ เนื่องจากเมื่อเกิดการร่วมมือกันส่วนใหญ่ เจ้าของโครงการจะมอบหมายงานด้านการออกแบบให้บริษัทสถาปนิกอื่นๆ และมอบหน้าที่ด้านการจัดทำกรจัดการด้านกฎหมายข้อกำหนด และเอกสารเพื่อขออนุญาตและการติดต่อประสานงาน ให้กับทางบริษัทสถาปนิก จึงทำให้งานที่บริษัทสถาปนิกไทยได้รับไม่ใช่งานหลักที่บริษัทสถาปนิกต้องการทำ และเป็นไปได้ยากที่บริษัทสถาปนิกไทยจะได้ออกแบบหลักในโครงการที่ร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติ

4.2 พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)



แผนภาพที่ 4.7 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)

พันธมิตรทางธุรกิจแบบเป็นทางการในโครงการเฉพาะ ระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยที่อยู่ในประเทศไทย (Δ_{th}) ที่ให้บริการด้านสถาปัตยกรรมทั่วไป (Generalist) กับบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ที่อยู่ในประเทศไทย (Δ_{ft}) ที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist) เกิดขึ้นในโครงการประเภท โรงแรม รีสอร์ท เป็นพันธมิตรแบบไม่มีผู้นำกลุ่มหลักที่ชัดเจนโดยมีการแบ่งกันเป็นผู้นำในช่วงงานที่แตกต่างกัน โดยพันธมิตรในลักษณะนี้มักมีเจ้าของโครงการเป็นผู้ประสานงานเนื่องจากบริษัทร่วมทุนและสามารถเกิดขึ้นใน 2 กรณี ดังนี้

1. เนื่องจากเจ้าของโครงการชื่นชอบรูปแบบของบริษัทสถาปนิกอื่นๆ และเห็นว่าบริษัทสถาปนิกไทยเป็นบริษัทที่มีมาตรฐาน จึงขอให้บริษัทสถาปนิกไทยร่วมงานกับสถาปนิกอื่นๆ ในโครงการดังกล่าว
2. เจ้าของโครงการเป็นผู้ลงทุนในธุรกิจโรงแรมที่มีที่ปรึกษาและบริษัทสถาปนิกให้คำแนะนำด้านการออกแบบอยู่แล้ว ต้องการว่าจ้างบริษัทสถาปนิกไทยเป็นสถาปนิกท้องถิ่นในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมและประสานงานในท้องถิ่น

โดยบริษัทสถาปนิกไทยเป็นผู้นำในช่วงก่อนการออกแบบมีหน้าที่มีหน้าที่ในการเตรียมข้อมูลโครงการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบเช่น กฎหมายอาคาร และรายละเอียดเกี่ยวกับพื้นที่ก่อสร้าง เป็นต้น เพื่อส่งให้บริษัทสถาปนิกอื่นๆ ที่เป็นผู้นำในช่วงการออกแบบ ในช่วงนี้บริษัทสถาปนิกอาจมีส่วนร่วมในบางโครงการในการร่วมออกแบบ หรือให้คำปรึกษาด้านการออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม (ขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและเจ้าของโครงการ) หลังจากนั้นบริษัทสถาปนิกไทยจะเป็นผู้นำอีกครั้งในช่วงก่อนการก่อสร้างมีหน้าที่หลักในการจัดการเอกสารเพื่อขออนุญาตก่อสร้าง เขียนแบบก่อสร้างและการติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ และผู้รับเหมา เป็นต้น หลังจากช่วงก่อสร้างเป็นต้นไปบริษัทสถาปนิกอื่นๆจะมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องด้านการออกแบบของอาคารเท่านั้น พันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากการทำงานร่วมกัน ภายหลังโครงการหนึ่งสำเร็จพบว่ายังมี

ความพยายามในการร่วมงานกันในลักษณะพันธมิตรในโครงการอื่นๆ โดยมีการรวมผลงานของบริษัทสถาปนิกไทย และบริษัทสถาปนิกอื่นๆเข้าด้วยกันเพื่อนำเสนอโครงการต่อเจ้าของโครงการรายใหม่ ความร่วมมือรูปแบบนี้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการออกแบบระหว่างกัน พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบนี้พบใน

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 จำนวน 2 บริษัทจาก 8 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 จำนวน 2 บริษัทจาก 12 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 3 พบว่าไม่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรรูปแบบดังกล่าว

กลุ่มตัวอย่างที่ 4 จำนวน 1 บริษัทจาก 2 บริษัท

4.2.1 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)

จุดเด่นของพันธมิตรรูปแบบนี้คือ ระดับการพึ่งพาระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ อยู่ในระดับที่เท่าเทียมกัน มีการทำงานร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากเจ้าของโครงการที่เท่าเทียมกัน เนื่องจากหากบริษัทสถาปนิกไทยไม่ร่วมงานในโครงการดังกล่าว โครงการไม่สามารถก่อสร้างได้ยากเนื่องจากไม่มีสถาปนิกประจำโครงการและขาดข้อมูลของสถานที่ก่อสร้างและการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานในพื้นที่ ในขณะที่เดียวกันหากไม่มีบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ร่วมงานในโครงการดังกล่าว อาจทำให้เจ้าของไม่ได้งานในรูปแบบที่ต้องการ เนื่องจากบริษัทสถาปนิกไทยอาจไม่มีความชำนาญในการออกแบบโครงการประเภทดังกล่าว

4.2.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว สามารถสรุปเหตุผลในการตัดสินใจเลือกพันธมิตรรูปแบบดังกล่าวได้ ดังนี้

1. เจ้าของโครงการที่เป็นกลุ่มทุนเป็นผู้กำหนด ในโครงการร่วมทุนระหว่างไทยกับต่างชาติในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer) ที่มีจำนวนมากในปัจจุบัน เจ้าของโครงการเหล่านี้มีบริษัทสถาปนิกประจำอยู่ในต่างประเทศอยู่แล้ว ต้องการผู้ประสานงานท้องถิ่นในการจัดการด้านเอกสารและประสานกับหน่วยงานท้องถิ่น จึงว่าจ้างบริษัทสถาปนิกไทยให้ร่วมงาน โดยให้ค่าบริการที่สูง ดังนั้นบริษัทสถาปนิกที่ต้องการหารายได้เข้าบริษัทจึงจำเป็นต้องร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ
2. บริษัทสถาปนิกได้รับงานประเภทโรงแรมและรีสอร์ท หลีกเลียงไม่ได้ที่จะต้องร่วมงานกับสถาปนิกอื่นๆ เนื่องจากเจ้าของโครงการเหล่านี้มีบริษัทสถาปนิกประจำอยู่ในต่างประเทศจะเป็นโรมแรมในเครือซึ่งจะต้องมีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก จึงมีข้อกำหนดและมาตรฐานเกี่ยวกับการออกแบบ
3. เจ้าของโครงการที่เป็นลูกค้าประจำขอให้บริษัทสถาปนิกไทยร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ
4. ศักยภาพของบริษัทไม่เพียงพอต่อการทำงานโครงการ เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ
5. ในโครงการประเภทโรงแรมที่มีที่ปรึกษาด้านการตลาด การใช้บริษัทสถาปนิกอื่นๆตามที่ปรึกษากำหนดถือเป็นเรื่องจำเป็น ทำให้บริษัทสถาปนิกจำเป็นต้องร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ
6. เจ้าของโครงการที่เป็นบริษัทร่วมทุนชาวไทยและต่างชาติไม่มั่นใจว่าบริษัทสถาปนิกไทยจะสามารถทำงานได้มาตรฐานตามที่ต้องการหรือไม่เนื่องจากไม่เคยร่วมงานกันมาก่อนจึงต้องการว่าจ้างบริษัทสถาปนิกไทยให้ร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกที่เจ้าของโครงการร่วมทุนเคยร่วมงาน

- 4.2.3 การคัดเลือกหุ้นส่วนในพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่าไม่มีการคัดเลือกหุ้นส่วนเนื่องจากเจ้าของโครงการเป็นผู้คัดเลือกหุ้นส่วน
- 4.2.4 ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีลักษณะข้อตกลงและรายละเอียดหลากหลาย คล้ายคลึงกับลักษณะข้อตกลงของหุ้นส่วนที่เป็นบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น (Memorandum of Understanding) ข้อตกลง (Agreement) และ สัญญาแบบ Consortium เป็นต้น (สำหรับรายละเอียดสามารถดูได้ในหัวข้อเดียวกันนี้ ในหน้า 96 และ 109)
- 4.2.5 โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีการจัดโครงสร้างด้านการออกแบบ แต่ไม่มีการจัดโครงสร้างด้านการบริหาร ดังมีรายละเอียดดังนี้
- ด้านการออกแบบ จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทสถาปนิกไทยอยู่ในฐานะสถาปนิกประจำโครงการมีการนำเสนอที่งานและบริการด้านการสนับสนุนข้อมูลในการออกแบบ บริการด้านวิศวกรรมและบริการด้านการเขียนแบบก่อสร้างและประสานงานโครงการ สำหรับบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ มีฐานะเป็นที่ปรึกษาด้านการออกแบบหรือเป็นสถาปนิกออกแบบร่วมมีหน้าที่ในการออกแบบร่างข้างต้นจนถึงการพัฒนาแบบ
 - ด้านการบริหาร จากการสัมภาษณ์พบว่าไม่มีการโครงสร้างการบริหารระหว่างกันการทำงานในโครงการขึ้นตรงกับผู้จัดการโครงการ
- 4.2.6 การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) จากการสัมภาษณ์พบว่าพันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ ไม่มีผู้นำกลุ่มอย่างชัดเจน และมีความแตกต่างระหว่างผู้นำในทางกฎหมายและทางปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับเจ้าของโครงการหรือผู้จัดการโครงการโดยมักกำหนดให้บริษัทสถาปนิกอื่น ๆ เป็นผู้นำในช่วงก่อนการออกแบบจนถึงการออกแบบร่างขั้นต้น และให้บริษัทสถาปนิกไทยเป็นผู้นำช่วงการเขียนแบบก่อสร้างจนถึงขั้นตอนการก่อสร้าง
- 4.2.7 การแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) จากการสัมภาษณ์ทำให้สามารถสรุปปัจจัยในการแบ่งงานและรูปแบบการแบ่งงานได้ดังนี้
- ปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน จากการสัมภาษณ์พบปัจจัยที่ใช้พิจารณาแบ่งงานได้แก่
 1. เจ้าของโครงการ เจ้าของโครงการมีบทบาทอย่างมากในการแบ่งงาน เนื่องจากผู้ลงทุนผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกบริษัทสถาปนิก และกำหนดขอบเขตงานของแต่ละบริษัท โดยเจ้าของโครงการจะใช้ปัจจัยนี้พิจารณาพร้อมกับปัจจัยอื่นๆ

2. **ประเภทโครงการและขนาด** ปัจจัยเรื่องนี้เป็นหลักใช้พิจารณาประกอบกับปัจจัยเรื่องความชำนาญของบริษัทสถาปนิก โดยจะต้องมีความสอดคล้องกัน
3. **ความชำนาญของหุ้นส่วน** การแบ่งงานจะต้องสอดคล้องกันระหว่างโครงการและความชำนาญของบริษัทเพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

○ **รูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน**

1. **การแบ่งงานตามพื้นที่ ในโครงการขนาดใหญ่หุ้นส่วนอาจแบ่งพื้นที่กันทำงาน** โดยมีการประชุมเพื่อวางแผนทางการออกแบบร่วมกัน พัฒนาแบบและสำรวจความคืบหน้าของงานเป็นระยะจนจบโครงการ
2. **การทำงานร่วมกันทุกขั้นตอน (POOL)** โดยมีทีมงานจากบริษัทสาขาในต่างประเทศมาทำงานที่บริษัทสาขาในไทย แบ่งหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญ จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทสาขาต่างประเทศจะส่งผู้เชี่ยวชาญหรือสถาปนิกที่มีประสบการณ์ด้านดังกล่าวมาเป็นหัวหน้าทีมออกแบบร่วมงานกับทีมออกแบบของบริษัทสาขาประเทศไทย สำหรับเรื่องข้อมูลเทคนิคที่จำเป็นอื่นๆจะส่งผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
3. **การแบ่งงานตามขั้นตอนงานสถาปัตยกรรม** บริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆต่างนำเสนอขอบเขตบริการของตนให้เจ้าของโครงการเป็นผู้คัดเลือกและกำหนดขอบเขตงานของแต่ละบริษัท ในกลุ่มตัวอย่างนี้ส่วนใหญ่บริษัทสถาปนิกอื่นฯรับผิดชอบการออกแบบร่างขั้นต้นจนถึงการพัฒนาแบบร่าง แล้วจึงส่งให้บริษัทสถาปนิกรับผิดชอบต่อจนจบโครงการ มีการประชุมร่วมกันกับผู้จัดการโครงการเป็นประจำแล้วจึงแยกกันทำงานมีการติดต่อกันผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.2.8 **ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)** จากการสัมภาษณ์พบว่าขั้นตอนการทำงานเริ่มจาก เจ้าของโครงการว่าจ้างให้บริษัทสถาปนิกไทยให้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ ส่งให้กับบริษัทสถาปนิกอื่นฯเป็นผู้รับผิดชอบการออกแบบร่างขั้นต้นเพื่อส่งให้เจ้าของโครงการตัดสินใจเลือกรูปแบบ จากนั้นร่วมกับบริษัทสถาปนิกไทยร่วมกันออกแบบร่างขั้นสุดท้าย โดยมีการประชุมร่วมกันระหว่างเจ้าของโครงการ บริษัทสถาปนิกไทย และบริษัทสถาปนิกอื่นฯ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและพัฒนาแบบร่วมกัน หลังจากนั้นเข้าสู่ช่วงก่อนการออกแบบ บริษัทสถาปนิกไทยจะรับผิดชอบในการเขียนแบบก่อสร้างและจัดการเอกสารต่าง ตลอดจนการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการ ผู้รับเหมา และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ไปจนจบโครงการ โดยบริษัทสถาปนิกอื่นฯจะทำหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของแบบก่อสร้างและตรวจสอบความถูกต้องเรื่องงานออกแบบในช่วงการก่อสร้างเท่านั้น

4.2.9 **การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)** จากการสัมภาษณ์พบว่าพันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้มีแนวทางในการควบคุมคุณภาพงานดังนี้

1. หากบริษัทสถาปนิกอื่นฯที่ร่วมงานด้วยมีประสบการณ์และมีมาตรฐานในการทำงานสูงกว่าผู้จัดการโครงการจึงกำหนดให้บริษัทสถาปนิกไทยใช้มาตรฐานการทำงาน (Protocol) ของบริษัท

ต่างประเทศ เช่น เรื่อง ระบบการเขียนแบบ ระบบการจัดเก็บเอกสาร และรูปแบบการทำงาน
ออกแบบ เป็นต้น

2. ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพงานออกแบบโดยรวมจากทั้งสองบริษัท
3. ผู้สำรวจราคา (Quality Surveyor) เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินราคาก่อสร้างและวัสดุที่ใช้

4.2.10 การแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)จากการสัมภาษณ์พบว่าพันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้มีการเบิกจ่ายค่าบริการระหว่างหุ้นส่วนแต่ละบริษัทกับเจ้าของโครงการจะแยกกันเบิกจ่ายตรงกับเจ้าของโครงการ สำหรับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการทำโครงการแต่ละบริษัทจะต้องบริหารและรับผิดชอบเอง

4.2.11 การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)จากการสัมภาษณ์พบว่าภาระเรื่องประกันภัยต่อเจ้าของโครงการในกรณีที่ถูกร้องขอบริษัทที่เป็นสถาปนิกประจำโครงการมีหน้าที่รับผิดชอบโครงการทั้งหมด

4.2.12 อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหาพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)จากการสัมภาษณ์พบว่าพันธมิตรรูปแบบนี้เกิดอุปสรรค ปัญหา และมีแนวทางการจัดการ ดังต่อไปนี้

○ อุปสรรคและปัญหา

1. การแบ่งความรับผิดชอบในกรณีเกิดข้อบกพร่องในงานที่หุ้นส่วนร่วมงานกัน
2. การติดต่อประสานงานระหว่างหุ้นส่วน
3. รูปแบบและแนวคิดในการทำงานร่วมกัน
4. การส่งต่องานที่ทำต่อเนื่องกัน (ตะเข็บงาน)
5. ความแตกต่างด้าน ภูมิประเทศ อากาศและเวลา
6. การได้รับความยอมรับและการให้เกียรติจากบริษัทสถาปนิกอื่นๆและเจ้าของโครงการ
7. เวลาในการทำงานเนื่องจากหุ้นส่วนตั้งอยู่คนละประเทศที่มีความแตกต่างเรื่องเวลา ทำให้เวลาการทำงานไม่ตรงกัน
8. การติดต่อสื่อสารและการส่งไฟล์งานผ่านระบบอินเตอร์เน็ต

○ แนวทางการจัดการปัญหา

1. การยึดหน้าที่และขอบเขตการทำงานตามสัญญาที่หุ้นส่วนของกลุ่มพันธมิตรที่ทำร่วมกันเป็นหลัก เพื่อลดปัญหาเรื่องการผลิตความความรับผิดชอบ นอกจากนั้นหุ้นส่วนต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหุ้นส่วนช่วยลดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้
2. สร้างผลงานตามขอบเขตที่ได้รับให้ดีที่สุดเพื่อแสดงถึงศักยภาพให้เจ้าของโครงการและบริษัทสถาปนิกอื่นๆยอมรับ

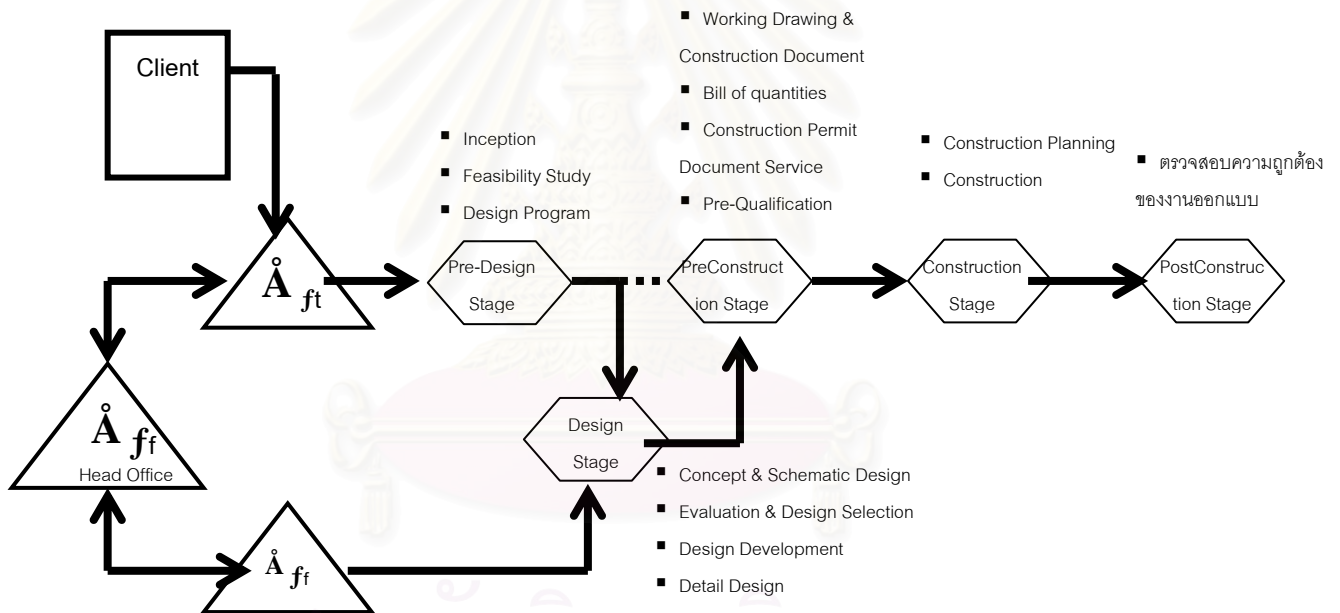
4.2.13 ข้อดี-ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเรื่องข้อดี ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ ดังนี้

○ ข้อดี

1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีจากการทำงานร่วมกัน และเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานโครงการที่หลากหลาย
2. พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยสามารถเข้าถึงศักยภาพใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น Computer-Aided Design หรือ Special Facilities Design เป็นต้น
3. พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) ทำให้เพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้บริษัทสถาปนิกไทยในการขยายธุรกิจไปยังประเทศหุ้นส่วน

○ ข้อเสีย จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทสถาปนิกไทยมักไม่ได้รับการยอมรับและโดนเอาเปรียบในเรื่อง ค่าบริการและปริมาณงานที่รับผิดชอบ

4.3 พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)



แผนภาพที่ 4.8 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)

พันธมิตรทางธุรกิจแบบกึ่งเป็นทางการในโครงการเฉพาะแบบมีผู้นำกลุ่ม โดยเกิดขึ้นระหว่างบริษัทสถาปนิกอื่นๆที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย (A ft) กับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ที่อยู่ในต่างประเทศ (A ff) โดยที่ทั้งสองบริษัทมีลักษณะการดำเนินงานแบบเครือขายเครือเดียวกัน มีความชำนาญที่แตกต่างกัน ร่วมมือกันในโครงการประเภท อาคารชุดพักอาศัย โรงแรมและรีสอร์ท พันธมิตรรูปแบบนี้มีการเซ็นสัญญาร่วมกันตามรูปแบบเอกสารของบริษัทแม่ (A ff Head office) และมีการส่งพนักงานจากบริษัทสาขาทั้งสองมาทำงานร่วมกันในประเทศในโครงการก่อสร้างหรือในประเทศที่มีค่าครองชีพต่ำกว่าเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินโครงการ โดยบริษัทสถาปนิกหลักเนื่องจากต้องแบ่งค่าบริการให้บริษัทสถาปนิกอื่นๆที่มาร่วมงานและค่าประสานงานให้กับบริษัทแม่

พันธบัตรรูปแบบนี้จะถูกกำหนดตั้งแต่แรกโดยคณะกรรมการของบริษัทสถาปนิกแม่จะมีการประเมินความจำเป็นในการร่วมงานกับบริษัทสาขาอื่นๆ จำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการ ระยะเวลา และค่าใช้จ่าย จากนั้นจะส่งรายละเอียดให้แก่บริษัทสถาปนิกหลักจะมีการประเมินค่าบริการเพิ่มจากค่าบริการทั่วไปและเสนอค่าบริการต่อเจ้าของโครงการ พันธบัตรรูปแบบนี้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนพนักงานกันอยู่เสมอ เช่น บางครั้งที่คณะกรรมการของบริษัทแม่กำหนดให้บริษัทสาขาในประเทศไทยส่งพนักงานไปทำงานสาขาต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นงานด้านการเขียนแบบ และทำภาพทัศนียภาพ เนื่องจากค่าแรงของบุคลากรไทยถูกกว่าและมีคุณภาพ ในทางกลับกันในกรณีที่เกิดโครงการร่วมมือในประเทศไทยบริษัทแม่จะส่งเพียงสถาปนิกและผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคมาทำงานไม่มาก โดยให้บุคลากรไทยเป็นผู้จัดทำงานด้านการเขียนแบบ และเขียนทัศนียภาพ และเป็นฝ่ายสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายท้องถิ่น สำหรับเรื่องความรับผิดชอบต่อเจ้าของโครงการ ผลกำไร ขาดทุน และการเสียภาษี เป็นภาระของบริษัทสถาปนิกไทย พันธบัตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบนี้พบใน

- กลุ่มตัวอย่างที่ 1 จำนวน 1 บริษัทจาก 8 บริษัท
- กลุ่มตัวอย่างที่ 2 จำนวน 1 บริษัทจาก 12 บริษัท
- กลุ่มตัวอย่างที่ 3 จำนวน 1 บริษัทจาก 3 บริษัท
- กลุ่มตัวอย่างที่ 4 จำนวน 1 บริษัทจาก 2 บริษัท

4.3.1 ลักษณะสำคัญของพันธบัตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)

จุดเด่นของพันธบัตรรูปแบบนี้คือความสัมพันธ์ระหว่างหุ้นส่วนที่เป็นบริษัทในเครือเดียวกันทำให้ง่ายในด้านการจัดทำข้อตกลง การทำงานร่วมกัน ตลอดจนเรื่องมาตรฐานการทำงาน โดยมีบริษัทแม่ในต่างประเทศจะเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างบริษัทสาขา และมีการสนับสนุนข้อมูลด้านเทคนิคที่จำเป็นอื่นๆ โดยการรวบรวมความรู้จากบริษัทสาขาต่างๆ และมีการพัฒนาอยู่เสมอเหมือนเป็นห้องสมุดสำหรับบริษัทสาขาสามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้

4.3.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธบัตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)

- จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปเหตุผลในการตัดสินใจเข้าร่วมพันธบัตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ได้ดังนี้
1. ลูกค้านำของบริษัทสาขาในต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทย หรือประเทศใกล้เคียง และเป็นลูกค้าที่บริษัทสถาปนิกสาขาในประเทศไทยยังไม่เคยร่วมงานด้วยจึงจำเป็นต้องร่วมงานกับบริษัทสาขาที่เคยร่วมงานกับลูกค้ากลุ่มนี้แล้ว
 2. บริษัทสถาปนิกเป็นธุรกิจของครอบครัวที่จัดตั้งในต่างประเทศ เมื่อบริษัทแม่มีนโยบายที่จะจัดตั้งบริษัทสาขาในแถบเอเชีย จึงเลือกจัดตั้งสาขาในประเทศไทยเนื่องจากเป็นบ้านเกิด
 3. บริษัทสถาปนิกสาขาประเทศไทยขาดความชำนาญในโครงการที่ได้รับผิดชอบ หรือบริษัทสถาปนิกสาขาในประเทศไทยไม่เคยทำงานร่วมกับเจ้าของโครงการ บริษัทสถาปนิกแม่จึงกำหนดให้บริษัทสาขาอื่นๆที่เคยร่วมงานมาทำงานร่วมด้วยเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามความต้องการของลูกค้า โดยไม่ต้องเรียนรู้กันใหม่

4.3.3 การคัดเลือกหุ้นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์ พบว่า ไม่มีการคัดเลือกหุ้นส่วนเองเนื่องจากบริษัทสถาปนิกสาขาในประเทศไทยจะไม่ทราบว่าบริษัทสาขาใดมีความชำนาญด้านใดบ้างจึงต้องให้บริษัทแม่ในต่างประเทศเป็นตัวกลางในการจัดหาและประสานงานให้ โดยคำนึงถึง ประเภทโครงการ ความชำนาญของบริษัท สาขา สถานที่ตั้งโครงการ และความต้องการของเจ้าของโครงการ

4.3.4 ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้มีการจัดทำข้อตกลงในลักษณะ (Agreement) ตามแบบฟอร์มของบริษัทแม่ในต่างประเทศ

4.3.5 โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบว่ามีการจัดโครงสร้างด้านการออกแบบและด้านการบริหาร ดังนี้

○ ด้านการออกแบบ สถาปนิกผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากบริษัทสาขาต่างประเทศเป็นหัวหน้าทีมออกแบบ และมีบุคลากรไทยร่วมงาน และมีหัวหน้าโครงการ สถาปนิกและพนักงานเขียนแบบเป็นชาวไทย ในลักษณะสตูดิโอ

○ ด้านการบริหาร มี 2 รูปแบบคือ

1. มีคณะกรรมการ 2 ฝ่ายคือ คณะกรรมการด้านการบริหาร (Board of Management) ดูแลการบริหารงานทั่วไป การรับงาน การบริหารด้านการตลาดและการเงิน คณะกรรมการในด้านนี้ส่วนใหญ่เป็นนักลงทุนหรือนักธุรกิจมากกว่าสถาปนิก ต่อมาคือคณะกรรมการด้านการออกแบบ ประกอบด้วยสถาปนิกเป็นส่วนใหญ่ มีหน้าที่ในการออกแบบ ควบคุมมาตรฐานงานออกแบบและการเขียนแบบ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการออกแบบและการวิจัย
2. ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกในประเทศไทยจะเป็นผู้ตัดสินใจด้านการบริหารบริษัทเองทั้งหมด ไม่ต้องขึ้นตรงกับบริษัทแม่เหมือนในกลุ่มอื่นๆ เพียงแต่มีการใช้ระบบบริหารจัดการที่เหมือนกัน

4.3.6 การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์พันธมิตรรูปแบบดังกล่าว พบปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกผู้นำกลุ่ม ดังนี้

1. บริษัทที่ได้รับการคัดเลือกจากเจ้าของโครงการก่อน
2. บริษัทสถาปนิกในประเทศไทยเป็นผู้นำในโครงการที่ได้รับเอง โดยผู้เชี่ยวชาญที่บริษัทแม่ส่งมาจะมาร่วมทีมงานในฐานะสถาปนิกผู้ร่วมออกแบบ โดยมีสถาปนิกไทย(ผู้บริหาร) เป็นผู้นำในโครงการดังกล่าว
3. คณะกรรมการของบริษัทแม่จะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทสาขาเป็นผู้นำช่วงออกแบบจนถึงขั้นตอนการออกแบบรายละเอียด โดยมีบุคลากรชาวไทยทำงานอยู่ในทีม เมื่อถึงช่วงการเขียน

แบบก่อสร้างจะมีสถาปนิกชาวไทยหรือผู้บริหารบริษัทสาขาในประเทศไทยเป็นผู้นำต่อจนถึงโครงการสิ้นสุด

4.3.7 การแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์ทำให้สามารถสรุปปัจจัยในการแบ่งงานและรูปแบบการแบ่งงานได้ดังนี้

○ ปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน

1. คณะกรรมการบริหารของบริษัทแม่ เนื่องจากบริษัทแม่เป็นผู้จัดหาบริษัทสาขามาร่วมงานกัน และทราบความสามารถเฉพาะของแต่ละบริษัทจึงเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องขอบเขตงานของแต่ละฝ่าย
2. ประเภทและขนาดโครงการ บริษัทแม่จะใช้ปัจจัยเรื่องประเภทและขนาดโครงการ เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจแบ่งงานระหว่างบริษัทสาขา
3. ความชำนาญของหุ้นส่วน บริษัทแม่จะแบ่งงานตามศักยภาพของบริษัทสาขาแต่ละบริษัท โดยประ่วมกับปัจจัยเรื่องโครงการ สถานที่ก่อสร้างและเจ้าของโครงการ

○ รูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน จากการสัมภาษณ์ พบว่ามีการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอน (Pool) โดยมีทีมงานจากบริษัทสาขาในต่างประเทศมาทำงานที่บริษัทสาขาในไทย แบ่งหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญ จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทสาขาต่างประเทศจะส่งผู้เชี่ยวชาญหรือสถาปนิกที่มีประสบการณ์ด้านดังกล่าวมาเป็นหัวหน้าทีมออกแบบร่วมงานกับทีมออกแบบของบริษัทสาขาประเทศไทย สำหรับเรื่องข้อมูลเทคนิคที่จำเป็นอื่นๆจะส่งผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

4.3.8 ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์ พบว่าบริษัทสถาปนิกสาขาในประเทศไทยได้งานที่ไม่ชำนาญติดต่อคณะกรรมการของบริษัทสถาปนิกแม่ให้จัดหาบริษัทสาขาอื่นๆมาร่วมงาน ผู้บริหารบริษัทสาขาในประเทศไทยจะจัดตั้งทีมงาน รอให้ผู้เชี่ยวชาญจากสาขาอื่นๆมาผู้นำวงออกแบบ โดยทำงานอยู่ที่บริษัทในเมืองไทย เมื่อการนำเสนอผ่าน ในช่วงการพัฒนาแบบผู้เชี่ยวชาญอาจอยู่ในต่างประเทศจะมีการติดต่อผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพื่อตรวจสอบงานออกแบบ และผู้บริหารสาขาในประเทศไทยจะมีผู้นำกลุ่มแทนผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ ทำหน้าที่รับผิดชอบโครงการจนสำเร็จ

4.3.9 การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์ พบว่า พันธมิตรรูปแบบนี้มีแนวทางในการควบคุมคุณภาพงานดังนี้

1. บริษัทแม่ในต่างประเทศจะมีการจัดทำคู่มือในการทำงานและมาตรฐานงานเอกสารต่างๆ เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วโลกเช่น ระบบการส่งเอกสารระหว่างสาขา มาตรฐานการเขียนแบบก่อสร้าง และมีคณะกรรมการด้านการออกแบบควบคุมรูปแบบงาน และมีการฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอ

2. บริษัทสาขาในประเทศไทยมีหน้าที่ควบคุม เวลาการทำงาน ค่าใช้จ่ายและการติดต่อประสานงานกับเจ้าของโครงการ
3. คณะกรรมการของบริษัทแม่จะเป็นผู้ควบคุมคุณภาพงานออกแบบ และการแบ่งค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ระหว่างบริษัทสาขา
4. มีการจัดตั้งฝ่าย Design Review และ Technical Review ขึ้นมาในแต่ละโครงการ เพื่อตรวจสอบงานออกแบบและมาตรฐานการเขียนแบบ เพื่อให้มีมาตรฐานงานเดียวกันทุกสาขา

4.3.10 การแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์ พบว่าวิธีการแบ่งผลประโยชน์และการแบ่งค่าใช้จ่ายสอดคล้องกัน โดยการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างบริษัทสถาปนิกสาขาด้วยกันและบริษัทแม่ในต่างประเทศ มีการแบ่งแบบอัตราบุคลากร (Man Month Rate) ตามอัตราที่บริษัทแม่กำหนด นอกจากนี้ยังมีการแบ่งค่าประสานงานให้กับบริษัทแม่ด้วย สำหรับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโครงการมีบริษัทสถาปนิกหลักเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด

4.3.11 การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในกรณีที่เจ้าของโครงการมีการกำหนดเรื่องการประกันกับโครงการ บริษัทสถาปนิกหลักจะมีการคิดค่าบริการเพิ่มในการนำเสนอโครงการครั้งแรกและแจ้งกับบริษัทแม่ โดยปกติบริษัทแม่จะมีการซื้อประกันภัยคุ้มครองบริษัทสาขาเพื่อดูแลงานทุกงานและบริษัทสถาปนิกหลักจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าเบี้ยประกัน โดยจะมีการแบ่งค่าเบี้ยประกันตามสัดส่วนรายได้

4.3.12 อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหาของพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์พบว่าพันธมิตรรูปแบบนี้เกิดอุปสรรคปัญหา และมีแนวทางการจัดการ ดังต่อไปนี้

○ อุปสรรคและปัญหา

1. ผู้ร่วมงานที่เป็นชาวต่างชาติที่บริษัทแม่ส่งมาเป็นผู้ออกแบบมักต้องรับผิดชอบหลายโครงการและเป็นโครงการในต่างประเทศจึงไม่สามารถควบคุมงานออกแบบได้สม่ำเสมอ
2. ภาษา การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มผู้ร่วมงานที่เป็นสถาปนิกต่างชาติกับผู้ร่วมงานชาวไทย
3. ภูมิประเทศ อากาศและเวลา

○ แนวทางการจัดการปัญหา

1. การพัฒนาเรื่องภาษาให้กับบุคลากรของบริษัท เพื่อให้การติดต่อสื่อสารราบรื่น
2. การตกลงก่อนการเริ่มงานเรื่องเวลาในการติดต่อสื่อสาร
3. การกำหนดแผนงานให้ชัดเจนและทำงานให้ทันตามตารางเวลา

4.3.13 ข้อดี-ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพันธมิตรรูปแบบนี้ ดังนี้

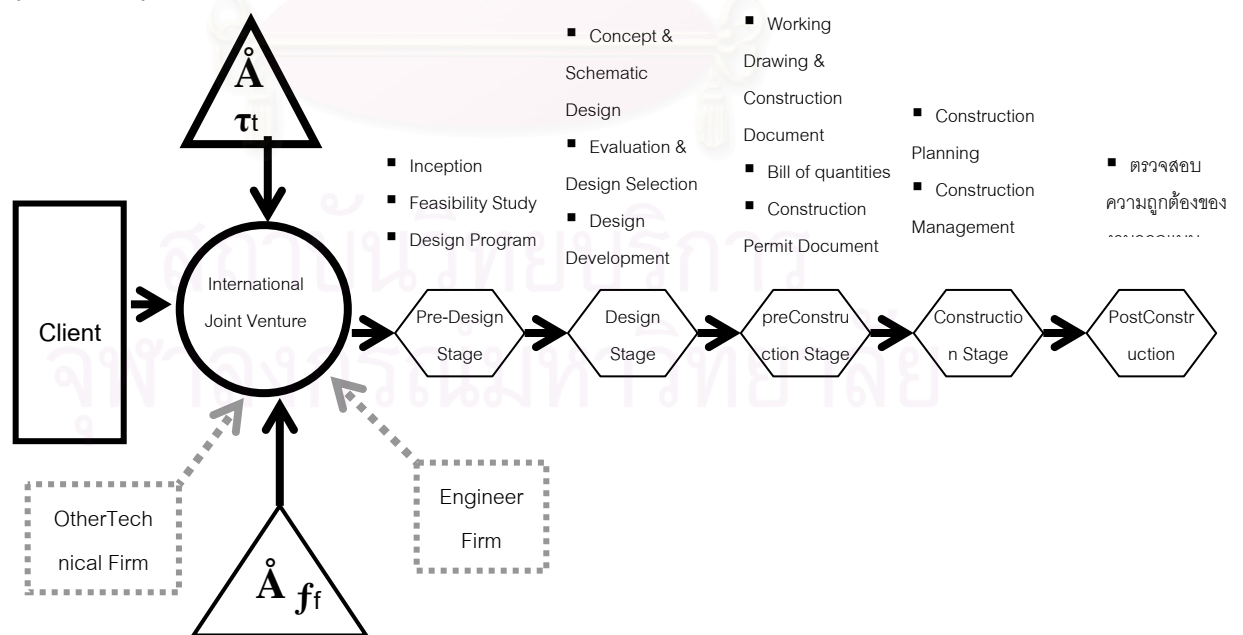
○ **ข้อดี**

1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีจากการทำงานร่วมกัน และเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานโครงการที่หลากหลาย
2. พันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยสามารถเข้าถึงศักยภาพใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น ข้อมูลด้านเทคนิคก่อสร้างที่มาจากทั่วโลก
3. พันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยได้ลูกค้าเพิ่มขึ้น
4. พันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ ช่วยให้บริษัทสถาปนิกไทยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ในกรณีที่บริษัทไม่มีงานสามารถแบ่งงานจากบริษัทสาขาอื่น ๆ มาทำได้

○ **ข้อเสีย**

1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเฉพาะในบริษัทสาขาของตนเท่านั้น ซึ่งอาจไม่หลากหลาย
2. พันธมิตรทางธุรกิจแบบนี้ทำให้ได้ค่าบริการไม่เต็มที่เนื่องจากต้องหักบางส่วนให้บริษัทแม่ในต่างประเทศเป็นค่าบริการจัดการ (Management Fee)
3. ในกรณีที่บริษัทสาขาในประเทศอื่นๆ ถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย ทำให้ค่าเบี้ยประกันรวมของบริษัทเพิ่มขึ้น บริษัทสถาปนิกไทยจะต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนนี้เพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากบริษัทแม่ประเมินจากรายได้ของบริษัทเป็นสำคัญ
4. กำไรที่เกิดขึ้นจากงานในประเทศไทยจะถูกถ่ายโอนไปยังบริษัทแม่ และบุคลากรชาวไทยได้เพียงเงินเดือนเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถพัฒนาวิชาชีพสถาปัตยกรรมของไทยได้

4.4 พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))



แผนภาพที่ 4.9 ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))

พันธมิตรทางธุรกิจแบบเป็นทางการในโครงการเฉพาะ แบบมีผู้นำกลุ่ม โดยเป็นความร่วมมือระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยที่อยู่ในประเทศไทย (A tt) กับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ (A ff) รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค และวิศวกรร่วมมือกันในโครงการร่วมทุนระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลต่างชาติ (Government to Government) หรือ โครงการเงินกู้ World Bank ที่อนุญาตให้บริษัทต่างชาติเข้ามาทำงานในประเทศไทยได้ โดยมีทั้งกิจการร่วมค้าแบบเท่าเทียม คือมีการแบ่งเปอร์เซ็นต์รายได้ระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกต่างชาติในอัตราที่เท่าเทียมกัน ซึ่งแตกต่างจากการแบ่งผลประโยชน์เชิงกิจการร่วมค้าอื่นๆ ที่บริษัทสถาปนิกต่างชาติมักได้รับส่วนแบ่งมากกว่าบริษัทสถาปนิกไทย การแบ่งผลประโยชน์ในลักษณะนี้ไม่ได้เกิดขึ้นกับกิจการร่วมทุกโครงการ ขึ้นอยู่กับชื่อเสียงและประสบการณ์ของบริษัทสถาปนิกไทย พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบนี้พบใน

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 พบว่าไม่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรรูปแบบดังกล่าว

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 พบว่าไม่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรรูปแบบดังกล่าว

กลุ่มตัวอย่างที่ 3 จำนวน 1 บริษัทจาก 3 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ 4 พบว่าไม่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรรูปแบบดังกล่าว

4.4.1 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))

จุดเด่นของพันธมิตรลักษณะนี้ คือ หุ้นส่วนที่มีเชื้อชาติต่างกัน ซึ่งแต่ละบริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานต่างกัน มาจัดตั้งกิจการใหม่ร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดความหลากหลายด้านความรู้ ความชำนาญและ เทคโนโลยี ซึ่งการรวมศักยภาพของหุ้นส่วนทำให้เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) ที่เป็นประโยชน์กับโครงการออกแบบและก่อสร้างขนาดใหญ่และซับซ้อน โดยพันธมิตรรูปแบบนี้จะสิ้นสุดลงเมื่อโครงการก่อสร้างสำเร็จ

4.4.2 เหตุผลของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์

สามารถสรุปเหตุผลในการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรรูปแบบนี้ ได้ดังนี้

1. ในโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บริษัทสถาปนิกไทยไม่ชำนาญทำให้บริษัทสถาปนิกต้องหาพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาร่วมงาน
2. ในโครงการร่วมทุนระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลต่างชาติที่อนุญาตให้บริษัทต่างชาติเข้ามาร่วมงานด้วย ทำให้บริษัทต่างชาติต้องการบริษัทสถาปนิกไทยร่วมงานเพื่อช่วยเหลือในการติดต่อประสานงานกับคนท้องถิ่นและเป็นทีปรึกษาด้านวัฒนธรรมและกฎหมายก่อสร้าง

4.4.3 การคัดเลือกหุ้นส่วนทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ พบปัจจัยในการคัดเลือก

หุ้นส่วน คือ ประสบการณ์และชื่อเสียงที่เกี่ยวข้องกับโครงการของหุ้นส่วน เนื่องจากเป็นโครงการขนาดใหญ่และซับซ้อน จึงจำเป็นต้องคัดเลือกบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ ส่วนใหญ่เจ้าของโครงการมักระบุคุณสมบัติของบริษัทที่จะเข้าร่วมงานอยู่แล้ว

- 4.4.4 ลักษณะข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง พบว่า พันธมิตรรูปแบบนี้มีการจัดทำสัญญาแบบกิจการร่วมค้า (Joint venture) เช่นเดียวกับ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) แตกต่างเพียงหุ้นส่วนในกิจการร่วมค้ามีบริษัทต่างชาติเข้าร่วมด้วย
- 4.4.5 โครงสร้างองค์กรกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ พบว่า โครงสร้างองค์กรของพันธมิตรรูปแบบนี้เหมือนองค์กรของกิจการร่วมค้าที่แตกต่างตรงที่มีบริษัทต่างชาติเป็นหุ้นส่วนได้อย่างถูกกฎหมาย สำหรับการจัดการองค์กรภายในขึ้นอยู่กับบริษัทสถาปนิกหลักและการเจรจาระหว่างหุ้นส่วน
- 4.4.6 การคัดเลือกผู้นำกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ พบว่า ถึงแม้ว่า พันธมิตรรูปแบบนี้ หุ้นส่วนมีสิทธิเท่าเทียมกันหรือ มีสิทธิเท่ากับปริมาณงานที่ตนรับผิดชอบ ยังมีการคัดเลือกผู้นำกลุ่มซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่ได้รับเชิญหรือได้รับการคัดเลือกจากเจ้าของโครงการก่อน หรือ บริษัทที่รับผิดชอบงานมากที่สุด หรือบริษัทที่รับผิดชอบด้านการบริหารโครงการ
- 4.4.7 การแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ทำให้สามารถสรุปปัจจัยในการแบ่งงานและรูปแบบการแบ่งงานได้ดังนี้
- ปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน พบว่ากลุ่มตัวอย่างพิจารณา เรื่อง ความชำนาญของหุ้นส่วนที่จะต้องเป็นไปตามความต้องการของเจ้าของโครงการและ เป็นประโยชน์ต่อ ประเภท ขนาดและความซับซ้อนของโครงการ
 - รูปแบบการแบ่งงานระหว่างหุ้นส่วน พบว่าการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอน (Pool) โดยมีทีมงานจากบริษัทสาขาในต่างประเทศมาทำงานที่บริษัทสาขาในไทย แบ่งหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญของหุ้นส่วน
- 4.4.8 ขั้นตอนการทำงานระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ พบว่าการแบ่งงานในทีมงานผู้จัดการโครงการจะแบ่งตามความชำนาญของบุคลากรที่มาจากบริษัทต่างๆ เช่น บริษัท A มีความชำนาญการออกแบบระบบไฟฟ้า และมีการส่งทีมงานมาร่วมทำงานในทีมสถาปนิกเป็นต้น

4.4.9 การควบคุมคุณภาพงานของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ พบว่ามีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพงานในโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศนี้

4.4.10 การแบ่งค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ระหว่างหุ้นส่วนในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ พบว่า การแบ่งค่าบริการแบบเท่ากันบนงบประมาณ ภายหลังจากการหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดและเสียภาษีแล้ว เมื่อเริ่มจัดตั้งกิจการร่วมค้า หุ้นส่วนจะรวมลงทุนเป็นเงินตามสัดส่วนงานที่ได้รับแบ่ง เช่น บริษัท A รับผิดชอบงานร้อยละ 25 รวมลงทุนเป็นเงิน 250,000 บาท บริษัท B รับผิดชอบงาน ร้อยละ 25 รวมลงทุนเป็นเงิน 250,000 บาท และบริษัท C รับผิดชอบงานร้อยละ 50 รวมลงทุนเป็นเงิน 500,000 บาท รวมเป็นเงิน 1,000,000 บาท เมื่อร่วมงานกันบริษัทสถาปนิกหลักจะหักเงินค่าบริการออกร้อยละ 10 เพื่อเป็นแรงจูงใจ และในกรณีที่บริษัท A ส่งบุคลากรมารับตำแหน่งที่ได้เงินเดือนคิดเป็นเงินเกินจำนวนร้อยละ 10 ที่ได้จ่ายไป ต้องให้บริษัท C ทำการซื้อตัวพนักงานตำแหน่งดังกล่าว หรือให้บริษัท C หาพนักงานเพิ่มเพื่อเป็นการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายระหว่างหุ้นส่วนให้เท่าเทียม

4.4.11 การจัดการเรื่องการประกันภัยงานออกแบบของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทสถาปนิกหลักที่เป็นบริษัทสถาปนิกไทยจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานด้านการประกันภัย โดยจะหักค่าเบี้ยประกันร้อยละ 1 ของค่าบริการ ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่งของกิจการร่วมค้า

4.4.12 อุปสรรค ปัญหาและแนวทางการจัดการปัญหาของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))

- อุปสรรคและปัญหา จากการสัมภาษณ์ พบว่า ทิศนคติในการปฏิบัติวิชาชีพและดำเนินธุรกิจเป็นอุปสรรคของพันธมิตรรูปแบบนี้ เนื่องจากบริษัทที่ร่วมมือกันเป็นบริษัทที่มีความแตกต่างด้านวิชาชีพและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ หากไม่มีการวางเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน และเป็นปัญหาได้
- แนวทางการจัดการปัญหา จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า การคัดเลือกบริษัทสถาปนิกที่จะเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้จะต้องเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญด้านธุรกิจเท่ากับวิชาชีพ

4.4.13 ข้อดี-ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพันธมิตรรูปแบบนี้ ดังนี้

- ข้อดี

1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยได้รับความรู้จากการทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติวิชาชีพ เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ และมาตรฐานการทำงานแบบสากล เป็นต้น และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานระหว่างสถาปนิกต่างชาติกับสถาปนิกไทย
2. พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) ทำให้เกิดรูปแบบสถาปัตยกรรมที่หลากหลายในประเทศไทย
3. พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) ช่วยเพิ่มโอกาสให้กับบริษัทสถาปนิกไทยในการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ

○ **ข้อเสีย**

1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหุ้นส่วนที่เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติ เนื่องจากความแตกต่างด้าน ภาษาและวัฒนธรรม
2. หุ้นส่วนต่างชาติมักจะไม่ถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญให้กับบริษัทสถาปนิกไทย
3. เป็นการยากที่หุ้นส่วนจะสามารถสร้างข้อตกลงร่วมกันได้
4. การแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกต่างชาติ

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและประสบการณ์ในการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

5.1 ความคิดเห็นเรื่องความสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกที่มีขนาดต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันพบว่า มี 3 แนวคิดคือ อันดับแรก พันธมิตรทางธุรกิจเป็นโอกาสการในพัฒนาบริษัทสถาปนิก ต่อมาคือ พันธมิตรทางธุรกิจเป็นความจำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิก และ สุดท้ายคือพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมเป็นธรรมชาติของการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิก ดังมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 **พันธมิตรทางธุรกิจเป็นโอกาสในพัฒนาบริษัทสถาปนิก** จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม มีความคิดเห็นที่พันธมิตรทางธุรกิจเป็นโอกาสของการพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **กลุ่มที่ 1** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจำนวน 2 บริษัทจาก 8 เห็นว่า
 1. พันธมิตรทางธุรกิจเป็นทางเลือกในการจัดการงานที่ได้รับมาให้สำเร็จ ทำให้มีโอกาสรับงานได้มากขึ้น โดยแบ่งงานให้พันธมิตรเท่าที่จำเป็น
 2. พันธมิตรทางธุรกิจเป็นโอกาสที่จะได้งานจากบริษัทผู้ว่าจ้างอื่นๆ และพัฒนาสู่การรับงานเอง
- **กลุ่มที่ 2** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจำนวน 6 บริษัทจาก 12 เห็นว่า

1. พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบรับเหมาช่วงทำให้ช่วยตัดตอนงานที่ไม่ชำนาญหรือใช้เวลาในการทำงานดังกล่าวมากเกินไป ทำให้มีโอกาสในการทำงานโครงการอื่นๆเพิ่มขึ้น และยังตัดปัญหาเรื่องการแบ่งผลประโยชน์เนื่องจากการดำเนินงานแบบรับเหมา
2. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้ได้เรียนรู้การทำงานของบริษัทสถาปนิกอื่นๆและสามารถนำมาปรับใช้กับบริษัทของตน
3. พันธมิตรทางธุรกิจช่วยลดการจ้างบุคลากรประจำของบริษัทสถาปนิก ทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง และยังเป็น การลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
4. พันธมิตรทางธุรกิจช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินโครงการที่มีขนาดใหญ่และใช้เงินลงทุนสูง
5. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านการออกแบบและการทำงาน

○ **กลุ่มที่ 3** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจำนวน 2 บริษัทจาก 3 เห็นว่า

1. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้มีโอกาสได้งานที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น
2. พันธมิตรทางธุรกิจเป็นโอกาสในการได้งานเพิ่ม เนื่องจากการทำงานร่วมกับพันธมิตรทำให้ได้เครือข่ายในธุรกิจอื่นๆเพิ่ม และยังสามารถรับงานได้หลายโครงการพร้อมกัน

○ **กลุ่มที่ 4** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจำนวน 1 บริษัทจาก 2 เห็นว่า

1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) เป็นโอกาสที่ทำให้บริษัทสถาปนิกได้รับงานที่น่าสนใจและได้ร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกที่มีชื่อเสียง เนื่องจากในการทำงานปกติสถาปนิกที่มีชื่อเสียงต่างๆจะไม่ค่อยได้ร่วมงานกัน
2. พันธมิตรทุกรูปแบบการร่วมงานกับพันธมิตรทำให้เรียนรู้ระบบการทำงานที่แตกต่างและสามารถนำมาปรับใช้กับบริษัทตนเองได้
3. พันธมิตรทางธุรกิจแบบ (Group companies: local and overseas) ทำให้มีโอกาสได้งานเพิ่มจากชื่อเสียงของบริษัทสาขาอื่นๆในต่างประเทศ

5.1.2 **พันธมิตรทางธุรกิจเป็นความจำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิก** จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ 1 2 และ 4 มีความคิดเห็นว่าพันธมิตรทางธุรกิจเป็นความจำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิก โดยมีรายละเอียดดังนี้

○ **กลุ่มที่ 1** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจำนวน 6 บริษัทจาก 8 เห็นว่า

1. บริษัทไม่มีความชำนาญเรื่องกฎหมายก่อสร้างและการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานก่อสร้างหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่เป็นคนไทย
2. ทรัพยากรในบริษัทไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จถ้าไม่มีการร่วมงานกับพันธมิตร
3. เนื่องจากเป็นบริษัทใหม่การหางานเองเป็นเรื่องลำบากเนื่องจากไม่เป็นที่รู้จัก จึงต้องรับงานจากพันธมิตรเพื่อหารายได้เข้าบริษัทให้พอค่าใช้จ่ายของบริษัท
4. การสร้างความยืดหยุ่นแก่บริษัท เพื่อความอยู่รอดในภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน บริษัทต้องคงขนาดของบริษัทให้เล็กเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายและเพิ่มความสามารถในการทำงานขนาดใหญ่ให้ได้

- **กลุ่มที่ 2** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจำนวน 7 บริษัทจาก 12 เห็นว่า
 1. ลักษณะโครงการมีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้นและงานของสถาปนิกในปัจจุบันมีขอบเขตกว้างขึ้นทำให้ไม่สามารถทำเองได้ทุกอย่าง
 2. ในโครงการที่บริษัทไม่มีศักยภาพพอ หากไม่ร่วมมือกับพันธมิตรจะไม่สามารถรับงานได้
 3. เพื่อความอยู่รอดของบริษัท เนื่องจากการเพิ่มขนาดบริษัทให้ใหญ่ขึ้นทำให้เกิดความเสี่ยงการลดขนาดบริษัททำให้ขาดโอกาสในการทำงานขนาดใหญ่ ดังนั้นต้องคงขนาดบริษัทให้เป็นบริษัทขนาดกลางที่สามารถรับงานได้เหมือนบริษัทขนาดใหญ่ได้
 4. พันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) เป็นทางเลือกในการทำงาน เนื่องจากการจ้างพนักงานชั่วคราว (Outsourcing) มักประสบปัญหาเรื่องการควบคุมคุณภาพ และการจ้างพนักงานประจำเพิ่มเป็นการเพิ่มความเสี่ยงในการบริหารบริษัท
 5. พนักงานของบริษัทไม่เพียงพอในการทำงานโครงการขนาดใหญ่หรือเข้าร่วมประกวดแบบ ดังนั้นการมีพันธมิตรเป็นช่องทางที่ทำให้สามารถทำงานขนาดใหญ่ได้
 6. พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) ทำให้บริษัทสถาปนิกสามารถอยู่รอดได้ โดยหากไม่มีงานในประเทศไทย บริษัทสามารถแบ่งงานจากบริษัทสาขาในประเทศอื่นๆได้
- **กลุ่มที่ 4** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจำนวน 1 บริษัทจาก 2 เห็นว่า บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ที่มีค่าใช้จ่ายสูงจำเป็นต้องรับงานขนาดใหญ่ และในโครงการขนาดใหญ่มักกำหนดให้ผู้เสนองานต้องจัดตั้งกิจการร่วมค้า (Joint venture) ทำให้บริษัทจำเป็นต้องมีพันธมิตรทางธุรกิจ หากไม่ร่วมมือกับบริษัทอื่นๆก็ไม่สามารถทำงานเหล่านั้นได้

5.1.3 **พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมเป็นธรรมชาติของการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิก** จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ 3 มีความคิดเห็นที่พันธมิตรทางธุรกิจไม่ได้เป็นทั้งความจำเป็นและเป็นโอกาสของในการพัฒนา หากแต่เป็นธรรมชาติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **กลุ่มที่ 3** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกจำนวน 1 บริษัทจาก 3 เห็นว่าพันธมิตรทางธุรกิจไม่ได้เป็นโอกาสหรือความจำเป็นของบริษัทสถาปนิกหากแต่ เป็นธรรมชาติของการให้บริการวิชาชีพเนื่องจากในโครงการก่อสร้างจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย เช่น สถาปนิก วิศวกร และผู้รับเหมา เป็นต้น นอกจากนั้นในการรับงานออกแบบขนาดใหญ่ที่บริษัทสถาปนิกไม่ความเชี่ยวชาญเพียงพอ หรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอก็จะมีการทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆอยู่แล้วเป็นปกติ เนื่องจากไม่มีบริษัทสถาปนิกใดมีความพร้อมทุกด้าน

5.2 **ความคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม**

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเรื่องความคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบต่างๆ พบว่ากลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. **การตั้งเป้าหมายร่วมกัน** หมายถึง การสร้างความเข้าใจร่วมกันทุกฝ่ายในเรื่องเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายจะได้รับเมื่อความร่วมมือประสบความสำเร็จ เมื่อทุกฝ่ายเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันแล้วจะทำให้เกิดแนวทางการทำงานร่วมกันที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มได้
2. **การแบ่งขอบเขตงานระหว่างหุ้นส่วนที่ชัดเจนและเท่าเทียมกัน** การสร้างความชัดเจนในเรื่องความรับผิดชอบของหุ้นส่วนแต่ละฝ่ายตั้งแต่แรก ทำให้หุ้นส่วนสามารถจัดการทรัพยากรและคำนวณต้นทุนของตนได้ถูกต้อง อีกทั้งช่วยลดปัญหาเรื่องการผลักความรับผิดชอบในกรณีเกิดปัญหา
3. **การกำหนดแนวทางการทำงานและช่องทางในการสื่อสารระหว่างบุคลากรของหุ้นส่วน** เช่น ระดับการตัดสินใจ รูปแบบเอกสาร ช่องทางในการสื่อสารระหว่างพนักงานระดับต่าง เป็นต้น เพื่อให้พนักงานที่มาจากองค์กรที่แตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างรื่น และนำมาซึ่งความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
4. **การสร้างควมไว้วางใจระหว่างหุ้นส่วน** การส่งเสริมให้หุ้นส่วนไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ระแวงซึ่งกันและกันจะทำให้ทุกฝ่ายทุ่มเททรัพยากรพิเศษของตนให้โครงการอย่างเต็มที่ ทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้
5. **ประเภท ขนาดและความซับซ้อนของโครงการ** ในการพิจารณาจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจ สถาปัตยกรรมจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของโครงการ เช่น การใช้สอยของอาคาร ลักษณะองค์กรของเจ้าของโครงการ และขนาดและที่ตั้งของโครงการ เพื่อสามารถคัดเลือกพันธมิตรที่เหมาะสมกับโครงการ
6. **ประสบการณ์และความชำนาญของหุ้นส่วน** การทำงานร่วมกับหุ้นส่วนที่มีประสบการณ์ในการทำงานในลักษณะพันธมิตรหรือมีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ จะทำให้การทำงานร่วมกันราบรื่น เนื่องจากหุ้นส่วนที่เข้าใจงานเป็นอย่างดีสามารถคาดเดาปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
7. **สถานที่ทำงานร่วมกัน** การกำหนดสถานที่ทำงานร่วมกันทำให้การประสานงานในระดับปฏิบัติการทำได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น
8. **วัฒนธรรมองค์กร** เช่น วัฒนธรรมในการทำงาน วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกที่มุ่งเน้นการปฏิบัติวิชาชีพ หรือ มุ่งเน้นการค้าเงินธุรกิจ เป็นต้น ความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
9. **การสร้างข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน** การจัดทำสัญญาระหว่างหุ้นส่วนควรชัดเจนภายใต้กฎหมายไทย นอกจากนั้นหนังสือสัญญาควรระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ ขอบเขตงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบทางกฎหมาย ของทุกฝ่าย รวมทั้งแนวทางในยกเลิกความร่วมมือ
10. **ความอิสระในการทำงาน** หุ้นส่วนแต่ละฝ่ายควรมีอิสระในการตัดสินใจและทำงานในขอบเขตของตน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
11. **การปรับตัวเข้าหากัน** หุ้นส่วนแต่ละฝ่ายควรยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างกันและ ผู้บริหารกลุ่มพันธมิตรควรส่งเสริมให้มีการปรับตัวเข้าหากัน ซึ่งจะทำให้การทำงานระหว่างหุ้นส่วนเป็นไปอย่างดี

12. **ระดับการพึ่งพาระหว่างพันธมิตร** การรวมตัวกันในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้น หุ้นส่วนควรมีความสามารถที่แตกต่างกันเพื่อให้เกิด Synergy คือการรวมตัวเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อโครงการ
13. **การให้เกียรติซึ่งกันและกัน** ทำให้หุ้นส่วนทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกได้รับการยอมรับและมีความสำคัญต่อกลุ่มพันธมิตรและต้องการที่จะทุ่มเทความสามารถของตนอย่างเต็มที่ต่อกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

5.3 ผลประโยชน์และผลกระทบจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

5.3.1 **ผลประโยชน์จากการมีพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม** จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเรื่องประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจสามารถแบ่งได้ตามกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

○ **กลุ่มที่ 1**

1. พันธมิตรทางธุรกิจลดหน้าที่ความรับผิดชอบของบริษัท ทำให้ได้ทำเฉพาะงานออกแบบ
2. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้งานเสร็จได้รวดเร็วขึ้น
3. พันธมิตรทางธุรกิจเป็นโอกาสให้ได้รับงานมากขึ้น
4. พันธมิตรทางธุรกิจเรียนรู้แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆจากพันธมิตร
5. พันธมิตรทางธุรกิจได้สร้างเครือข่ายกับบริษัทสถาปนิกที่มีขนาดใหญ่กว่าหรือมีประสบการณ์มากกว่า เป็นผลดีกับบริษัทในอนาคต

○ **กลุ่มที่ 2**

1. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดเครือข่ายที่สามารถตรวจสอบฐานราคาค่าบริการ และมาตรฐานเงินเดือนของพนักงานเพื่อรักษาราคาตลาด ทั้งยังสามารถตรวจสอบประวัติพนักงานที่มาสมัครงานได้
2. ทำให้บริษัทสถาปนิกขนาดกลางสามารถรับงานขนาดใหญ่ได้โดยไม่ต้องขยายบริษัท
3. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้สามารถเฉลี่ยค่าใช้จ่ายโครงการ ลดความเสี่ยงในการบริหารบริษัท
4. การร่วมงานกับพันธมิตรทางธุรกิจที่มีประวัติการทำงานดีทำให้ช่วยส่งเสริมประวัติการทำงานของบริษัท
5. การทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และมาตรฐานการทำงานระหว่างหุ้นส่วนด้วยกัน
6. พันธมิตรทางธุรกิจช่วยลดความเสี่ยงในกรณีโครงการที่ทำถูกยุติ
7. พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน(Project-based Joint partnership) ช่วยให้รู้ค่าใช้จ่ายโครงการชัดเจนและมั่นใจได้ว่างานจะเสร็จตรงเวลา

○ **กลุ่มที่ 3**

1. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้บริษัทสามารถรับงานได้หลายโครงการพร้อมกัน โดยไม่ต้องจ้างคนเพิ่ม
2. พันธมิตรทางธุรกิจช่วยเพิ่มความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก เช่นความเสี่ยงในกรณีโครงการถูกยุติ

○ **กลุ่มที่ 4**

1. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้ได้ทำงานที่หลากหลาย
2. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักของลูกค้าและบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ มากขึ้น
3. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้ได้เรียนรู้ระบบการทำงาน การบริหารบริษัท และได้มุมมองด้านการออกแบบที่แตกต่าง ได้เห็นว่าบริษัทสถาปนิกระดับโลกทำงานอย่างไร และสามารถนำมาปรับใช้กับบริษัทของตนได้
4. พันธมิตรทางธุรกิจแบบ Group companies: local and overseas ทำให้เกิดการสะสมและการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลทางเทคนิคที่เป็นประโยชน์ระหว่างบริษัทในเครือเดียวกัน ทำให้การทำงานง่ายขึ้น
5. พันธมิตรทางธุรกิจแบบ Group companies: local and overseas ทำให้บริษัทได้รับงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการเป็นสถาปนิกที่มีสาขาจำนวนมากทำให้ลูกค้าเก่าไว้วางใจว่าจะได้งานที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก และสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าใหม่

5.3.2 ผลกระทบจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเรื่องผลกระทบจากพันธมิตรทางธุรกิจสามารถแบ่งได้ตามกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

○ กลุ่มที่ 1

1. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้การทำงานยุ่งยากมากขึ้นเนื่องจากต้องประสานงานกับองค์กรอื่นที่ไม่ใช่องค์กรที่คุ้นเคย
2. พันธมิตรทางธุรกิจไม่สามารถควบคุมรูปแบบงานออกแบบได้เมื่อพันความรับผิดชอบ หรือเมื่อเวลาก่อสร้าง
3. พันธมิตรทางธุรกิจได้รับค่าบริการไม่เต็มที่เนื่องจากต้องแบ่งงานกับหุ้นส่วนและมีการหักค่าบริการจัดการ
4. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้การแบ่งขอบเขตงานของแต่ละฝ่ายที่ชัดเจนทำได้ยาก และมักเกิดการสื่อสารระหว่างกันที่ผิดพลาดทำให้เสียเวลา
5. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้การทำงานร่วมกับพันธมิตรทำให้ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพมากกว่าเดิม

○ กลุ่มที่ 2

1. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้ได้ค่าบริการน้อยลงเนื่องจากต้องแบ่งกับบริษัทอื่น ๆ
2. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้การทำงานยุ่งยากมากขึ้นเนื่องจากต้องประสานงานมากขึ้นกับบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ที่มีแนวทางการทำงานที่ต่างกันไป
3. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้ความแตกต่างเรื่องแนวคิดในการออกแบบ รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสถาปนิกต่างๆ
4. พันธมิตรทางธุรกิจทำให้การตัดสินใจในการทำงานล่าช้าเนื่องจากมีผู้นำหลายฝ่าย โดยเฉพาะงานด้านการออกแบบที่ผู้นำแต่ละฝ่ายมีสไตล์ที่ต่างกันไป และไม่ลงรอยกัน

○ กลุ่มที่ 3 และ กลุ่มที่ 4 บริษัทสถาปนิกทั้ง 2 กลุ่มนี้แสดงความคิดเห็นว่าพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดผลดีมากกว่าผลกระทบ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติว่ามีเจตนาอย่างไร จึงคิดเห็นว่าพันธมิตรทางธุรกิจไม่น่าที่จะมีผลกระทบที่ไม่มีต่อบริษัทสถาปนิก

5.4 ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ

○ กลุ่มที่ 1

กลุ่มตัวอย่างนี้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นรูปแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) เกิดขึ้นมากที่สุดในประเทศไทย มีเพียงหนึ่งรายที่มีความคิดเห็นว่ารูปแบบนี้มีจำนวนเท่ากับรูปแบบที่สองคือ พันธมิตรแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) สำหรับรูปแบบส่งบริการข้ามแดนนี้ เกิดจากเจ้าของโครงการว่าจ้างบริษัทที่ชำนาญด้านการตลาดหรือบริษัทสถาปนิกจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการและรายละเอียดโครงการ แล้วจึงว่าจ้างบริษัทสถาปนิกที่อยู่ในต่างประเทศ หรือจัดตั้งบริษัทสามขาของบริษัทต่างประเทศที่อยู่ในประเทศไทยเป็นผู้ออกแบบร่างขั้นต้นจนถึงการออกแบบขั้นสุดท้าย ทั้งนี้ขอขเขตการให้บริการขึ้นอยู่กับการตกลงระหว่างเจ้าของและบริษัทสถาปนิก โดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าบริษัทสถาปนิกอื่นๆจะให้บริการถึงการออกแบบร่างขั้นต้นเท่านั้น จากนั้นเจ้าของโครงการชาวไทยจึงนำแบบร่างขั้นต้นกลับมาว่าจ้างบริษัทสถาปนิกไทยที่มีความชำนาญในโครงการและสามารถติดต่อกับผู้เกี่ยวข้องชาวไทยได้เป็นอย่างดีเป็นผู้พัฒนาแบบจนถึงอาคารเสร็จสิ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการตกลงระหว่างเจ้าของโครงการและบริษัทสถาปนิกเช่นกัน สำหรับโครงการที่เกิดความร่วมมือนี้กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าเป็นโครงการประเภทอาคารชุดพักอาศัย หรืออาคารเพื่อการพาณิชย์ เช่น ห้างสรรพสินค้า หรืออาคารเพื่อการพาณิชย์อื่นๆ ที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างประเทศที่มาลงทุนในประเทศไทย หรือเจ้าของโครงการที่เป็นคนไทยแต่ต้องการรูปแบบอาคารที่มีรูปแบบสากล เนื่องจากต้องการชื่อเสียงของบริษัทสถาปนิกต่างชาติเพื่อผลประโยชน์ทางการค้า

○ กลุ่มที่ 2

กลุ่มตัวอย่างนี้มีความคิดเห็นว่าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) เป็นที่พบเห็นมากที่สุดโดยเฉพาะในโครงการออกแบบก่อสร้างเชิงพาณิชย์ เช่น ห้างสรรพสินค้าและ Multi Complex เป็นต้น รูปแบบที่พบเห็นได้อันดับต่อมาคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับรูปแบบแรกมาก ขึ้นอยู่กับการตกลงกับลูกค้าว่าจะยินยอมให้ร่วมออกแบบด้วยหรือไม่ และรูปแบบพันธมิตรที่พบเห็นน้อยที่สุดคือพันธมิตรทางธุรกิจแบบร่วมทุนถาวร (Permanent Joint venture) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าบริษัทสถาปนิกไทยโดยรวมยังไม่มีความเสี่ยงที่ดึงดูดให้บริษัทสถาปนิกต่างชาติใหญ่ต้องการร่วมทุนด้วย รูปแบบที่ใกล้เคียงกับพันธมิตรทางธุรกิจแบบร่วมทุนถาวร เป็นเพียงการร่วมทุนเพื่อให้บริษัทสถาปนิกในเมืองไทยเป็นฝ่ายผลิตผลงาน (Production) เนื่องจากค่าครองชีพที่ถูกกว่าเท่านั้น ไม่ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบ และอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถพบเห็นได้คือพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) ที่เกิดในโครงการขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนและต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยบริษัทสถาปนิกไทยเป็นผู้ติดต่อบริษัทสถาปนิกอื่นๆที่มีความชำนาญเฉพาะด้านให้เข้ามาร่วมงานในลักษณะร่วมทุนเมื่อโครงการสิ้นสุดลง พันธมิตรรูปแบบดังกล่าวก็สิ้นสุดลงด้วย

○ กลุ่มที่ 3

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 บริษัทมีความคิดเห็นตรงกันว่า พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) เป็นรูปแบบที่พบเห็นมากที่สุด ส่วนอีก 1 บริษัทเห็นว่า พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) เป็นรูปแบบที่พบเห็นมากที่สุด เนื่องจากบริษัทสถาปนิกอื่นๆจะทำงานในประเทศ

ไทยได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบริษัทสถาปนิกไทยสนับสนุน และแบบที่พบเห็นน้อยที่สุดคือพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) เนื่องจากพันธมิตร 2 รูปแบบแรกสามารถทำได้ง่ายกว่า ไม่ยุ่งยากและไม่มีข้อผูกมัดมาก โดยพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนจะพบเห็นได้โครงการประกวดแบบขนาดใหญ่ เท่านั้น

○ กลุ่มที่ 4

บริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างนี้มีความคิดเห็นตรงกันว่าพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) เป็นรูปแบบที่พบเห็นมากที่สุด รองลงมาคือพันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) และพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) เนื่องจาก นักลงทุนชาวต่างชาติไม่มั่นใจว่าบริษัทสถาปนิกไทยจะสามารถทำงานเหมือนบริษัทสถาปนิกที่เคยร่วมงานหรือไม่ จึงทำให้เกิดพันธมิตรทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น สุดท้ายคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) กลุ่มตัวอย่างนี้มีความคิดเห็นว่าเป็นบริษัทสถาปนิกไทยไม่ได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็น ในการออกแบบและไม่ได้รับการยอมรับจากเจ้าของโครงการและบริษัทพันธมิตรอย่างเท่าเทียม

จากข้อมูลเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มส่วนใหญ่เห็นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) เป็นที่พบเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) และพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) สุดท้ายคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))

5.5 ความคิดเห็นเรื่องการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและความรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ

○ กลุ่มที่ 1

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) นี้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้น้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับพันธมิตรทางธุรกิจแบบอื่นๆ เนื่องจากไม่มีการทำงานร่วมกัน เป็นเพียงการเรียนรู้จากการดูงานที่เจ้าของโครงการนำมาให้ทำต่อโดยไม่ทราบถึงที่มาของแนวคิด มีเพียงหนึ่งรายจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือความรู้จากความร่วมมือรูปแบบนี้เป็นอันดับที่สองรองจากพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) เนื่องจากไม่มีความคิดเห็นเรื่องระดับการถ่ายทอดเทคโนโลยีและความรู้ของความร่วมมือรูปแบบที่ 3 คือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) สำหรับประเภทความรู้ที่สถาปนิกไทยจะได้รับจากการทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆมากที่สุด ได้แก่ ความรู้ด้านการออกแบบรายละเอียด (Detail Design) ความรู้ด้านการบริหารจัดการ และสุดท้ายคือการเรียนรู้ระบบการทำงานจากการทำงานร่วมกัน

○ กลุ่มที่ 2

ความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างนี้เกี่ยวกับการถ่ายทอดเทคโนโลยีและความรู้มี 2 แนวทางดังนี้

1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) และพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))สองรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพสถาปัตยกรรมของไทยมากที่สุด แต่เกิดขึ้นน้อยที่สุด .ในกรณีที่เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประเภทความรู้ที่เกิดจากการร่วมงานกับพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทสถาปนิกอื่นๆ ได้แก่ ความรู้ด้านการบริหารบริษัทและการบริหารโครงการ แนวคิดในการออกแบบและขบวนการออกแบบ ระบบและวิธีการทำงาน รูปแบบการนำเสนองาน ความรู้ด้านการออกแบบและการออกแบบรายละเอียด (Detail Design) และมาตรฐานงานแบบสากล
2. ไม่สามารถบอกได้ว่าพันธมิตรรูปแบบใดเกิดการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและความรู้มากกว่ากัน เนื่องจากขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานว่าสามารถเรียนรู้ได้มากเท่าใดและพันธมิตรเปิดเผยความรู้ที่เป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใด โดยช่วงสำคัญที่สุดในการออกแบบโครงการสถาปัตยกรรมคือช่วงก่อนการออกแบบคือการรับฟังรายละเอียดโครงการและความต้องการของเจ้าของโครงการ และช่วงการออกแบบที่นำรายละเอียดโครงการมาสร้างแนวความคิดที่เหมาะสมกับโครงการ การที่สถาปนิกได้ร่วมงานในช่วงดังกล่าวจะทำให้สามารถเรียนรู้วิธีคิดและทราบดีที่มาของแนวความคิดตลอดจนการพัฒนาแบบ หากไม่ได้ร่วมงานในช่วงดังกล่าวแต่มาทำงานในภายหลังจะไม่ทราบถึงที่มา และเป็นการทำงานแบบทำตามแบบเท่านั้นไม่ได้ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาตนเอง

○ กลุ่มที่ 3

บริษัทสถาปนิกทั้ง 3 บริษัทว่าเรื่องการถ่ายเทเทคโนโลยี บริษัทสถาปนิกในกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นตรงกันว่า พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))เป็นรูปแบบที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและความรู้มากที่สุด ถ้าหากเปรียบเทียบกับแบบอื่นที่มีอยู่เนื่องจากมีการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอน รองลงมาคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) และรูปแบบที่เกิดการแลกเปลี่ยนน้อยที่สุดคือว่า พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) เนื่องจากไม่มีการทำงานร่วมกัน เป็นการการทำงานตามคำสั่งเท่านั้น สำหรับประเภทเทคโนโลยีและความรู้ที่เกิดการแลกเปลี่ยนคือ ความรู้ด้านการออกแบบรายละเอียด (Detail Design) เทคโนโลยีในการก่อสร้าง ความรู้ด้านการบริหารบริษัทและการบริหารโครงการ และระบบและวิธีการทำงาน รูปแบบการนำเสนองาน สำหรับแนวคิดในการออกแบบและขบวนการออกแบบเป็นความรู้ที่เป็นองค์รวมไม่ใช่ของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง เป็นการถ่ายทอดความรู้จากอดีตและปัจจุบัน

○ กลุ่มที่ 4

บริษัทสถาปนิก 1 บริษัทจาก 2 บริษัทเห็นว่าพันธมิตรทางธุรกิจแบบกิจการร่วมค้า (Permanent Joint Venture) เป็นรูปแบบที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและความรู้มากที่สุดเนื่องมีการทำงานเป็นองค์กรเดียวกัน และพันธมิตรรูปแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีรองลงมา สำหรับอีก 1 บริษัทเห็นว่าพันธมิตรรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนมากที่สุดเนื่องจากการติดต่อแบบ 2 ทาง(Two ways communication) รองลงมาคือพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))

เนื่องจากเห็นว่าบริษัทสถาปนิกไทยอาจโดนครอบงำมากกว่าที่จะมีฐานะเท่าเทียม โดยอาจได้ความรู้จากการทำงานร่วมกันบ้าง และสุดท้ายที่ทั้งสองมีความเห็นตรงกันคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) เป็นรูปแบบที่เกิดการแลกเปลี่ยนน้อยที่สุดเนื่องจากบริษัทสถาปนิกไทยอยู่ในฐานะรับคำสั่งอย่างเดียว (One way communication) จึงทำให้ไม่ทราบที่มาของแนวความคิด เป็นเพียงการทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว โดยประเภทความรู้และเทคโนโลยีที่บริษัทสถาปนิกไทยได้รับจากพันธมิตร คือ ความรู้ด้านการออกแบบรายละเอียด (Detail Design) ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจ เทคโนโลยีในการก่อสร้าง การให้ความสำคัญกับเวลา และมาตรฐานสากล เช่น ISO

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มสามารถสรุปความคิดเห็นส่วนใหญ่เรื่องการถ่ายเทเทคโนโลยีและความรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ พบว่ามีความคิดเห็นตรงกันว่า พันธมิตรทางธุรกิจแบบกิจการร่วมค้า (Permanent Joint venture) เป็นรูปแบบที่เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีมากที่สุด รองลงมาคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) รองลงมาคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) เท่ากับ พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) สุดท้ายคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) เป็นรูปแบบที่เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีน้อยที่สุด

5.6 ความคิดเห็นเรื่องผลประโยชน์และผลกระทบจากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ

5.6.1 ผลประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆรูปแบบต่างๆ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในเรื่องนี้ พบว่าทุกกลุ่มให้ความเห็นไปในทางเดียวกัน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

○ พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยได้ประโยชน์ ดังนี้

1. ได้การเรียนรู้วิธีคิดงานออกแบบจากงานที่บริษัทสถาปนิกอื่นๆส่งมาให้ทำต่อ(หากบริษัทดังกล่าวตั้งใจศึกษาที่มาของงานออกแบบ)
2. ถ้ามองในฐานะที่เป็น Production House ให้กับบริษัทสถาปนิกอื่นๆก็ได้ค่าจ้างสูง
3. ได้เห็นงานออกแบบและมาตรฐานงานของบริษัทสถาปนิกอื่นๆ (แต่ไม่ทราบที่มา)

○ พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยได้ประโยชน์ ดังนี้

1. เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากการทำงานร่วมกันและเกิดการพัฒนาสิ่งใหม่และเรียนรู้ร่วมกัน
2. เกิดการร่วมงานแบบเท่าเทียมทำให้เกิดการยอมรับบริษัทสถาปนิกไทยและสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้า
3. ได้ค่าจ้างสูง

4. พันธมิตรรูปแบบดังกล่าวเป็นแนวทางนำไปสู่พันธมิตรรูปแบบอื่นๆ เช่น พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน หรือแบบกิจการร่วมค้า เป็นต้น

○ พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยได้ประโยชน์ ดังนี้

1. เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะด้านที่ไม่มีความชำนาญจากการทำงานร่วมกับบริษัทสาขาอื่นๆ
2. ลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในกรณีที่บริษัทสาขาในประเทศไทยไม่มีงาน สามารถแบ่งงานจากบริษัทสาขาอื่นๆ ในต่างประเทศได้

○ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s)) ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยได้ประโยชน์ ดังนี้

1. เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากการทำงานร่วมกัน ภายหลังจากโครงการร่วมทุนสำเร็จลงทำให้บริษัทที่ร่วมทุนสามารถนำความรู้มาพัฒนามาตรฐานของบริษัทตนเอง
2. เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในระยะยาวสำหรับพันธมิตรทางธุรกิจแบบกิจการร่วมค้า (Permanent Joint Venture)
3. พันธมิตรทางธุรกิจแบบร่วมทุนทำให้เกิดความเท่าเทียมในการแสดงความคิดเห็น
4. การเป็นพันธมิตรแบบโครงการร่วมทุนกับบริษัทสถาปนิกที่มีชื่อเสียงทำให้ช่วยพัฒนาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าได้

5.6.2 ผลกระทบจากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ รูปแบบต่างๆ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในเรื่องนี้ พบว่าทุกกลุ่มให้ความเห็นไปในทางเดียวกัน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

○ พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยได้รับผลกระทบ ดังนี้

1. พันธมิตรรูปแบบนี้ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยไม่สามารถพัฒนาด้านการออกแบบของตนเอง และไม่สามารถแสดงออกถึงจุดเด่นของตนได้
2. บริษัทสถาปนิกไทยไม่เป็นตัวของตัวเองในการทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ เนื่องจากความร่วมมือบางประเภทที่ลูกค้าจ้างบริษัทสถาปนิกไทยให้พัฒนาแบบต่อจากบริษัทสถาปนิกอื่นๆ นั้น บริษัทสถาปนิกไทยต้องทำตามแบบเดิมไม่ว่าจะถูกต้องหรือไม่ อีกทั้งในการปฏิบัติที่มีปัญหาเรื่องแบบ หรือวัสดุ บริษัทสถาปนิกไทยจะต้องส่งเรื่องให้กับบริษัทสถาปนิกผู้ออกแบบเป็นผู้ตัดสินใจ โดยส่วนใหญ่บริษัทสถาปนิกไทยจะต้องทำตาม นอกจากนี้บริษัทไทยที่รับงานจากบริษัทสถาปนิกอื่นๆ อาจได้รับการยอมรับในฐานะที่เคยร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ที่มีชื่อเสียง ทำให้ได้งานในลักษณะเดิมประจำจนทำให้ไม่สามารถผลิตผลงานที่เป็นตัวของตัวเองอย่างจริงจังได้
3. เกิดการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและความรู้ที่แบบออกคำสั่ง (One way communication)
4. กำไรที่เกิดขึ้นจากการออกแบบโครงการในประเทศไทยไม่ได้อยู่ในประเทศไทย เนื่องจากบริษัทสถาปนิกอื่นๆ ที่อยู่ในต่างประเทศเป็นผู้ออกแบบ

5. ส่งเสริมให้เจ้าของโครงการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ มากขึ้นและบริษัทสถาปนิกไทยกลายเป็นสถาปนิกที่มีหน้าที่ในการเขียนเท่านั้น

- **พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate) และบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)** จากการทำงานร่วมกันกับบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ในรูปแบบดังกล่าวบริษัทสถาปนิกไทยมักไม่ได้รับการยอมรับและโดนเอาเปรียบในเรื่อง ค่าบริการและปริมาณงานที่รับผิดชอบ
- **พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))** ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยได้รับผลกระทบ ดังนี้
 1. บริษัทสถาปนิกไทยที่ร่วมงานในลักษณะดังกล่าวถูกมองว่าเป็นแผนกผลิตผลงานเท่านั้นและมีฐานะเป็นลูกจ้างของบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ
 2. บริษัทสถาปนิกไทยมักโดนเอาเปรียบจากบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ในเรื่องปริมาณงานที่ได้รับและการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียมกัน

5.7 ความคิดเห็นเรื่องการกำกับดูแลพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มในเรื่องการกำกับดูแลพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ รูปแบบต่างๆ ทำให้สามารถสรุปเป็นตัวแทนความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

- **กลุ่มที่ 1** แสดงความคิดเห็นเรื่องแนวทางในการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ในประเทศไทยว่า ควรมีการกำหนดขอบเขตความร่วมมือระหว่างสถาปนิกไทยและสถาปนิกต่างชาติสำหรับโครงการในประเทศไทยให้ชัดเจน ว่าขอบเขตงานที่สถาปนิกต่างชาติสามารถทำได้คืออะไร และการกำหนดให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีในโครงการที่เกิดความร่วมมือระหว่างสถาปนิกไทยและสถาปนิกต่างชาติ
- **กลุ่มที่ 2** แสดงความคิดเห็นเรื่องการกำกับดูแลพันธมิตรรูปแบบต่างๆ สามารถแบ่งได้ดังนี้
 1. การขึ้นทะเบียนนิติบุคคล
 2. การให้ความรู้กับสถาปนิกไทยในเรื่องกฎหมายวิชาชีพ ผลดีและผลกระทบที่เกิดจากการร่วมมือกับบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ในรูปแบบต่าง
 3. ควบคุมไม่ให้พันธมิตรทางธุรกิจสร้างความเสียหายให้กับส่วนรวมโดยการกำหนดกฎหมายผังเมือง
 4. สภาสถาปนิกควรกำหนดกรอบในการร่วมงานระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ให้ชัดเจน และถูกกฎหมาย เช่น การกำหนดให้สถาปนิกต่างชาติต้องทำงานร่วมกับสถาปนิกไทยและ การเปิดเสรีวิชาชีพให้กับสถาปนิกอื่น ๆ เข้ามาทำงานอย่างมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์กับคนไทย เป็นต้น เนื่องในการปฏิบัติวิชาชีพในปัจจุบันยากอยู่แล้วไม่ควรตั้งกฎที่จำกัดการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกมากเกินไป
- **กลุ่มที่ 3** แสดงความคิดเห็นเรื่องการกำกับดูแลพันธมิตรรูปแบบต่างๆ สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ควรมีการปรับปรุงกฎหมายสถาปนิก และอัตราค่าบริการให้ทันสมัย โดยควรมีการกำหนดขอบเขต และแนวทางการร่วมงานระหว่างสถาปนิกไทยและสถาปนิกอื่นๆที่ดำเนินงานในประเทศไทยให้ชัดเจน เนื่องสถาปนิกอื่นๆที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยต้องการกำไรกลับไปประเทศตัวเอง เราควรกำหนดคกเกณฑ์ไม่ให้สถาปนิกอื่นๆเข้ามาตัดดวงผลกำไรมากเกินไปจนลืมนคนในท้องถิ่น ตัวอย่างกฎเกณฑ์ดังกล่าวได้แก่ ระบบภาษีและการกำหนดจำนวนสถาปนิกไทยในโครงการขนาดพิเศษ
 2. สถาปนิกไทยต้องพัฒนาความสามารถของตนให้สามารถแข่งขันกับสถาปนิกต่างชาติได้ในเรื่องมาตรฐานการทำงาน และความรู้ด้านเทคนิคและการบริหาร
 3. สภาสถาปนิกมีหน้าที่กำกับดูแลบริษัทสถาปนิกที่ทำได้อย่างเข้มงวดและไม่เลือกปฏิบัติ เนื่องจากหากไม่มีการดูแลชัดเจนจะทำให้บริษัทสถาปนิกไทยทำงานได้ลำบากเช่นในปัจจุบัน
- **กลุ่มที่ 4** แสดงความคิดเห็นว่าสภาสถาปนิกควรจัดระเบียบ และการกำกับดูแลการขึ้นทะเบียนของบริษัทสถาปนิกอื่นๆในประเทศไทย โดยให้ความเห็นว่าควรทำให้บริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆเห็นถึงความสำคัญของการขึ้นทะเบียนนิติบุคคล เพื่อให้ทราบจำนวนที่แน่นอนและนำไปสู่การจัดระเบียบอื่นๆได้

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มสามารถสรุปข้อเสนอแนะที่เป็นตัวแทนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่างๆได้ดังนี้

- **กลุ่มที่ 1** แสดงความคิดเห็นว่าข้อเสนอแนะเรื่องการทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ สามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง ตามประสบการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยพบว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีประวัติการศึกษาหรือปฏิบัติวิชาชีพในต่างประเทศ หรือเคยทำงานร่วมกับสถาปนิกต่างประเทศจะมีทัศนคติที่ดีต่อความร่วมมือ ดังนี้
 1. การที่สถาปนิกอื่นๆ เข้ามาทำงานในประเทศไทยเป็นสิ่งที่ดีเนื่องจากทำให้เกิดสถาปัตยกรรมรูปแบบใหม่ที่น่าสนใจขึ้น ทำให้เกิดความหลากหลาย และการแข่งขันกันระหว่างบริษัทสถาปนิก ทำให้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภคและเกิดผลงานทางสถาปัตยกรรมดีในประเทศไทย
 2. การทำงานร่วมกับสถาปนิกอื่นๆ ทำให้เกิดการพัฒนาด้านบุคลากรของไทยเนื่องจากเมื่อสถาปนิกไทยเข้าทำงานกับสถาปนิกต่างชาติทำให้ได้สัมผัสระบบการทำงาน และความรู้อื่นๆที่เป็นประโยชน์ เมื่อสถาปนิกเหล่านั้นออกมาจัดตั้งบริษัทของตนเองจะได้รับความรู้เหล่านี้มาพัฒนาบริษัทของตนเอง และทำให้ภาพรวมบริษัทสถาปนิกของไทยมีมาตรฐานที่ดีขึ้น
- **กลุ่มที่ 2** แสดงความคิดเห็น ดังนี้
 1. ความร่วมมือทุกรูปแบบมีทั้งผลดีและผลเสียกับวิชาชีพสถาปนิกของไทยขึ้นอยู่กับสถาปนิกผู้ปฏิบัติว่าเข้าใจหรือไม่
 2. สถาปนิกไทยควรพัฒนาความสามารถของตนให้เป็นที่ยอมรับกับเจ้าของโครงการและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ

3. พื้นฐานด้านธุรกิจสถาปัตยกรรมของไทยไม่แข็งแรงและชัดเจนเหมือนธุรกิจอื่นๆ ทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างช้า
 4. ปัญหาในปัจจุบันคือความขัดแย้งของกฎหมายวิชาชีพและกฎหมายการจัดตั้งนิติบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องทัศนคติในการเลือกสถาปนิกของเจ้าของโครงการและค่าบริการที่ต่ำและไม่เหมาะสม
 5. แนวทางการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ อันดับแรกคือ การคัดเลือกหุ้นส่วนที่ประสบการณ์ร่วมงานในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจมาก่อน เพื่อสามารถเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันได้และช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ และอันดับสุดท้ายคือ การเจรจา ระหว่างหุ้นส่วนให้ชัดเจนตั้งแต่แรก ประกอบด้วย
 - (a) ช่วงก่อนการได้งาน หุ้นส่วนควรเจรจาถึง แนวคิดในการทำงาน วิธีการทำงาน ขอบเขตงานและการแบ่งหน้าที่
 - (b) ช่วงภายหลังได้รับคัดเลือกจากเจ้าของโครงการแล้ว หุ้นส่วนควรเจรจาเรื่อง การแบ่งผลประโยชน์ การส่งพนักงานมาทำงานร่วมกัน และการแบ่งงานแต่ละหุ้นส่วน
- **กลุ่มที่ 3** แสดงความคิดเห็น ว่า บริษัทสถาปนิกไทยควรพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดสากลได้ โดยจะต้องมีการพัฒนาในเรื่อง ภาษา ประสบการณ์ในการทำงานกับชาวต่างชาติ ระบบการทำงานแบบมาตรฐานสากล และการนำเสนอบริษัทตนเองได้แก่ การจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานของบริษัท หรือ แผ่นพับ เป็นต้น
 - **กลุ่มที่ 4** แสดงความคิดเห็นว่าบริษัทสถาปนิกไทยต้องพัฒนาตนเองในเรื่อง ภาษา และมาตรฐานวิชาชีพให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ลูกค้ำและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ จึงจะมองเราเป็นพันธมิตรไม่ใช่เป็นเพียงแค่ Production House และจะทำให้มีลูกค้ำมาจ้างบริษัทสถาปนิกไทยทำงานดีๆและทำให้ยกระดับมาตรฐานของบริษัทสถาปนิกไทย

สรุปข้อเสนอแนะในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมจากการสัมภาษณ์

ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมนั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์ให้ชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่าพันธมิตรทางธุรกิจเป็นแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทและโครงการที่ได้รับ จากนั้นการคัดเลือกหุ้นส่วนจะต้องคำนึงถึงความต้องการของโครงการเป็นสำคัญ โดยคัดเลือกหุ้นส่วนที่มีความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ และควรเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำงานประเภทดังกล่าวในลักษณะพันธมิตร เนื่องจากหุ้นส่วนจะทราบขั้นตอนและสามารถช่วยแก้ไขปัญหาได้

ปัจจัยสำคัญอีกอย่างในการคัดเลือกพันธมิตรคือ ความเข้ากันได้ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เมื่อได้หุ้นส่วนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการแล้ว ในการเจรจาต่อรองระหว่างหุ้นส่วนควรมีการสำรวจเป้าหมายของหุ้นส่วนต่างๆว่า มีวัตถุประสงค์แอบแฝงที่เป็นผลเสียต่อกลุ่มพันธมิตรหรือไม่ โดยในการประชุมร่วมกันควรแสดงจุดยืนในการเข้าร่วมพันธมิตรให้ชัดเจนเพื่อให้หุ้นส่วนอื่นๆแสดงจุดยืนของตนเช่นกัน เมื่อการเจรจาต่อรองสำเร็จมีการร่างสัญญา ร่วมกันควรให้ฝ่ายกฎหมายของบริษัทเป็นผู้ตรวจสอบรายละเอียดเรื่องขอบเขตงาน การแบ่งผลประโยชน์และความรับผิดชอบให้ละเอียดก่อนเซ็นสัญญา

สำหรับการทำงานร่วมกันในกลุ่มพันธมิตรมีข้อที่ควรคำนึงถึงดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตความร่วมมือให้ชัดเจนทำให้เกิดความอิสระในการดำเนินงานและการกำกับดูแลพันธมิตรที่เหมาะสมซึ่งช่วยลดปัญหาในอนาคต
2. การกำหนดระดับความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละบริษัทให้ชัดเจน
3. การกำหนดเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน
4. การจัดเตรียมข้อตกลงในการติดต่อสื่อสารให้ง่ายและตรงไปตรงมา จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การสร้างให้ที่มีส่วนร่วมในทุกระดับเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของของกลุ่มพันธมิตรเพื่อทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ อันดับทีหกการส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน
6. การทำให้หุ้นส่วนกรให้ความสำคัญและเคารพถึงความแตกต่างของแต่ละฝ่าย ทำให้เมื่อเกิดปัญหาระหว่างผู้ร่วมงานเข้าใจว่าเกิดจากความแตกต่างและร่วมกันแก้ปัญหาได้ดี



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเอกสารและทฤษฎีเกี่ยวกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปการวิจัยและนำเสนอข้อเสนอนแนะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ตามหัวข้อดังนี้

- 5.1 ความเป็นมาของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย (2501-2550)
- 5.2 สรุปประเด็นเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง
- 5.3 สรุปรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 5.4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของพันธมิตรธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 5.5 การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 5.6 ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 5.7 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม
- 5.8 บทสรุปและข้อเสนอแนะ
- 5.9 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

5.1 ความเป็นมาของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย (2501-2550)

จากการศึกษาเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยจากเอกสารและการสัมภาษณ์ ทำให้สามารถสรุปรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมตามช่วงเวลาต่างได้ นอกจากนั้นพบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมทางสังคม กับ รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในช่วงเวลาต่างๆ จนถึงปัจจุบัน

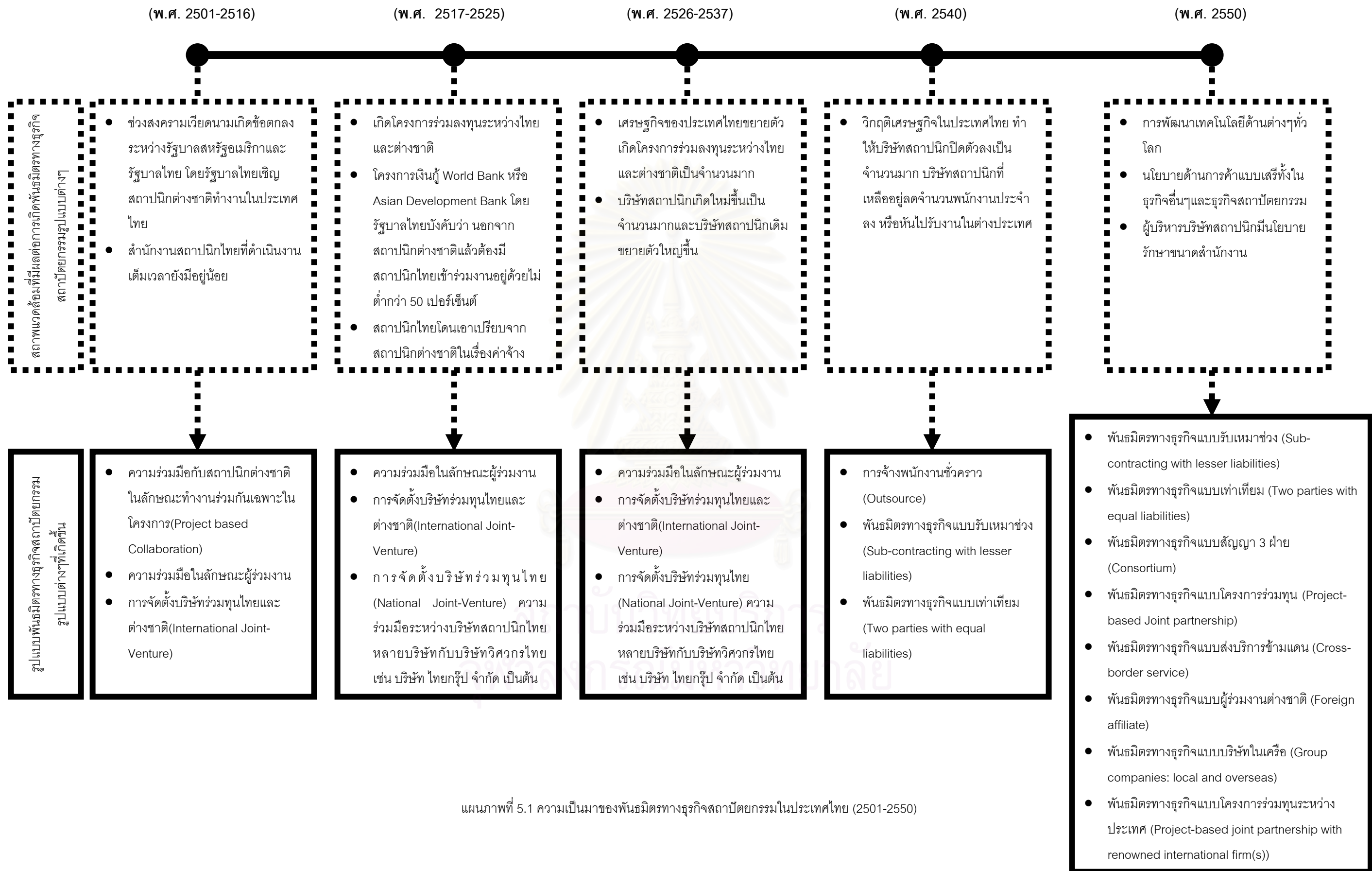
5.1.1 **พ.ศ. 2501-2516** เป็นช่วงสงครามเวียดนาม รัฐบาลสหรัฐอเมริกากับรัฐบาลไทยสร้างข้อตกลงร่วมกันที่มีผลต่อพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย อันเนื่องจากข้อตกลงทำให้เกิดการออกแบบก่อสร้างโครงการทางทหาร และโครงการที่รัฐบาลไทยเชิญสถาปนิกต่างชาติทำงานในประเทศไทย หลังจากโครงการก่อสร้างโครงการรัฐบาลเสร็จแล้ว สถาปนิกต่างชาติดังกล่าวได้รับเชิญให้ทำงานโครงการเอกชนต่อเนื่อง ประกอบกับการดำเนินสำนักงานสถาปนิกไทยแบบเต็มเวลายังมีอยู่น้อย ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถาปนิกไทยและสถาปนิกต่างชาติในลักษณะการทำงานร่วมกันเฉพาะในโครงการ(Project based Collaboration) ความร่วมมือในลักษณะผู้ร่วมงาน (Employee) และการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนไทยและต่างชาติ(International Joint-Venture)

5.1.2 **พ.ศ. 2517-2525** ในขณะนั้นในประเทศไทยเกิดโครงการร่วมลงทุนระหว่างไทยและต่างชาติทั้งในโครงการเอกชนและโครงการของรัฐบาล เช่น โครงการเงินกู้ World Bank หรือ Asian Development Bank โดยรัฐบาลไทยกำหนดว่าจะต้องมีสถาปนิกไทยร่วมงานกับสถาปนิกต่างชาติในโครงการดังกล่าวอยู่ด้วยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ในช่วงต้น เป็นการร่วมงานระหว่าง

สถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติ และในช่วงปลายเป็นการร่วมงานระหว่างกลุ่มสถาปนิกไทยจากหลายบริษัทรวมกันกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติ เกิดความร่วมมือในลักษณะผู้ร่วมงาน (Employee) การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนไทยและต่างชาติ(International Joint-Venture) และการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนไทย (National Joint-Venture) เป็นต้น

- 5.1.3 **พ.ศ. 2526-2537** เศรษฐกิจของประเทศไทยในขณะนั้นขยายตัว เกิดโครงการร่วมลงทุนระหว่างไทยและต่างชาติเป็นจำนวนมาก บริษัทสถาปนิกเกิดใหม่ขึ้นเป็นจำนวนมากและบริษัทสถาปนิกเดิมขยายตัวใหญ่ขึ้น มีทั้งบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทยต่อเนื่องจากช่วงต้น ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถาปนิกไทยและสถาปนิกต่างชาติในลักษณะผู้ร่วมงาน การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนไทยและต่างชาติ(International Joint-Venture) การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนไทย (National Joint-Venture)
- 5.1.4 **พ.ศ. 2540** ในช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2540 ส่งผลต่อโดยตรงต่อการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกในประเทศไทย มีบริษัทสถาปนิกปิดตัวลงเป็นจำนวนมากเนื่องจากไม่สามารถหารายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายของสำนักงาน บริษัทที่ยังดำเนินกิจการต่อก็มีการปรับตัวด้วยวิธีการต่างๆ ทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจแบบการจ้างพนักงานชั่วคราว (Outsource) พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Subcontract) และพันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)
- 5.1.5 **พ.ศ. 2550** ในช่วงนี้มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ประกอบกับนโยบายด้านการค้าเสรี ทำให้เกิดการขยายสาขาของบริษัทสถาปนิกในต่างประเทศเหมือนการขยายสาขาไปต่างจังหวัด จากการศึกษาพบรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่หลากหลาย เช่น พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Subcontracting with lesser liabilities) พันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ(Foreign Affiliate) พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) และพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))

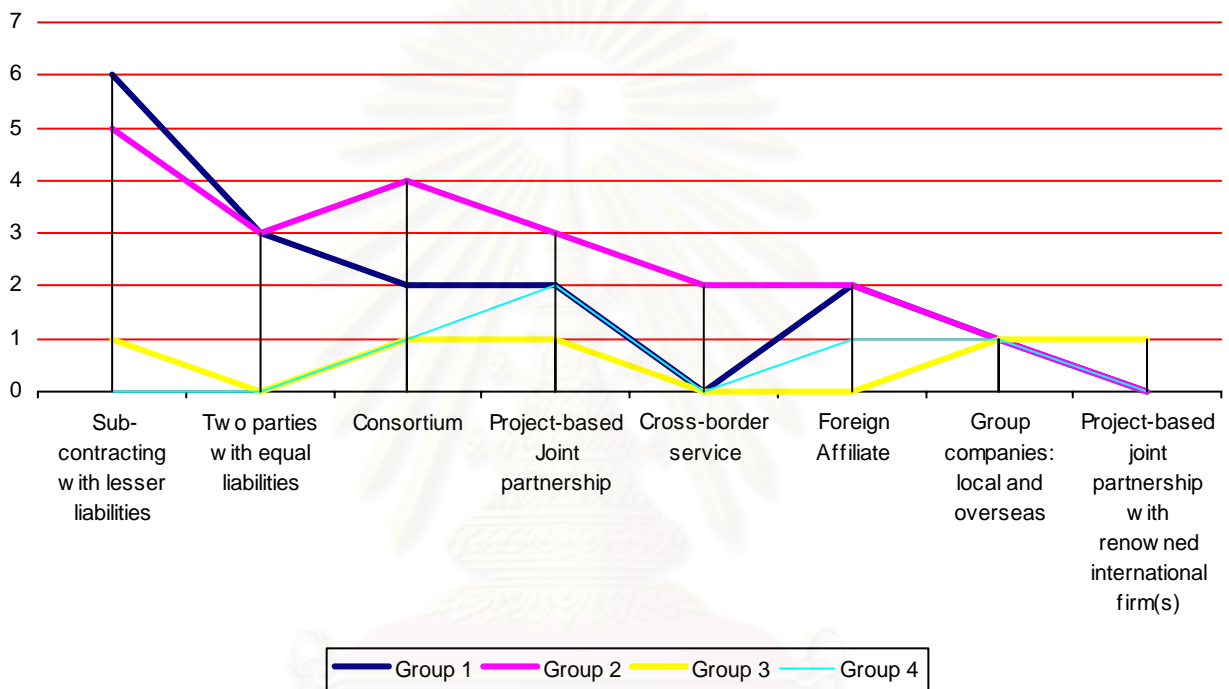
จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังภาพด้านล่างนี้



แผนภาพที่ 5.1 ความเป็นมาของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย (2501-2550)

5.2 สรุปประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิจัย พบว่าบริษัทสถาปนิกที่มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมมากและหลากหลายที่สุดคือ บริษัทสถาปนิกขนาดกลาง (มีบุคลากรตั้งแต่ 20-50 คน) รองลงมาคือบริษัทสถาปนิกขนาดเล็ก (มีบุคลากรน้อยกว่า 20 คน) ต่อมาคือบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ (มีบุคลากรตั้งแต่ 51-100 คน) และสุดท้ายคือบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่พิเศษ (มีบุคลากรมากกว่า 100 คนขึ้นไป) และบริษัทสถาปนิกกลุ่มต่างๆ มีประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจ หลากหลาย สามารถสรุปได้ดังแผนภาพนี้



แผนภาพที่ 5.2 ประสบการณ์เรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมของบริษัทสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

1. **บริษัทสถาปนิกขนาดเล็ก** (มีบุคลากรน้อยกว่า 20 คน) บริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ บริษัทสถาปนิกเปิดใหม่ที่มีขนาดเล็ก และบริษัทสถาปนิกที่เปิดมานานที่มีวัตถุประสงค์ในการคงที่ขนาดบริษัท โดย 2 กลุ่มนี้มีเป้าหมายในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยบริษัทเปิดใหม่มีประสบการณ์พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) โดยเป็นบริษัทรับเหมาช่วง (Sub contractor) จากบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่า โดยมีเป้าหมายในการหางานและทำให้เป็นที่รู้จัก เนื่องจากบริษัทประเภทนี้ขาดเครือข่ายในการหางานเข้าบริษัท สำหรับบริษัทที่เปิดมานานและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีประสบการณ์พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) โดยอยู่ในฐานะบริษัทรับเหมาหลัก (Main contractor) หรือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) และ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) มีเป้าหมาย

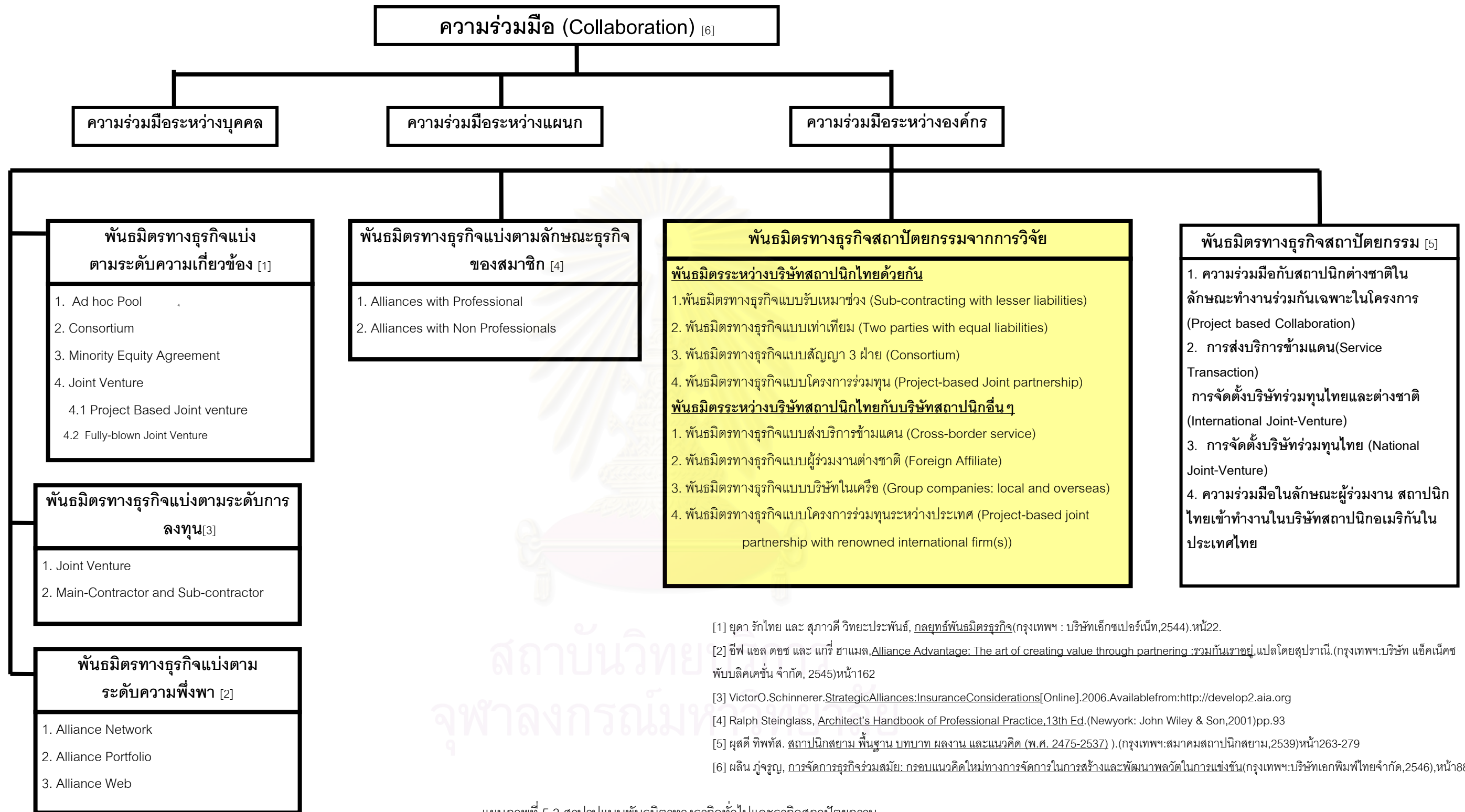
เพื่อผสมผสานความชำนาญและเพิ่มคุณสมบัติให้สามารถเข้าร่วมโครงการประกวดแบบ โดยอาจร่วมมือกับ บริษัทขนาดเล็กหรือบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่าที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน

2. **บริษัทสถาปนิกขนาดกลาง** (มีบุคลากรตั้งแต่ 20-50 คน) บริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้มีประสบการณ์เรื่อง พันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลายมากที่สุด สำหรับรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่พบมากที่สุด 4 ประเภทได้แก่ พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) โดยอยู่ในฐานะบริษัทรับเหมาหลัก (Main contractor) พันธมิตรทางธุรกิจสัญญา3ฝ่าย (Consortium) พันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) และพันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) ที่มีเป้าหมายเพื่อผสมผสานความชำนาญและทรัพยากรด้านอื่น ๆ ในการทำงานโครงการขนาดใหญ่ และเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. **บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่** (มีบุคลากรตั้งแต่ 51-100 คน) พบว่าบริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้ มีการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจน้อย เนื่องจากบริษัทมีทรัพยากรภายในเพียงพออยู่แล้ว โดยจะมีการทำงานในลักษณะพันธมิตรเฉพาะในโครงการขนาดใหญ่พิเศษหรือโครงการที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเท่านั้น โดยรูปแบบที่ใช้คือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) เท่านั้น โดยไม่มีการจำกัดขนาดของหุ้นส่วน เนื่องจากพิจารณาจากความเชี่ยวชาญเป็นหลักหรือข้อกำหนดของเจ้าของโครงการ Term Of Reference
4. **บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่พิเศษ** (มีบุคลากรมากกว่า 100 คนขึ้นไป) พบว่าบริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้ มีการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจน้อย เนื่องจากบริษัทมีทรัพยากรภายในเพียงพออยู่แล้ว โดยรูปแบบที่พบคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) และพันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) เนื่องจากเป็นบริษัทในเครือของบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ ในต่างประเทศ

นอกจากนั้นพบว่า บริษัทสถาปนิกทุกขนาดที่มีลักษณะการดำเนินงานเป็นบริษัทในเครือ จะมีการทำงานร่วมกันในลักษณะพันธมิตรกับบริษัทในเครือเท่านั้น ยกเว้นบริษัทสถาปนิกในเครือขนาดเล็กจะมีการร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกอื่น ๆ บ้างในรูปแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign Affiliate)

5.3 **สรุปรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและธุรกิจสถาปัตยกรรม**

จากการศึกษาทฤษฎีและการสัมภาษณ์ทำให้สามารถสรุปรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและธุรกิจสถาปัตยกรรมได้ โดยพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมจัดเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างองค์กรรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นหนึ่งในงานพื้นฐานด้านการบริหารจัดการ (การชี้นำ Leading) และความร่วมมือนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ความร่วมมือระหว่างบุคคล ระหว่างแผนกและระหว่างองค์กร และจากเอกสารต่างๆพบว่ามีการแบ่งประเภทพันธมิตรไว้มากมาย เมื่อเปรียบเทียบแล้วพบว่ามีการใช้เกณฑ์ในการแบ่งประเภทพันธมิตรทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เช่น การแบ่งตามระดับความเกี่ยวข้อง และแบ่งตามประเภทธุรกิจของสมาชิก เป็นต้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้เกณฑ์เรื่อง ลักษณะของสมาชิกและระดับความรับผิดชอบของหุ้นส่วน ในการแบ่งประเภทพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ตามแผนภาพที่ 5.2 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและทางธุรกิจสถาปัตยกรรม



[1] ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิหะยะประพันธ์, กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ(กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท,2544),หน้า22.

[2] อีฟ แอล คอช และ แกรี่ ฮาแมล, Alliance Advantage: The art of creating value through partnering :รวมกันเราอยู่,แปลโดยสุปราณี.(กรุงเทพฯ:บริษัท แอ็คเน็คซัพบลิคเคชั่น จำกัด, 2545)หน้า162

[3] Victor O.Schinnerer, Strategic Alliances: Insurance Considerations[Online].2006.Available from: <http://develop2.aia.org>

[4] Ralph Steinglass, Architect's Handbook of Professional Practice, 13th Ed.(New York: John Wiley & Son, 2001) pp.93

[5] ผุสดี ทิพทัส, สถาปนิกสยาม พื้นฐาน บทบาท ผลงาน และแนวคิด (พ.ศ. 2475-2537) .(กรุงเทพฯ:สมาคมสถาปนิกสยาม, 2539) หน้า 263-279

[6] ผลิน ภูัจจุณ, การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน(กรุงเทพฯ:บริษัทเอกพิมพ์ไทยจำกัด, 2546), หน้า 88

แผนภาพที่ 5.3 สรุปรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจทั่วไปและธุรกิจสถาปัตยกรรม

5.4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของพันธมิตรธุรกิจสถาปัตยกรรม

การแบ่งรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในการวิจัยครั้งนี้ด้วยเกณฑ์เรื่องสัญชาติของหุ้นส่วนสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ พันมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกันและพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ นอกจากนั้นยังสามารถแบ่งย่อยตามระดับความรับผิดชอบของหุ้นส่วนได้ดังนี้

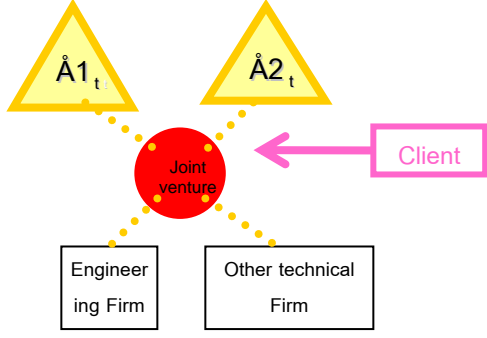
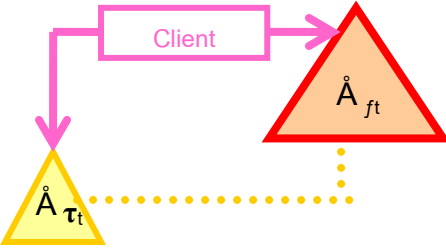
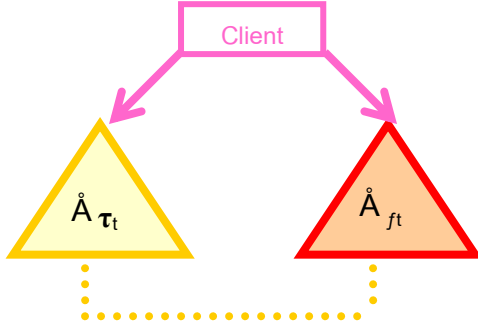
- **พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน**
 - พันมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)
 - พันมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)
 - พันมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)
 - พันมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)
- **พันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ**
 - พันมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)
 - พันมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ(Foreign Affiliate)
 - พันมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)
 - พันมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))

พันธมิตรทางธุรกิจแต่ละรูปแบบมีคุณลักษณะและจุดเด่นที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญรวมทั้งข้อดี และข้อเสียของพันธมิตรแต่ละรูปแบบเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ดังตารางต่อไปนี้

พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม	ลักษณะเฉพาะ	เหตุผลในการจัดตั้ง	ระดับการลงทุน และระดับความสัมพันธ์	ขนาดโครงการ	ขนาดบริษัทพันธมิตร	ข้อดี	ข้อเสีย
<p>1. พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์แบบมีผู้นำกลุ่มหลัก (Main contractor and Sub contractor) 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดแคลนบุคลากรและไม่ต้องง้อจ้างพนักงานประจำเพิ่ม หลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรแบบ Outsource ในรูปบุคคลทั่วไป เหตุผลของบริษัทสถาปนิกรับเหมาช่วง การหางานยากเนื่องจากขาดเครือข่าย 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความผูกพัน (เงิน เทคโนโลยีและบุคลากร) ระหว่างบริษัทพันธมิตรมีน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดกลางจนถึงใหญ่พิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> จัดตั้งและยกเลิกได้ง่ายและรวดเร็ว ลดปัญหาจากการทำงานร่วมกัน รู้รายจ่ายของโครงการแน่นอน 	<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำสัญญาที่ไม่ละเอียดทำให้เกิดความขัดแย้ง การควบคุมคุณภาพงานทำได้ยาก ผู้รับเหมาช่วงไม่ได้พัฒนาชื่อเสียงของตนให้เป็นที่รู้จัก
<p>2. พันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> การพึ่งพากันในระดับเท่าเทียม การนำจุดเด่นของแต่ละพันธมิตรมาสร้างประโยชน์ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทได้รับงานที่ไม่ชำนาญจึงต้องการหาพันธมิตรที่มีความชำนาญมาร่วมงาน สร้างความน่าเชื่อถือและได้เปรียบในการประกวดแบบ เพื่อเพิ่มขอบเขตบริการ ต้องการลดต้นทุนและคงความสามารถในการทำงานขนาดใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความผูกพัน (เงิน เทคโนโลยีและบุคลากร) ระหว่างบริษัทพันธมิตรปานกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดกลางจนถึงใหญ่พิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดเล็ก ขนาดกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> พันธมิตรมีอิสระในการทำงานมากกว่าแบบอื่นๆ เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินงานของบริษัท การลงทุนร่วมกันทุกด้านยกเว้นเรื่องเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> ความเสี่ยงต่อการโดนแสวงหาประโยชน์จากบริษัทพันธมิตรด้วยกัน ความเสี่ยงในการขัดแย้งจากการทำงานร่วมกัน
<p>3. พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทพันธมิตรทุกบริษัทลงนามร่วมกันในสัญญาฉบับเดียวกันกับเจ้าของโครงการ บริษัทพันธมิตรแต่ละรายเบิกจ่ายค่าบริการโดยตรงจากเจ้าของ คำนวณภาษีเงินได้แยกกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดความชำนาญเฉพาะด้านที่โครงการต้องการ บริษัทสถาปนิกขาดคุณสมบัติในการเข้าประกวดแบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความผูกพันระหว่างบริษัทพันธมิตรค่อนข้างสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดการรวมตัวอย่างมีพลัง (Synergy) เป็นอิสระมากกว่าพันธมิตรแบบโครงการร่วมทุน แยกกันเสียภาษีทำให้ไม่เสียภาษีซ้ำซ้อน 	<ul style="list-style-type: none"> ปัญหาเรื่องการส่งต่องาน(ตะเข็บงาน)

ตารางที่ 5.1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบต่างๆ

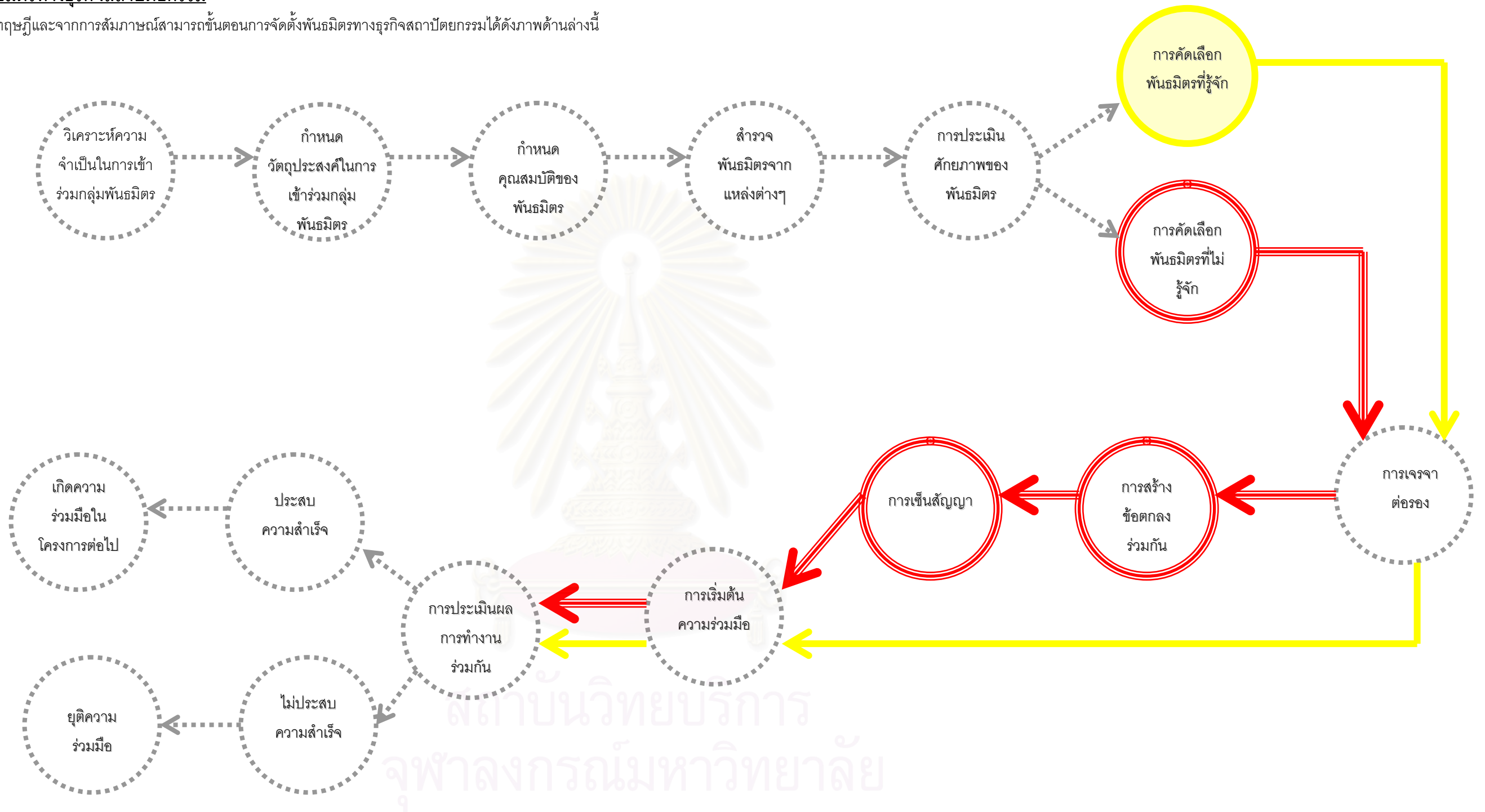
รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม	ลักษณะเฉพาะ	เหตุผลในการจัดตั้ง	ระดับการลงทุน และระดับความสัมพันธ์	ขนาดโครงการ	ขนาดบริษัทพันธมิตร	ข้อดี	ข้อเสีย
<p>4. พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน Project based Joint-Venture</p> 	<ul style="list-style-type: none"> การลงทุนร่วมกันทุกด้าน (เงินทุน เทคโนโลยี และบุคลากร) มีการจัดตั้งองค์กรใหม่ "กิจการร่วมค้า" ทุกบริษัทจะมีฐานะเท่าเทียมกันในการตัดสินใจ การเสียภาษีร่วม 	<ul style="list-style-type: none"> การขาดศักยภาพในการรับงานขนาดใหญ่และซับซ้อน ข้อกำหนดของเจ้าของโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความผูกพันระหว่างบริษัทพันธมิตร โดยจะมีความผูกพันกันสูงในช่วงเวลาหนึ่ง 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดใหญ่พิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี ถ้ากิจการร่วมค้าขาดทุนไม่ต้องชำระภาษีเงินได้นิติบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> ผูกมัดสูงทั้งในเรื่อง เวลา เงิน เทคโนโลยีและบุคลากร ถ้ากิจการร่วมค้าขาดทุนบริษัทพันธมิตรแต่ละรายไม่ไปขอหักค่าใช้จ่ายในการยื่นแบบ ภงด.50 ของโครงการปกติอื่นๆ ได้ การเสียภาษีซ้ำซ้อน
พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ							
<p>5. พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> มีเจ้าของโครงการเป็นตัวกลางติดต่อ ไม่มีการทำงานร่วมกัน การสื่อสารระหว่างพันธมิตรแบบ One Way Communication 	<ul style="list-style-type: none"> จำเป็นต้องหางานเข้าบริษัทเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความผูกพัน (เงิน เทคโนโลยีและบุคลากร) ระหว่างบริษัทพันธมิตรมีน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ (โครงการเอกชน) 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> ได้ค่าบริการสูง ได้เห็นงานออกแบบและมาตรฐานงานของบริษัทสถาปนิกอื่นๆ (แต่ไม่ทราบที่มา) 	<ul style="list-style-type: none"> One way communication ไม่สามารถแสดงความเห็นได้ ไม่ได้พัฒนาเรื่องการออกแบบ ไม่เป็นตัวของตัวเองในการทำงานร่วมกับพันธมิตร
<p>6. พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign affiliate)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับการพึ่งพาที่เท่าเทียมกัน พันธมิตรแบบไม่มีผู้นำกลุ่มหลักที่ชัดเจนโดยมีการแบ่งกันเป็นผู้นำในช่วงงานที่แตกต่างกัน เจ้าของโครงการเป็นผู้ประสานงาน 	<ul style="list-style-type: none"> การใช้บริษัทสถาปนิกอื่นๆ ตามที่ที่ปรึกษากำหนด ลูกค้าประจำขอให้บริษัทสถาปนิกไทยร่วมงานกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ เจ้าของโครงการเป็นบริษัทร่วมทุนชาวไทยและต่างชาติคัดเลือกตัวแทนของตน 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความผูกพัน (เงิน เทคโนโลยีและบุคลากร) ระหว่างบริษัทพันธมิตรปานกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ (โครงการเอกชน) 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในโครงการที่หลากหลาย ทำให้บริษัทสถาปนิกไทยสามารถเข้าถึงศักยภาพใหม่ๆ เพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจไปต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> โดนเอาเปรียบในเรื่องค่าบริการและปริมาณงานที่รับผิดชอบ

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม	ลักษณะเฉพาะ	เหตุผลในการจัดตั้ง	ระดับการลงทุน และระดับความสัมพันธ์	ขนาดโครงการ	ขนาดบริษัทพันธมิตร	ข้อดี	ข้อเสีย
<p>7. พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> พันธมิตรเป็นบริษัทในเครือเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ลูกค้าของบริษัทสาขาในต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทย ขาดความชำนาญในโครงการที่ได้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความผูกพัน (เงิน เทคโนโลยีและ บุคคลากร) ระหว่างบริษัทพันธมิตรปานกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ (โครงการเอกชน) 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> ได้ประสบการณ์ในการทำงานโครงการที่หลากหลาย ช่วยให้บริษัทสถาปนิกไทยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ สามารถเข้าถึงศักยภาพใหม่ๆ ในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดการแลกเปลี่ยนเฉพาะในบริษัทสาขาของตน ทำให้ได้ค่าบริการไม่เต็มที่ กำไรที่เกิดขึ้นจากงานในประเทศไทยจะถูกถ่ายโอนไปยังบริษัทแม่
<p>8. พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (International Project Joint Venture)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทพันธมิตรที่มีเชื้อชาติ และมีวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน มาจัดตั้งกิจการร่วมค้า 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการร่วมทุนระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลต่างชาติที่อนุญาตให้บริษัทต่างชาติเข้ามาร่วมงานด้วย โครงการขนาดใหญ่ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บริษัทสถาปนิกไทยไม่ชำนาญ 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความผูกพันระหว่างบริษัทพันธมิตร โดยจะมีความผูกพันกันสูงในช่วงเวลาหนึ่ง 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดใหญ่พิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> ขนาดใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับความรู้จากการทำงานร่วมกับบริษัทสถาปนิกต่างชาติในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติวิชาชีพ ทำให้เกิดรูปแบบสถาปัตยกรรมที่หลากหลายในประเทศไทย ช่วยเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ความขัดแย้งระหว่างบริษัทพันธมิตร เนื่องจากความแตกต่างด้าน ภาษา และวัฒนธรรม

ตารางที่ 5.1(ต่อ) ตารางเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบต่างๆ

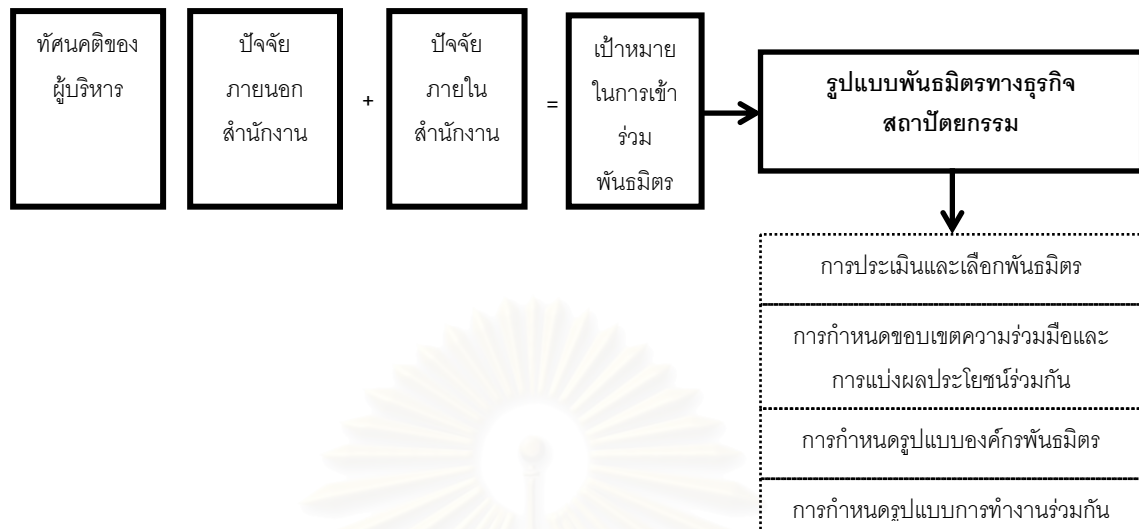
5.4 การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

การการศึกษาทฤษฎีและจากการสัมภาษณ์สามารถขึ้นตอนการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมได้ดังภาพด้านล่างนี้



แผนภาพที่ 5.4 การจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

5.6 ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม



แผนภาพที่ 5.5 ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารบริษัทสถาปนิกประเมิน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สภาพการแข่งขันของตลาด ลักษณะโครงการและพื้นฐานธุรกิจของลูกค้า ตลอดจนเวลาในการทำงานในโครงการ ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ความชำนาญของบริษัทสถาปนิก ชื่อเสียง ขนาดบริษัท(จำนวนบุคลากร) เงินทุน ระบบการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทสถาปนิกกับลูกค้า และความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทสถาปนิกด้วยกัน ร่วมกับทัศนคติของผู้บริหารเอง ในการตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ ต่อมาผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายในการเข้าร่วมพันธมิตรนำไปสู่การกำหนดรูปแบบสัญญา การแบ่งจ่ายผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย ตลอดจนองค์กร การแบ่งงานและรูปแบบการทำงานร่วมกัน ความแตกต่างในรายละเอียดเหล่านี้ทำให้เกิดรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลายแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนและเจ้าของโครงการ

5.7 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

จากการศึกษาทฤษฎีและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม สามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

5.7.1 ปัจจัยภายนอกองค์กรพันธมิตร (Firm's external Factors)

- **สภาพแวดล้อม (Environment)** หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เช่น สภาพตลาด การแข่งขัน เทคโนโลยี และ ความพร้อมขององค์กรในการทำงานร่วมกับพันธมิตร โดยสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะต้องเอื้อต่อการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะทำให้หุ้นส่วนเข้าใจกันและไว้วางใจกัน เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดช่องว่างเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- **เวลา (Timing)** ในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรจะต้องเหมาะสม การเลือกช่วงเวลาการจัดตั้งที่หุ้นส่วนอื่น ๆ ต้องการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรและเป็นช่วงเวลาที่จะทำให้กลุ่มพันธมิตรมีอำนาจในการต่อรองสูง จะทำให้ได้หุ้นส่วนที่มีศักยภาพ และได้กลุ่มพันธมิตรที่เข้มแข็ง
- **ประเภทโครงการ (Type Of Project)** การพิจารณาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของโครงการ เช่น การใช้สอยของอาคาร ลักษณะองค์กรของเจ้าของโครงการ และขนาดและที่ตั้งของโครงการ เพื่อสามารถคัดเลือกพันธมิตรที่เหมาะสมกับโครงการ รวมทั้งการวางแผนทางการบริหารจัดการเรื่องอื่นๆ ให้เหมาะสมกับรูปแบบโครงการมีผลต่อความสำเร็จของโครงการ

5.7.2 ปัจจัยภายในองค์กรพันธมิตร (Firm's internal Factors)

- **ทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ (Resources)** การพิจารณาถึงทรัพยากรของหุ้นส่วนแต่ละรายที่จะต้องมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดการหมุนเวียนของทรัพยากรระหว่างหุ้นส่วนแบบส่งเสริมกัน และกันทำให้เกิดความได้เปรียบของกลุ่มพันธมิตร เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ทั้งสองมีอยู่ก่อนการแลกเปลี่ยนทรัพยากร
- **ลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร (Firm's Personal)** เช่น ความสามารถในการเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่น ๆ ลักษณะพิเศษทางกายภาพ(Physical Asset Specification) เช่น เงินทุน เทคโนโลยี ความสามารถในการร่วมทุนกับต่างชาติ และลักษณะพิเศษในเรื่องทรัพยากรมนุษย์(Human Asset Specification) เช่น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น ผู้บริหารควรทำความเข้าใจในความชำนาญเฉพาะตัวของตนเองและของหุ้นส่วนให้มากที่สุด และ มุ่งมั่นให้เกิดการผสมผสานลักษณะเฉพาะตัวดังกล่าว ทำให้เกิดคุณค่าโดยรวมเพิ่มขึ้นและเป็นสิ่งที่ยากจะเลียนแบบ

5.7.3 การบริหารจัดการ (Management)

- **การพิจารณาคัดเลือกหุ้นส่วน** จะต้องพิจารณาเรื่องทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ และลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร นอกจากนั้นการพิจารณาเรื่องความเข้ากันได้ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ จะทำให้ได้กลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เหมาะสมและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น
- **การกำหนดเป้าหมาย (Goal)** หุ้นส่วนทุกฝ่ายเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายจะได้รับหากกลุ่มพันธมิตรประสบความสำเร็จ จะทำให้เกิดความมุ่งมั่นและแนวทางการทำงานร่วมกันที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตร หากพันธมิตรไม่เข้าใจเป้าหมายของกลุ่มพันธมิตรอาจทำให้เกิดความสงสัยและความไม่ไว้วางใจ โดยเฉพาะเมื่อมีการแข่งขันระหว่างกัน
- **การจัดการเรื่องสัญญาระหว่างหุ้นส่วน** การจัดทำสัญญาระหว่างหุ้นส่วนควรชัดเจนภายใต้กฎหมายไทย นอกจากนั้นหนังสือสัญญาควรระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ ขอบเขตงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบทางกฎหมาย ของทุกฝ่าย รวมทั้งแนวทางในยกเลิกความร่วมมือ
- **การจัดการเรื่องแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย (Financial Management)** ควรมีการเจรจาและระบุในสัญญาให้ชัดเจนเรื่องการแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายโดยละเอียด เนื่องจากการวิจัยพบว่า ปัญหาเรื่องการแบ่งผลประโยชน์เป็นปัญหาอันดับแรกที่ทำให้กลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปตัยกรรมไม่ประสบความสำเร็จ

- **การจัดการเรื่องประกันภัย (Management of Insurance)** กลุ่มพันธมิตรจะต้องพิจารณาการจัดการประกันภัย เช่น การแบ่งค่าเบี้ยประกันระหว่างหุ้นส่วน เจือนไซ และอื่นๆ ซึ่งอาจจัดรวมอยู่ในการจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย การจัดการเรื่องนี้มีผลต่อความสำเร็จของโครงการเนื่องจากเกี่ยวข้องกับเรื่องการแบ่งผลประโยชน์ ค่าใช้จ่าย และความรับผิดชอบต่อเจ้าของโครงการ
- **การกำหนดขอบเขตความร่วมมือ (Scope Of Collaboration)** การสร้างความชัดเจนในเรื่องความรับผิดชอบของหุ้นส่วนแต่ละฝ่ายตั้งแต่แรก ทำให้หุ้นส่วนสามารถจัดการทรัพยากรและคำนวณต้นทุนของตนได้ถูกต้อง รวมทั้งทราบขอบเขตความรับผิดชอบของตน
- **การแบ่งงานและการจัดองค์กร (Task Definition & Organization)** หลังจากกำหนดขอบเขตความร่วมมือที่ชัดเจนแล้ว การนิยามถึงหน้าที่ และการจัดรูปแบบขององค์กรที่เหมาะสมทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจภาพรวมของการทำงานร่วมกันและเข้าใจหน้าที่ของตน นอกจากนี้หุ้นส่วนควรเรียนรู้และปรับปรุงนิยามของงานที่ต้องทำร่วมกันเสมอ เนื่องจากงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรอาจเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายและขอบเขตความร่วมมือที่เปลี่ยนแปลง
- **การตกลงเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ (Transfer Technology Agreement)** ในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจระดับนานาชาติ ควรกำหนดเรื่องการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีลงในหนังสือสัญญา รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างจริงจัง และการประเมินเรื่องระดับการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี
- **ขั้นตอนความร่วมมือ (Process)** การยอมรับเรื่องวิธีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างและการทบทวนขั้นตอนการร่วมงานเป็นระยะเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้น นอกจากนี้การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือเป็นระยะๆ นำมาซึ่งความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- **การประสานงาน (Co-ordination)** การจัดตั้งให้ผู้ที่มีความเป็นกลางเป็นผู้สังเกตการณ์ และเป็นผู้ประสานงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจ และการแก้ไขความเข้าใจผิดเล็กๆน้อยๆ ระหว่างหุ้นส่วนที่สามารถทำให้เกิดความแตกแยกได้
- **การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Continuing assessment)** การประเมินผลการทำงานร่วมกันระหว่างหุ้นส่วน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อหาทางพัฒนาการทำงานร่วมกัน หรือแก้ไขปัญหาร่วมกัน ให้เป็นไปตามเป้าหมายเดิมมากที่สุด

5.7.4 ความสัมพันธ์ (Relationship)

- **ความเข้าใจและไว้วางใจ (Understand and Building Trust)** การสร้างให้หุ้นส่วนมีโอกาสให้มีการพบปะกันในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการปรับตัวและสร้างความเข้าใจในระดับลึกซึ้ง และเกิดการสื่อสารแบบสองทางที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ช่วยให้ความร่วมมือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- **ความมีอิสระในการทำงาน (Independence)** อิสระในการตัดสินใจและทำงานในขอบเขตของตน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
- **ความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของในโครงการที่เกิดความร่วมมือ (Ownership)** หุ้นส่วนทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกได้รับการยอมรับและมีความสำคัญต่อกลุ่มพันธมิตรและต้องการที่จะทุ่มเทความสามารถของตนอย่างเต็มที่ต่อกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

5.8 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการปัญหา ด้านต่างๆของบริษัทสถาปนิกในปัจจุบัน เช่น ปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาด้านการขาดแคลนเทคโนโลยี และปัญหาด้านการตลาด นอกจากนั้นพบว่าภายหลังวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศไทย พ.ศ. 2540 นั้นบริษัทสถาปนิกไทยใช้พันธมิตรทางธุรกิจเป็นเครื่องมือในการลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัทด้วย จากการวิจัยครั้งนี้แบ่ง พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทยออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ตามสัญญาสิทธิของหุ้นส่วน คือ พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกัน แบ่งย่อยตามระดับของความรับผิดชอบระหว่างหุ้นส่วนออกเป็น 4 รูปแบบ คือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) พันธมิตรทางธุรกิจแบบเท่าเทียม (Two parties with equal liabilities) พันธมิตรทางธุรกิจแบบสัญญา 3 ฝ่าย (Consortium) พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership) และ พันธมิตรระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ แบ่งย่อยตามระดับของความรับผิดชอบระหว่างหุ้นส่วนออกเป็น 4 รูปแบบ คือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบส่งบริการข้ามแดน (Cross-border service) พันธมิตรทางธุรกิจแบบผู้ร่วมงานต่างชาติ (Foreign Affiliate) พันธมิตรทางธุรกิจแบบบริษัทในเครือ (Group companies: local and overseas) และ พันธมิตรทางธุรกิจแบบโครงการร่วมทุนระหว่างประเทศ (Project-based joint partnership with renowned international firm(s))

เนื่องจากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีองค์ประกอบหลายประการ การวิจัยครั้งนี้จึงเป็นเพียงแต่การนำเสนอรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ข้อดี และข้อจำกัดของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมแต่ละรูปแบบ เพื่อประกอบการตัดสินใจเท่านั้น

ข้อเสนอแนะในการคัดเลือกรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรท่านนั้น ทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ประกอบพิจารณาเรื่องเหตุผลและเป้าหมายของผู้บริหารในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างเปรียบเทียบกับองค์กรของท่าน จากการเปรียบเทียบดังกล่าวทำให้ท่านสามารถเห็นทั้งข้อดีและผลกระทบจากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบต่างๆ เช่น บริษัทของท่านเป็นบริษัทสถาปนิกขนาดเล็ก มีเป้าหมายในการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมเพื่อต้องการงานเข้ากับบริษัท เนื่องจากเป็นบริษัทเปิดใหม่ที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่ 1 ส่วนใหญ่บริษัทสถาปนิกในกลุ่มนี้ตัดสินใจเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจแบบรับเหมาช่วง (Sub-contracting with lesser liabilities) หากท่านสนใจเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้สามารถดู ลักษณะเฉพาะ ระดับการลงทุน ตลอดจนข้อดีและข้อจำกัดของพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้ ได้จากตารางที่ 5.1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะสำคัญของพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม การคัดเลือกหุ้นส่วนจะต้องคำนึงถึงความต้องการของโครงการเป็นสำคัญ โดยคัดเลือกหุ้นส่วนที่มีความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ และควรเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำงานประเภทดังกล่าวในลักษณะพันธมิตร เนื่องจากหุ้นส่วนจะทราบขั้นตอนและสามารถช่วยแก้ไขปัญหาได้ ปัจจัยสำคัญอีกอย่างในการคัดเลือกพันธมิตรคือ ความเข้ากันได้ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เมื่อได้หุ้นส่วนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการแล้ว

ในการเจรจาต่อรองระหว่างหุ้นส่วนควรมีการสำรวจเป้าหมายของหุ้นส่วนต่างๆว่า มีวัตถุประสงค์แบบแฝงที่เป็นผลเสียต่อกลุ่มพันธมิตรหรือไม่ โดยในการประชุมร่วมกันควรแสดงจุดยืนในการเข้าร่วมพันธมิตรให้ชัดเจนเพื่อให้หุ้นส่วนอื่นๆแสดงจุดยืนของตนเช่นกัน

เมื่อการเจรจาต่อรองสำเร็จการทำสัญญาร่วมกันควรให้ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายและภาษีเป็นผู้ตรวจสอบรายละเอียดเรื่องขอบเขตงาน การแบ่งผลประโยชน์และความรับผิดชอบให้ละเอียดก่อนเซ็นสัญญา

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำงานร่วมกันในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดขอบเขตความร่วมมือให้ชัดเจนทำให้เกิดความอิสระในการดำเนินงานและการกำกับดูแลกลุ่มพันธมิตรที่เหมาะสมซึ่งช่วยลดปัญหาในอนาคต
2. ควรกำหนดระดับความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละหุ้นส่วนให้ชัดเจน
3. การกำหนดเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน
4. การจัดเตรียมข้อตกลงในการติดต่อสื่อสารให้ง่ายและตรงไปตรงมา จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การสร้างให้ที่มีส่วนร่วมในทุกระดับเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของของกลุ่มพันธมิตรเพื่อทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้อุปกรณ์ประสบความสำเร็จ
6. การส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน
7. การทำให้หุ้นส่วนการให้ความสำคัญและเคารพถึงความแตกต่างของแต่ละฝ่าย ทำให้เมื่อเกิดปัญหาระหว่างผู้ร่วมงานเข้าใจว่าเกิดจากความแตกต่างและร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างดี

สำหรับข้อเสนอแนะอื่นๆ สถาปนิกควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและขอบเขตการร่วมงานระหว่างสถาปนิกไทยและสถาปนิกอื่นๆ ให้ชัดเจนเพื่อให้สถาปนิกไทยไม่เสียเปรียบและได้ประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นการพัฒนามาตรฐานผู้ให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมของไทย และสมาคมสถาปนิกสยามเข้ามาเป็นตัวกลางในการสรรหาและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยด้วยกันเอง และบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ

5.9 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

จากการวิจัย พบว่าแนวโน้มเรื่องพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมจะมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต และยังมีอีกหลายประเด็นที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของบริษัทสถาปนิกไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางเพื่อการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. แนวทางการบริหารจัดการสัญญาระหว่างหุ้นส่วนในโครงการร่วมทุน (Project-based Joint partnership)
2. แนวทางการเตรียมตัวบริษัทสถาปนิกใหม่เพื่อเข้าร่วมในโครงการประกวดแบบของราชการในประเทศไทย
3. มาตรฐานและขอบเขตการร่วมงานระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทสถาปนิกอื่นๆ สำหรับโครงการที่ก่อสร้างในประเทศไทย

วิวัฒนาการโครงสร้างองค์กรของบริษัทสถาปนิกไทยภายหลังวิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กุลธิดา สมอดิศร. 2546. กลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คริสโตเฟอร์ เอช เลิฟลีด และ ลอเรน ไรท์. 2546. การตลาดบริการ. แปลโดย อุดลย์ จาตุรงค์กุล ดลยาจาตุรงค์กุล และพิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า,
- ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. 2547. กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่(Innovation Growth Strategy. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ผลิน ภูจรรยา. 2546. การจัดการธุรกิจร่วมสมัย:กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน=Contemporary Business Management: New Management Paradigm to create and Develop Competitive Dynamic. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอกพิมพ์ไทยจำกัด,
- ผุสดี ทิพทัส. 2539. สถาปนิกสยาม:พื้นฐาน บทบาท ผลงานและแนวคิด(พ.ศ.2475-2537). กรุงเทพมหานคร : สมาคมสถาปนิกสยาม,
- พรพรหม แม้นนทรินทร์. 2546. ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริหารในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของสถาปนิกไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์. 2544. กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท,
- รัชต์ ชมภูนิช. 2549. รู้จัก...สถาปนิก. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมาคมสถาปนิกสยาม,
- วิมลสิทธิ์ ทรายางกูร. 2537. การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อการออกแบบงานสถาปัตยกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- สถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. 2547. คู่มือสถาปนิก 2547. กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการวารสาร และสิ่งพิมพ์ สมาคมสถาปนิกสยาม,
- สถาปนิก, สภา. 2550. มาตรฐานในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม. กรุงเทพฯ : สภาสถาปนิก,
- สมลทิพย์ ฝิ่งกังวาลย์. 2547. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย:กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกช่วงปี2538-2545. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อีฟ แอล. ดอช และ แกรี ฮาเมล. 2545. รวมกันเราอยู่ = Alliance advantage. แปลโดยสุปราณี. กรุงเทพมหานคร : เอ.อาร์. บีซิเนส เพรส,
- อวยชัย วุฒิโสมสิต. 2546. การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

ภาษาอังกฤษ

Craig Park. 2006. Interorganizational Alliances: The Power of Long- Term Collaboration[Online]. Available from: http://develop2.aia.org/SiteObjects/files/bestpractice_06_03_03.pdf. [2005, December, 21]

Franklin, James R. 2000. Architect's professional practice manual. New York : McGraw-Hill,

John N. Cryer. 2003. The architect's handbook of professional practice : update 2003. New York : John Wiley & Son,

Pressman, Andy. 1997. Professional Practice 101: A Compendium of Business and management Strategies in Architecture. New York : John Wiley & Sons,

Ralph Steinglass. 2001. Architect's Handbook of Professional Practice. 13th Ed. New York : John Wiley & Son,

Victor O. Schinnerer. 2006. Strategic Alliances: Insurance Considerations[Online]. Available from: http://develop2.aia.org/SiteObjects/files/bestpractice_06_03_02.pdf. [2005, December, 21]

<http://www.uia-architectes.org> . 18 กรกฎาคม 2550.

<http://www.aia.org> . 25 กรกฎาคม 2550.

<http://www.alliancestrategy.com>. 18 กรกฎาคม 2550.

www.dtn.moc.gov.au. 1 พฤษภาคม 2549.

<http://en.wikipedia.org>. 20 ตุลาคม 2550

www.avaccount.com. 15 ธันวาคม 2550

www.thaifta.com. 1 พฤษภาคม 2549.

<http://www.ago.go.th>. 15 พฤษภาคม 2550.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง

1. บริษัท คาซ่า จำกัด
2. บริษัท เคทีจีวาย อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
3. บริษัท ดีพิคต์ จำกัด
4. บริษัท ดวงฤทธิ์ บุณนาค จำกัด
5. บริษัท ดันศิลป์ สถาปัตย์ จำกัด
6. บริษัท ทีค จำกัด
7. บริษัท แทนเดม อาร์คิเทค (2001) จำกัด
8. บริษัท โปรเซส อาร์คิเทค แอนด์ แพลนเนอร์ จำกัด
9. บริษัท แพลน อาคิเทค จำกัด
10. บริษัท ภูมิวิมุติ จำกัด
11. บริษัท วู้ดส์ เบค็อท (ไทยแลนด์) จำกัด
12. บริษัท แวสแล็บ จำกัด
13. บริษัท สถาปนิกหนึ่งร้อยสิบ จำกัด
14. บริษัท สถาปนิกอรรถพล ดุสิตนานนท์และคณะ จำกัด
15. บริษัท สนง.สถาปนิก กรุงเทพฯ จำกัด
16. บริษัท สถาปนิก 49 จำกัด
17. บริษัท อาคิเทคส์ แอนด์ แอสโซซิเอทส์ จำกัด
18. บริษัท อีโค ไฮดี จำกัด
19. บริษัท ออฟฟิศ เอที จำกัด
20. บริษัท อาร์เอ็มเจเอ็ม จำกัด
21. บริษัท ไอที อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
22. บริษัท เอ วัน สตูดิโอ จำกัด
23. บริษัท เอส.เจ.เอ.ทรีดี จำกัด
24. บริษัท Bensley Design Studio จำกัด
25. บริษัท Department of architecture จำกัด

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์

เรื่อง รูปแบบความร่วมมือระหว่างบริษัทสถาปนิกในประเทศไทย

คำชี้แจง: เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและแนวโน้มการเปิดเสรีทางการค้าทำให้การปฏิบัติวิชาชีพสถาปนิกเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต แบบสัมภาษณ์ประกอบวิทยานิพนธ์นี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความร่วมมือระหว่างสำนักงานสถาปนิกด้วยกันเพื่อให้บริการทางสถาปัตยกรรมในปัจจุบัน ข้อมูลและความคิดเห็นจากแบบสัมภาษณ์ นี้จะถูกเก็บเป็นความลับเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้นและขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 1: ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์และ สำนักงาน

ส่วนที่ 1.1: ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....อายุ.....ปี
2. การศึกษาขั้นสูงสุด.....ตำแหน่งปัจจุบัน.....
ประสบการณ์ในการบริหารสำนักงานสถาปนิกปีพ.ศ.....
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม(ไม่รวมเวลาศึกษาต่อ)
 ในประเทศ.....ปี ต่างประเทศ.....ปี(โปรดระบุชื่อประเทศ.....)

ส่วนที่ 1.2: ข้อมูลพื้นฐานการประกอบวิชาชีพสถาปนิกของสำนักงานในปัจจุบัน

4. ชื่อบริษัท.....ที่อยู่.....
5. จำนวนบุคลากรประจำทั้งหมดในสำนักงานของท่าน.....คน จำนวนสถาปนิก.....คน
6. ลักษณะพิเศษ(Unique Strengths) หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะที่สร้างชื่อเสียงให้แก่สำนักงานท่าน.....
7. ชนิดงานที่ให้บริการของสำนักงานท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 สถาปัตยกรรมหลัก สถาปัตยกรรมผังเมือง อื่นๆ(โปรดระบุ).....
 สถาปัตยกรรมภายใน ภูมิสถาปัตยกรรม

8. ขอบเขตงานที่สำนักงานให้บริการ ตามกฎกระทรวงฉบับที่9 (2542) (จากมากไปหาน้อยโดย1=มากที่สุด)

- | | | |
|------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> งานออกแบบ | <input type="checkbox"/> งานอำนวยความสะดวก | <input type="checkbox"/> งานพิจารณาตรวจสอบ |
| | | <input type="checkbox"/> งานวางผังโครงการและบริเวณ |

ส่วนที่ 2: ลักษณะความร่วมมือระหว่างสำนักงานท่านและสำนักงานอื่นๆในการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรม

9. ประเภทลูกค้าหลักของสำนักงาน (จากมากไปหาน้อยโดย1=มากที่สุด)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> รัฐบาลไทย/ต่างชาติ | <input type="checkbox"/> นิติบุคคลร่วมทุน |
| <input type="checkbox"/> นิติบุคคลเอกชน ไทย/ต่างชาติ | <input type="checkbox"/> บุคคลธรรมดาไทย/ต่างชาติ |
| | <input type="checkbox"/> อื่นๆ(โปรดระบุ)..... |

10. จำนวนโครงการที่สำนักงานท่านร่วมงานกับสำนักงานสถาปนิกอื่นในลักษณะพันธมิตรเพื่อให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลัก และแบ่งตามสถานที่ตั้ง

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> ไม่เคยร่วมงานกับสำนักสถาปนิก(กรุณาข้ามไปตอบข้อ 45) | |
| <input type="radio"/> 1 - 5 โครงการ | <input type="radio"/> โครงการในประเทศไทยจำนวน.....โครงการ |
| <input type="radio"/> 6 - 10 โครงการ | <input type="radio"/> โครงการในต่างประเทศจำนวน.....โครงการ |
| <input type="radio"/> มากกว่า 10 โครงการ | |

12. ประเภทของงานที่ทำให้เกิดความร่วมมือ (จากมากไปหาน้อยโดย1=มากที่สุด)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> งานประกวดแบบเอกชน/รัฐบาล | หรือซับซ้อน ในประเทศ/ ต่างประเทศ |
| <input type="checkbox"/> งานประกวดแบบในประเทศ/ ต่างประเทศ | <input type="checkbox"/> งานที่ลูกค้ากำหนดให้ร่วมงานกับสำนักงานอื่น |
| <input type="checkbox"/> งานขนาดใหญ่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ลำพัง | โครงการในประเทศ/ต่างประเทศ |
| ในประเทศ/ ต่างประเทศ | <input type="checkbox"/> อื่นๆ(โปรดระบุ)..... |
| <input type="checkbox"/> งานประเภทที่ต้องการความชำนาญเฉพาะ | |

13. จุดเริ่มต้นความร่วมมือกับพันธมิตรในการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักสำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ(จากมากไปหาน้อยโดย1=มากที่สุด)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> เจ้าของเป็นผู้ติดต่อสำนักงานท่านและพันธมิตรให้เข้าร่วมโครงการ | <input type="checkbox"/> สำนักงานท่านผู้ติดต่อพันธมิตรให้เข้าร่วมโครงการ |
| | <input type="checkbox"/> พันธมิตรติดต่อสำนักงานท่านเข้าร่วมโครงการ |
| | <input type="checkbox"/> อื่นๆ(โปรดระบุ)..... |

14. ประเภทโครงการที่สำนักงานท่านร่วมมือกับสำนักงานสถาปนิกอื่นในลักษณะพันธมิตรสำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ(จากมากไปหาน้อยโดย1=มากที่สุด)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> อาคารพักอาศัย(บ้านเดี่ยว บ้านแถว) | <input type="checkbox"/> อาคารสำนักงาน ธุรกิจ |
| <input type="checkbox"/> อาคารชุดพักอาศัย | <input type="checkbox"/> อาคารเพื่อการพาณิชย์(ศูนย์การค้า,Retail shop) |
| <input type="checkbox"/> โรงแรม โรงแรมพักตากอากาศ | <input type="checkbox"/> สถานที่ทำการราชการ |
| | <input type="checkbox"/> ศูนย์กีฬา หรือ สถานบันเทิง |

15. สำนักงานท่านเข้าไปในฐานะใด สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ผู้ออกแบบ/ผู้ออกแบบร่วม
- ที่ปรึกษางานออกแบบ
- ที่ปรึกษาการบริหารโครงการ
- สถาปนิกประจำโครงการ
- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....
- อื่นๆ(โปรดระบุ).....

16. จำนวนสำนักงานสถาปนิกที่เข้าร่วมงานออกแบบสถาปัตยกรรมหลักต่อหนึ่งโครงการ(รวมสำนักงานของท่าน)
ในประเทศไทยจำนวน.....สนง. ต่างประเทศ จำนวน.....สนง.

17. สำนักงานสถาปนิกขนาดใดที่สำนักงานท่านร่วมงานในลักษณะพันธมิตรด้วยมากที่สุด สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ (จากมากไปหาน้อยโดย1=มากที่สุด)

- สำนักงานขนาดเล็กกว่าสำนักงานท่าน
- สำนักงานขนาดเท่ากับสำนักงานท่าน
- สำนักงานขนาดใหญ่กว่าสำนักงานท่าน

18. สำนักงานสถาปนิกรูปแบบใดที่สำนักงานท่านร่วมมือในลักษณะพันธมิตรมากที่สุด สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- สำนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ(Specialist)ด้าน.....
- สำนักงานที่ให้บริการครบวงจร(Generalist).....

19. สำนักงานสถาปนิกประเภทใดที่สำนักงานท่านร่วมมือในลักษณะพันธมิตรมากที่สุดสำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ (จากมากไปหาน้อยโดย1=มากที่สุด)

- สำนักงานสถาปนิกไทยที่ตั้งในประเทศไทย
- สำนักงานสถาปนิกไทยที่ตั้งในต่างประเทศ
- สำนักงานสถาปนิกร่วมทุนที่ตั้งในประเทศไทย

20. ลักษณะความร่วมมือระหว่างสำนักงานของท่านและพันธมิตรเป็นอย่างไร สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เป็นการร่วมมือแบบเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ
- เจ้าของโครงการเป็นคนประสานงาน/ประสานงานกันเอง
- ร่วมงานในขอบเขตเดียวกัน/คนละขอบเขตกัน
- เป็นการร่วมมือเฉพาะโครงการ/หลายโครงการต่อเนื่อง
- สำนักงานที่มีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มเดียวกัน/คนละกลุ่มกัน
- มีผู้นำกลุ่ม/ไม่มีผู้นำกลุ่ม
- พันธมิตรมีความชำนาญที่เหมือนกัน/แตกต่างกัน

21. ความร่วมมือระหว่างสำนักงานท่านและพันธมิตรมีกิจกรรมดังนี้หรือไม่สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การร่วมลงเงิน
- การแบ่งพนักงานมาทำงานร่วมกันในโครงการที่ร่วมมือกัน
- การแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างสำนักงาน
- การวางแผนและทำการตลาดร่วมกัน
- การแบ่งค่าใช้จ่ายสำนักงานร่วมกันเช่น ค่าเช่าสำนักงาน
- การแลกเปลี่ยนความรู้ในการออกแบบ/เทคโนโลยีระหว่างกัน
- การแบ่งค่าใช้จ่ายโครงการที่ทำร่วมกัน
- การวางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

ส่วนที่ 3: การสร้างและการบริหารความร่วมมือและการทำงานร่วมกับพันธมิตร

ส่วนที่ 3.1: แรงจูงใจในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรม

22. เหตุผลหลักที่สำนักงานท่านร่วมมือกับสำนักงานสถาปนิกอื่นๆ ในลักษณะพันธมิตร

.....

.....

23. ปัจจัยภายนอกสำนักงานข้อใดที่มีผลกับการตัดสินใจทำงานร่วมกันในลักษณะพันธมิตร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> สภาพเศรษฐกิจและ
ความเสี่ยงของประเทศ
ไทย/ประเทศที่ไปขยาย
การลงทุน | <input type="radio"/> ค่าครองชีพและต้นทุนการดำเนิน
โครงการที่สูง | <input type="radio"/> ลักษณะโครงการ(ขนาดและความ
ซับซ้อน) |
| | <input type="radio"/> การแข่งขันระหว่างสำนักงาน
สถาปนิก | <input type="radio"/> ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและ
ซอฟต์แวร์เพื่อการออกแบบ |
| | <input type="radio"/> ความต้องการของลูกค้า(TOR) | <input type="radio"/> อื่นๆ(โปรดระบุ)..... |

24. ปัจจัยภายในสำนักงานเหล่านี้มีผลต่อการตัดสินใจทำงานร่วมกันในลักษณะพันธมิตรหรือไม่ อย่างไร(ตอบได้
มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | |
|------------------------------------|--|--|
| <input type="radio"/> เงิน | <input type="radio"/> ความชำนาญหลักของสำนักงาน | <input type="radio"/> นโยบายด้านการตลาดของสำนักงาน |
| <input type="radio"/> บุคลากร | <input type="radio"/> ภาพลักษณ์ของสำนักงาน | <input type="radio"/> ระบบการบริหารงานสำนักงาน |
| <input type="radio"/> ขนาดสำนักงาน | <input type="radio"/> วัตถุประสงค์ของสำนักงาน | <input type="radio"/> อื่นๆ(โปรดระบุ)..... |

ส่วนที่ 3.2: การสร้างและการบริหารความร่วมมือกับพันธมิตร

25. ในกรณีที่สำนักงานท่านได้รับเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไม พันธมิตร/เจ้าของโครงการ จึงเลือก
สำนักงานท่าน

.....

.....

26. ในกรณีที่สำนักงานท่านเป็นผู้เลือกพันธมิตรกรุณาจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือก
พันธมิตรของท่าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือก พันธมิตร	มาก	ปานกลาง	ไม่สำคัญ	ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือก พันธมิตร	มาก	ปานกลาง	ไม่สำคัญ
<input type="radio"/> ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่าง ผู้บริหารสำนักงาน				<input type="radio"/> ปริมาณงานที่รับผิดชอบใน ช่วงนั้นของพันธมิตร			
<input type="radio"/> ทักษะและเป้าหมายการ ปฏิบัติวิชาชีพของพันธมิตร				<input type="radio"/> ประสบการณ์เกี่ยวกับโครง การที่ได้รับของพันธมิตร			
<input type="radio"/> ความจริงใจและความทุ่มเท ของพันธมิตร				<input type="radio"/> ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการออกแบบ			

ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกพันธมิตร	มาก	ปานกลาง	ไม่สำคัญ	ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกพันธมิตร	มาก	ปานกลาง	ไม่สำคัญ
○ ความเข้ากันด้านวัฒนธรรมและภาษา				1. ความเข้ากันได้ในการปฏิบัติงาน			
○ ชื่อเสียงของสำนักงานพันธมิตร				○ ระดับการใช้เทคโนโลยีของหุ้นส่วน(Software Version)			
○ จำนวนและลักษณะทีมงานของพันธมิตร				○ ศักยภาพการเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่นๆ ของพันธมิตร			
○ ระดับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของพันธมิตร				○ อื่น(โปรดระบุ).....			

27. ลักษณะข้อตกลงส่วนใหญ่ระหว่างสำนักงานท่านกับสำนักงานพันธมิตรและระหว่างสำนักงานท่านกับเจ้าของสำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- | | |
|------------------------------------|---|
| ○ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม | ○ ปริมาณงานที่รับผิดชอบของแต่ละสำนักงาน |
| ○ สภาพเศรษฐกิจและความเสี่ยงโครงการ | ○ ปัจจัยด้านลูกค้า(TOR) |
| ○ ปัจจัยด้านโครงการ | ○ ปัจจัยด้านสำนักงานสถาปนิก |
| ○ ประเภทโครงการ | ○ ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตร |
| ○ ขนาดโครงการ | ○ ฐานะทางกฎหมายของพันธมิตร |
| ○ สถานที่ตั้งโครงการ | |

28. ปัจจัยข้อใดมีผลต่อรูปแบบข้อตกลงระหว่างพันธมิตรและเจ้าของ สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | |
|-------------------------|--|--|
| ○ ข้อตกลงทางวาจา | ○ จดหมายแสดงเจตจำนง (Letter of Intension, LOI) | ○ การเซ็นสัญญาคู่(Consortium:3 parties contract) |
| ○ ข้อตกลงเบื้องต้น(MOU) | ○ หนังสือสัญญา(2 parties Contract) | ○ อื่นๆ(โปรดระบุ)..... |
| ○ ข้อตกลง(Agreement) | | |

29. ปัจจัยข้อใดมีผลต่อการคัดเลือกผู้นำกลุ่ม สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| ○ ปัจจัยด้านสังคม | ○ ปัจจัยด้านสำนักงานสถาปนิก | ○ อื่นๆ(โปรดระบุ)..... |
| ○ การได้รับงานก่อน(Priority) | ○ ระดับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ | |
| ○ ระดับอาวุโส | ○ ความชำนาญของสำนักงาน | |
| ○ ปัจจัยด้านความต้องการของลูกค้า(TOR) | ○ ฐานะความรับผิดชอบในโครงการ | |
| | ○ ขนาดงานที่ได้รับมอบหมายในโครงการ | |

30. กลุ่มพันธมิตรมีโครงสร้างการตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน(Decision Making)เป็นอย่างไร(ด้านการออกแบบและการบริหาร)สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- ด้านการออกแบบ
- การบริหาร

31. ปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งขอบเขตงานที่ทำร่วมกัน(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- ปัจจัยด้านโครงการ
 - ประเภทโครงการ
 - ขนาดโครงการ
 - สถานที่ตั้งโครงการ
- ปัจจัยด้านความต้องการของลูกค้า(TOR)
- ปัจจัยด้านสำนักงานสถาปนิก
 - ความชำนาญของพันธมิตร
- จำนวนพนักงานของพันธมิตร
- สถานที่ตั้งสำนักงานของพันธมิตร
- ระดับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- จำนวนงานของพันธมิตรที่รับผิดชอบในช่วงนั้น
- อื่นๆ(โปรดระบุ).....

32. รูปแบบการแบ่งงานระหว่างพันธมิตรและกระบวนการทำงานร่วมกับพันธมิตร สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- แบ่งตามขั้นตอนของงานสถาปัตยกรรม
- แบ่งตามพื้นที่การทำงาน
- แบ่งตามประเภทการใช้สอยอาคาร
- อื่นๆ(โปรดระบุ).....

ขั้นตอนการทำงานระหว่างสำนักงานท่านและสำนักงานอื่น (ตามภาพประกอบขั้นตอนการให้บริการบริการงานออกแบบสถาปัตยกรรมด้านหลัง)

33. รูปแบบและวิธีการติดต่อประสานงานในการทำงานร่วมกับพันธมิตร (จากมากไปหาน้อยโดย1=มากที่สุด) สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- รูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างพันธมิตร
 - การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ
 - การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
- ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร
 - เอกสารต้นฉบับ(Hard copies)/เอกสารอิเล็กทรอนิกส์(Soft copies)
 - การประชุมแบบพบหน้า(Face to face)/(Video Conference)
 - การพูดคุยระหว่างทีมงานด้วยการพบกัน/การโทรศัพท์/อีเมลล์

34. กลุ่มพันธมิตรของสำนักงานท่านมีการจัดการเรื่องการควบคุมคุณภาพผลงาน และเรื่องลิขสิทธิ์ของงานที่ทำร่วมกันหรือไม่ อย่างไร สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- การควบคุมคุณภาพ
- เรื่องลิขสิทธิ์ของงาน

35. รูปแบบการแบ่งค่าใช้จ่ายโครงการและการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตร สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- การแบ่งค่าใช้จ่ายโครงการ
- การแบ่งผลประโยชน์

36. รูปแบบการแบ่งความรับผิดชอบ(Responsibilities)และการประกันผลงาน(Insurance) สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- ความรับผิดชอบ
- การประกันผลงาน

37. อุปสรรคในการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักงานท่านและพันธมิตร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- ทักษะคิดในการดำเนินธุรกิจ
- การติดต่อสื่อสาร/การส่งFileงาน
- อื่นๆ(โปรดระบุ).....
- พื้นฐานความชำนาญของสำนักงาน
- ภูมิประเทศ อากาศ และเวลา
- มาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพ
- วัฒนธรรม
- ระดับการใช้เทคโนโลยีของแต่ละสำนักงาน
- ภาษา

38. ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างสำนักงานกับพันธมิตร และสำนักงานท่านมีการจัดการปัญหาเหล่านั้นอย่างไร สำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- การแบ่งผลประโยชน์/ค่าใช้จ่าย
- การติดต่อสื่อสาร
- อื่นๆ(โปรดระบุ).....
- วิธีการทำงานร่วมกัน
- ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตร

แนวทางการจัดการ

39. เมื่อเกิดกรณีพิพาทระหว่างพันธมิตรสำนักงานท่านทำอย่างไรสำหรับโครงการในประเทศไทยและต่างประเทศ

- ประนีประนอมระหว่างพันธมิตรกันเอง
- การฟ้องร้อง
- หากคนกลางตัดสินคือ.....
- อื่นๆ(โปรดระบุ).....

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ กลุ่มพันธมิตร	มาก	ปาน กลาง	ไม่ สำคัญ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ กลุ่มพันธมิตร	มาก	ปาน กลาง	ไม่ สำคัญ
<input type="radio"/> การสื่อสารระหว่างพันธมิตร				<input type="radio"/> สถานที่ตั้งโครงการ			
<input type="radio"/> สถานที่ทำงานร่วมกัน				ปัจจัยอื่นๆ(โปรดระบุ).....			

43. ถ้าสำนักงานสถาปนิกใหม่ต้องการสร้างพันธมิตรกับสำนักงานสถาปนิกด้วยกันควรต้องคำนึงอะไรบ้าง

.....

.....

44. ความแตกต่างระหว่างความร่วมมือระหว่างสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยและในต่างประเทศ(รูปแบบ, ความนิยม, การยอมรับ, การจัดการขององค์กรวิชาชีพ)

.....

.....

45. เหตุผลหลักที่สำนักงานท่านยังไม่เคยร่วมมือกับสำนักงานอื่นในการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรม

.....

.....

46. สำนักงานท่านพบกับสถานการณ์ที่เชื่อให้เกิดความร่วมมือเหล่านี้หรือไม่ และท่านมีแนวทางจัดการอย่างไร

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> การรับงานประกวดแบบในประเทศ/ ต่างประเทศ | <input type="radio"/> ลูกค้ำกำหนดให้ร่วมงานกับสำนักงานอื่นสำหรับ |
| <input type="radio"/> การรับงานในต่างประเทศ | โครงการในประเทศ/ต่างประเทศ |
| <input type="radio"/> การรับงานประเภทที่ไม่ถนัดต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ | <input type="radio"/> อื่นๆ(โปรดระบุ)..... |
| <input type="radio"/> การรับงานขนาดใหญ่/ซับซ้อน | |

47. ประเภทโครงการและขั้นตอนการทำงานของสำนักงานท่าน (ตามภาพด้านหลัง)

ศูนย์วิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในฐานะสถาปนิกไทยท่านมีความคิดเห็นส่วนตัวอย่างไรกับรูปแบบพันธมิตรร่วมในวิชาชีพสถาปนิก(Design Professionals Alliance)ต่อไปนี้ (โปรดดูรูปภาพประกอบรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ)

48. ท่านคิดว่ามีรูปแบบการร่วมมือข้างต้นเกิดขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ รูปแบบเกิดขึ้นมากที่สุด เนื่องจากอะไร

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Scenario 1..... | <input type="checkbox"/> Scenario 3..... |
| <input type="checkbox"/> Scenario 2..... | <input type="checkbox"/> Scenario 4..... |

49. ความร่วมมือรูปแบบใดมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต และแต่ละรูปแบบเกิดขึ้นกับสำนักงานสถาปนิกแบบใด

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Scenario 1..... | <input type="checkbox"/> Scenario 3..... |
| <input type="checkbox"/> Scenario 2..... | <input type="checkbox"/> Scenario 4..... |

ส่วนที่5: ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบความร่วมมือระหว่างสำนักงานสถาปนิกในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

50. การถ่ายเทความรู้และเทคโนโลยีเกิดจากความร่วมมือรูปแบบใดมากที่สุด และเป็นความรู้ประเภทใด

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Scenario 1..... | <input type="checkbox"/> Scenario 3..... |
| <input type="checkbox"/> Scenario 2..... | <input type="checkbox"/> Scenario 4..... |

51. ความร่วมมือแต่ละรูปแบบส่งผลดี/ผลเสียต่อสำนักงานเหล่านั้นในระยะยาว หรือไม่ อย่างไร

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Scenario 1..... | <input type="checkbox"/> Scenario 3..... |
| <input type="checkbox"/> Scenario 2..... | <input type="checkbox"/> Scenario 4..... |

52. ความร่วมมือแต่ละรูปแบบเกิดผลดี/ผลเสียต่อวิชาชีพสถาปนิกไทยโดยรวมหรือไม่ อย่างไร

Scenario 1

ผลดี

ผลเสีย

Scenario 3

ผลดี

ผลเสีย

Scenario 2

ผลดี

ผลเสีย

Scenario 4

ผลดี

ผลเสีย

53. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

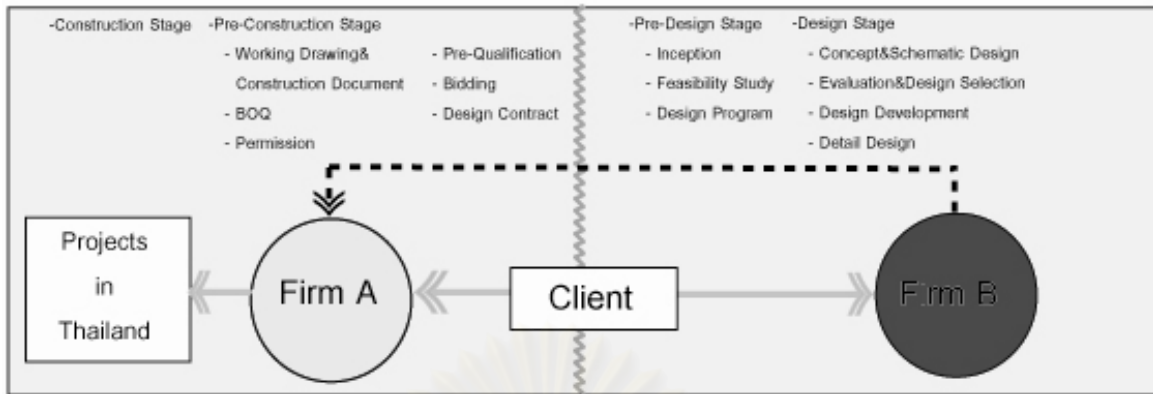
.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

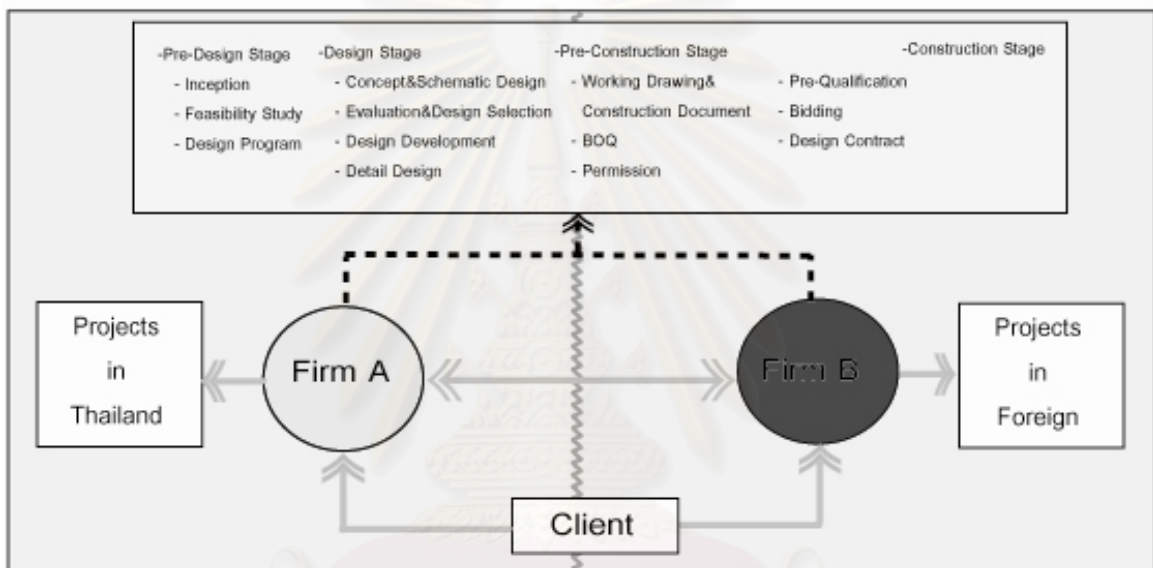
	บริษัท A	บริษัท B
ขั้นตอนเตรียมการก่อนการออกแบบ	การจัดทำโครงการนำเสนอ(Proposal)	การจัดทำโครงการนำเสนอ(Proposal)
	การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ(Feasibility Study)	การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ(Feasibility Study)
	การรวบรวมข้อมูลเพื่อการออกแบบและความต้องการของโครงการ(Design Program)	การรวบรวมข้อมูลเพื่อการออกแบบและความต้องการของโครงการ(Design Program)
ขั้นตอนการออกแบบ	การออกแบบร่างขั้นต้น(Concept & Schematic Design)	การออกแบบร่างขั้นต้น(Concept & Schematic Design)
	การประเมินและตัดสินใจเลือกรูปแบบ(Evaluation & Design Selection)	การประเมินและตัดสินใจเลือกรูปแบบ(Evaluation & Design Selection)
	การพัฒนาแบบร่าง(Design Development)	การพัฒนาแบบร่าง(Design Development)
	การออกแบบขั้นสุดท้าย(Detail Design)	การออกแบบขั้นสุดท้าย(Detail Design)
ขั้นตอนเตรียมการก่อนการก่อสร้าง	การเขียนแบบก่อสร้างและรายการประกอบแบบ(Working Drawing & Construction Document)	การเขียนแบบก่อสร้างและรายการประกอบแบบ(Working Drawing & Construction Document)
	การจัดทำราคากลาง(Bill of quantities)	การจัดทำราคากลาง(Bill of quantities)
	การขออนุญาตก่อสร้าง	การขออนุญาตก่อสร้าง
	การตรวจสอบคุณสมบัติผู้เข้าประกวดราคาหรือการประมูล (Pre-Qualification)	การตรวจสอบคุณสมบัติผู้เข้าประกวดราคาหรือการประมูล (Pre-Qualification)
ขั้นตอนดำเนินงานก่อสร้าง	การจัดทำการประกวดราคา(Bidding)	การจัดทำการประกวดราคา(Bidding)
	การทำสัญญาก่อสร้าง	การทำสัญญาก่อสร้าง
	การวางแผนการก่อสร้าง	การวางแผนการก่อสร้าง
	การควบคุมและตรวจการดำเนินงานก่อสร้าง	การควบคุมและตรวจการดำเนินงานก่อสร้าง
ขั้นตอนภายหลังการก่อสร้างเสร็จ	การจัดทำ As built records และ As built drawings	การจัดทำ As built records และ As built drawings
	การตรวจสอบอาคารและแก้ไขข้อบกพร่อง	การตรวจสอบอาคารและแก้ไขข้อบกพร่อง
	การส่งมอบงาน โดยการจัดทำข้อแนะนำการใช้และคู่มือบำรุงรักษา	การส่งมอบงาน โดยการจัดทำข้อแนะนำการใช้และคู่มือบำรุงรักษา
	การประเมินผลหลังการใช้อาคาร(POE: Post-Occupied Evaluation)	การประเมินผลหลังการใช้อาคาร(POE: Post-Occupied Evaluation)

แผนภาพที่ 6.1 ภาพประกอบการสัมภาษณ์เรื่องขั้นตอนการให้บริการออกแบบ

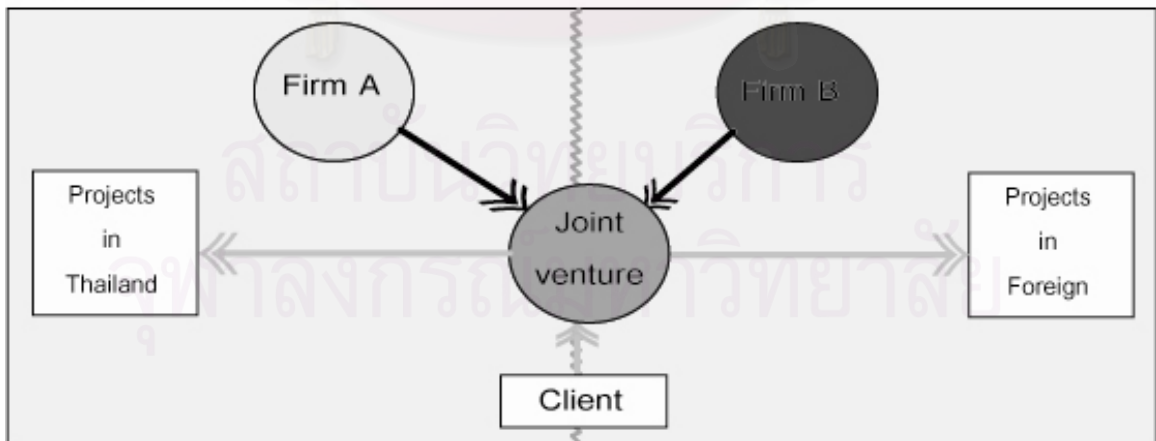
MODEL 1: SERVICE TRANSACTION



MODEL 2: ALLIANCE



MODEL 3: JOINT VENTURE



แผนภาพที่ 6.2 ภาพประกอบการสัมภาษณ์เรื่องรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยกับบริษัทสถาปนิกอื่นๆ

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วน¹

1. บทนำ

ข้อตกลงนี้กระทำเมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.โดย นาย/นาง/นางสาว
.....ฝ่ายหนึ่งกับ นาย/นาง/นางสาว.....อีกฝ่ายหนึ่ง
ณ.....ซอย.....ถนน.....แขวง.....เขต.....
จังหวัด.....

2. ชื่อสำนักงาน การใช้ชื่อสำนักงานเพื่อประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม ใช้ชื่อว่า.....ซึ่งเปิดทำการตั้งแต่วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... จนถึงวันเลิกกิจการซึ่งจะได้กำหนดเงื่อนไขไว้ข้างท้ายข้อตกลงนี้

3. เงินทุน เงินทุนที่ลงในครั้งนี้ เช่นข้อตกลงในการขายหุ้น ราคาหุ้น สัดส่วนของการถือหุ้น รวมทั้งหลักการแบ่งปันผลกำไรของหุ้นส่วนแต่ละคน

4. ทรัพย์สินเดิม กรณีทรัพย์สินเดิมหรือทรัพย์สินส่วนบุคคลของหุ้นส่วนรายใด ยินดีนำเข้ามาร่วมใช้ในหุ้นส่วน ให้ทำบัญชีแนบท้ายข้อตกลงนี้ไว้

5. การปฏิบัติวิชาชีพ ผู้เป็นหุ้นส่วนทั้งสองฝ่าย ตกลงกันว่าจะไม่ทำธุรกิจอื่นใด นอกเหนือจากการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมในสำนักงานนี้ให้แก่สำนักงานนี้เท่านั้น เว้นแต่จะได้ตกลงกันเป็นอย่างอื่น และจะอุทิศเวลาอย่างเต็มที่ให้แก่กิจการของสำนักงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อผลสำเร็จของสำนักงาน

6. เชื้อค ผู้มีสิทธิเซ็นเช็ค เงื่อนไขในการเซ็นเช็ค ต้องกำหนดในข้อตกลงให้ชัดเจน

7. การเงินและการค้าประกัน หุ้นส่วนทั้งสองฝ่าย ตกลงที่จะไม่เซ็นรับรองตัวสัญญาใช้เงิน วางเงินประกันผู้ต้องหาหรือเป็นผู้ค้ำประกันใดๆ โดยไม่ได้รับความยินยอมจากหุ้นส่วนอีกฝ่ายหนึ่งในนามของสำนักงาน

8. การทำบัญชี หุ้นส่วนทั้งสองฝ่ายตกลงจะทำบัญชีที่ถูกต้องเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย โดยจะเริ่มรอบบัญชีตั้งแต่วันที่.....พ.ศ.....เป็นต้นไป และจะมีการคำนวณกำไร-ขาดทุน และทำการแบ่งปันผลประโยชน์ในรอบบัญชีนั้นๆ การแบ่งปันผลกำไรจะแบ่งตามอัตราส่วนของจำนวนหุ้นที่ถือ

9. เงินรายได้ตอบแทน ข้อตกลงเงินเดือนในตำแหน่งต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของบำเหน็จรายปี หรือการแบ่งปันผลกำไรระหว่างหุ้นส่วน เป็นต้น

10. ทุนสำรอง การกำหนดจำนวนเงินทุนสำรองฉุกเฉินช่วงงานตกต่ำ หรือหมุนเวียนไม่ทัน วิธีการเบิก-ยืมเงินทุนสำรองในกรณีจำเป็น เป็นต้น

11. การให้ผลตอบแทนผู้เกษียณอายุ การกำหนดให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้เกษียณอายุ หรือไร้ความสามารถลงมีด้วยวิธีการใดรวมทั้งการประกันต่างๆ ของพนักงาน เช่นเงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ การประกันสุขภาพต่างๆ เป็นต้น

12. การสิ้นสุดแห่งการเป็นหุ้นส่วน การยกเลิกหุ้นส่วน อาจกระทำได้โดยกรณีหนึ่งกรณีใดดังนี้

¹ อวยชัย วุฒิโฆสิต.การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม Architectural Professional Practice.(กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 134-136.

- ครอบคลุมตามข้อตกลงการเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน
- ด้วยความเห็นชอบด้วยกันทั้งสองฝ่าย
- โดยความประสงค์ของหุ้นส่วนคนหนึ่งหรือมากกว่า เช่น ถ้าไม่ได้กำหนดระยะเวลาการเป็นหุ้นส่วนไว้
- หุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งอาจขอยกเลิกได้ โดยการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรแก่อีกฝ่ายหนึ่งได้
- เปลี่ยนแปลงตัวหุ้นส่วน เช่น หุ้นส่วนคนหนึ่งยกภาระและผลประโยชน์ทั้งหมดไปมอบให้แก่บุคคลใด บุคคลหนึ่งรับผิดชอบแทน
- การตาย
- เป็นบุคคลที่มีสติปัญญาเสื่อมตามคำสั่งศาล
- โดยคำสั่งศาล
- การล้มละลายของสำนักงาน มีข้อยกเลิกหุ้นส่วนแล้ว ทรัพย์สินต่างๆ ก็จะแบ่งปันกันในระหว่างหุ้นส่วน ตามข้อตกลงที่ได้ตกลงกันไว้ แต่ทั้งนี้จะต้องเป็นการกระทำหลังจากการตรวจสอบบัญชีชำระหนี้สิน ร่วมกันของหุ้นส่วนแล้ว

13. การยกเลิกการเป็นหุ้นส่วน เป็นข้อตกลงในการยกเลิกการเป็นหุ้นส่วนในกรณี ต่างๆ เช่น

- การเลิกกิจการของสำนักงาน ให้แบ่งหนี้สินหรือทรัพย์สินไปในสัดส่วนตามข้อตกลง
- การยกเลิกการเป็นหุ้นส่วนของฝ่ายหนึ่ง แต่อีกฝ่ายหนึ่งต้องการดำเนินงานต่อไป การมีสิทธิใช้ชื่อ สำนักงานเดิม และการชดเชยผลประโยชน์ จะต้อง มีข้อตกลงให้ชัดเจน
- งานต่างๆ ที่ติดพันในช่วงก่อนที่จะยกเลิกการเป็นหุ้นส่วนของฝ่ายหนึ่ง จะมีการตกลงผลประโยชน์กันอย่างไร
- ทรัพย์สินเดิมของผู้บอกล้มเลิกกิจการ (ข้อ 4) ตามรายการแนบท้าย จะคืนให้โดยวิธีการใด เป็นต้น
- การชี้ขาด ให้หุ้นส่วนเป็นฝ่ายตกลงกันเองว่าจะให้ผู้ใดเป็นอนุญาโตตุลาการ เพื่อชี้ขาดในข้อขัดแย้งอันอาจจะมี ขึ้นในอนาคต และคำชี้ขาดจะต้องไม่ขัดแย้งกับกฎหมายใดๆ ที่มีอยู่
- การลงนาม ให้หุ้นส่วนทุกฝ่าย ลงนามต่อหน้าพยาน และให้พยานลงนามด้วย พร้อมทั้งลงวันที่ในวันที่ลงนาม ตามข้อตกลงนี้
- รายการแนบท้ายให้กรอกรายการทรัพย์สินส่วนตัวของหุ้นส่วนทุกคน ที่นำมาใช้ในสำนักงานให้ละเอียดและ ครบถ้วน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ง

การจัดสรรค่าบริการวิชาชีพระหว่างสถาปนิกและกลุ่มวิศวกร¹

1. อัตราค่าบริการวิชาชีพพื้นฐาน

สมาคมสถาปนิกสยามเป็นตัวกำหนดโดยมีมาตรฐานการคิดค่าบริการออกเป็น 2 วิธีดังนี้

1.1 คำนวณเป็นร้อยละของค่าก่อสร้าง มีหลักการคำนวณดังนี้

งานก่อสร้างทั่วไป คิดจากอัตราร้อยละของมูลค่าโครงการโดยคิดตามอัตราส่วนก้าวหน้า ตัวอย่างเช่น อาคารประเภท 4 ราคาก่อสร้าง 35 ล้านบาท คำนวณค่าบริการดังนี้

10 ล้านบาทแรกคิดอัตราร้อยละ 6.50

20 ล้านบาทถัดไปคิดอัตราร้อยละ 5.50

5 ล้านบาทที่เหลือคิดอัตราร้อยละ 4.75

งานก่อสร้างต่อเติม คิดค่าบริการเป็น 1.2 เท่าของข้อ 1

งานก่อสร้างดัดแปลง คิดค่าบริการเป็น 1.4 เท่าของข้อ 1

งานก่อสร้างที่ใช้แบบซ้ำกัน โดยไม่ต้องเขียนแบบใหม่ให้คิดค่าบริการดังนี้

หลังที่ 1 คิดค่าบริการ 100 เปอร์เซ็นต์ของข้อ 1

หลังที่ 2 คิดค่าบริการ 50 เปอร์เซ็นต์ของข้อ 1

หลังที่ 3-5 คิดค่าบริการ 25 เปอร์เซ็นต์ของข้อ 1

หลังที่ 6-10 คิดค่าบริการ 10 เปอร์เซ็นต์ของข้อ 1

หลังที่ 11 ขึ้นไปคิดค่าบริการ 15 เปอร์เซ็นต์ของข้อ 1

1.2 คิดค่าบริการจากการคำนวณเวลาทำงาน ส่วนใหญ่จะเป็นความต้องการของผู้ว่าจ้างที่ต้องการ

คำนวณหาค่าบริการวิชาชีพด้วยวิธีนี้ หรือใช้กับงานที่ไม่สามารถคิดค่าบริการวิชาชีพเป็นอัตราร้อยละตามข้อ 1. ได้ เช่น การจัดทำผังแม่บท (MASTER PLAN) หรือการให้คำปรึกษาการอำนวยการก่อสร้าง (CONSTRUCTION MANAGEMENT) เป็นต้นการคิดค่าบริการวิชาชีพวิธีนี้คือ

1.2.1 ใช้อัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ 2.5 เท่าของอัตราเงินเดือน (ตัวเลข 2.5 เท่า เกิดจากค่าสวัสดิการ ค่าดำเนินงานสำนักงาน ฯลฯ เป็นต้น)

1.2.2 สถาปนิกจะสามารถคิดค่าใช้จ่ายโดยตรงอื่นๆ (DIRECT EXPENSES) ตามที่ต้องจ่ายสำหรับการให้บริการในโครงการนี้ เพิ่มขึ้นจากค่าบริการวิชาชีพ ตามเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่

นอกจากนี้ยังมีการตั้งอัตราค่าบริการวิชาชีพพื้นฐานคิดตามประเภทงานและมูลค่าของโครงการตามตารางด้านล่างนี้โดยประเภทของงานแบ่งออกเป็น 6 ประเภทคือ

งานประเภทที่ 1 ประกอบด้วย การออกแบบตกแต่งภายใน การออกแบบผลิตภัณฑ์สถาปัตยกรรมและครุภัณฑ์

¹ สมาคมสถาปนิกสยาม, คู่มือสถาปนิก 2547 (กรุงเทพฯ: สมาคมสถาปนิกสยาม, 2547) หน้า 50-54

งานประเภทที่ 2 ประกอบด้วย พิพิธภัณฑน์ อนุสาวรีย์ อาคารอนุสรณ์ที่มีแผนแบบวิจิตร อาคารทางศาสนา (วัด โบสถ์ วิหาร)

งานประเภทที่ 3 ประกอบด้วย อาคารประเภทโรงเรียนสลับซับซ้อนที่มีส่วนใช้สอยของอาคารหลายประเภท รวมกันตั้งแต่ 3 ประเภทขึ้นไป ทั้งนี้ไม่นับรวมงานประเภทที่ 1 และงานภูมิสถาปัตยกรรม

งานประเภทที่ 4 ประกอบด้วย โรงพยาบาล อาคารห้องปฏิบัติการ รัฐสภา ศาลาท้องถิ่น วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หอสมุด โรงแรม โมเต็ล ธนาคาร อาคารชุดพักอาศัย โรงภาพยนตร์ สนามกีฬาในร่ม

งานประเภทที่ 5 ประกอบด้วย อาคารสำนักงาน อาคารสรรพสินค้า สถานที่กักกัน สถานที่พักผ่อน หอพัก โรงเรียน อาคาร อุตสาหกรรม สถานบริการรถยนต์

งานประเภทที่ 6 ประกอบด้วย อัฒจันทร์ โรงพัสดุ คลังสินค้า อาคารจอดรถ ห้องแถว ตลาด

ประเภทของงาน	ไม่เกินสิบล้าน	10 ล้านถึง 30 ล้าน	30 ล้านถึง 50 ล้าน	50 ล้านถึง 100 ล้าน	100 ล้านถึง 200 ล้าน	200 ล้านถึง 500 ล้าน	500 ล้านขึ้นไป
ประเภท 1	10.00	7.75	6.50	6.00	5.25	4.50	3.70
ประเภท 2	8.50	6.75	5.75	5.50	4.75	4.25	3.60
ประเภท 3	7.50	6.00	5.25	5.00	4.50	4.00	3.50
ประเภท 4	6.50	5.50	4.75	4.50	4.25	3.75	3.40
ประเภท 5	5.50	4.75	4.50	4.25	4.00	3.50	3.30
ประเภท 6	4.50	4.25	4.00	3.75	3.50	3.25	3.20

แผนภาพที่ 6.3 อัตราค่าบริการวิชาชีพพื้นฐาน

2. การจ่ายเงินค่าบริการวิชาชีพ (PROFESSIONAL FEE PAYMENT)

โดยทั่วไป สถาปนิกจะเบิกเงินค่าบริการวิชาชีพ เป็นงวดๆ ดังต่อไปนี้

- งวดที่ 1 ร้อยละ 5 เมื่อเซ็นสัญญารับทำงาน
- งวดที่ 2 ร้อยละ 20 เมื่อได้ส่งเอกสารการออกแบบร่างขั้นต้นเสร็จเรียบร้อย
- งวดที่ 3 ร้อยละ 20 เมื่อได้ส่งเอกสารการออกแบบร่างขั้นสุดท้ายเสร็จเรียบร้อย
- งวดที่ 4 ร้อยละ 40 ระหว่างดำเนินการออกแบบรายละเอียด โดยสถาปนิกจะเบิกเงินเป็นงวดๆ ตามที่ตกลงกัน
- งวดที่ 5 ร้อยละ 15 ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง โดยสถาปนิกจะเบิกเงินเป็นงวดตามที่ตกลงกัน

3. การคิดค่าบริการวิชาชีพ เพิ่มจากค่าบริการวิชาชีพพื้นฐาน

สถาปนิกจะคิดค่าบริการวิชาชีพ เพิ่มจากค่าบริการวิชาชีพขั้นพื้นฐานในกรณีดังต่อไปนี้

- 3.1 ในกรณีที่เจ้าของงานมีความประสงค์ให้สถาปนิกเกินกว่า 1 สำนักงาน ร่วมปฏิบัติงานในโครงการเดียวกัน สถาปนิกจะคิดค่าบริการวิชาชีพเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 25

- 3.2 ในกรณีที่เจ้าของงานมีความประสงค์จะแยกงานวิศวกรรมสาขาหนึ่งสาขาใดหรือทุกสาขาออกไปให้สำนักงานอื่นดำเนินการ สถาปนิกมีหน้าที่ประสานงานเท่านั้น สถาปนิกจะคิดค่าประสานงานร้อยละ 30 ของค่าบริการวิชาชีพในสาขานั้นๆ
- 3.3 ในกรณีที่เจ้าของงานเปลี่ยนแปลงแก้ไขแบบรายละเอียดให้ผิดไปจากแบบร่างที่ได้รับการอนุมัติแล้ว สถาปนิกจะได้รับค่าบริการวิชาชีพเพิ่มเติมจากค่าใช้จ่ายจริงที่ต้องเสียไป โดยคำนวณตาม MAN MONTH RATE (ข้อ 3. 2)
- 3.4 ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าที่พัก ของเจ้าหน้าที่ที่ต้องเดินทางออกนอกเขต กทม. และจังหวัด ปริณทล (นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ) รวมทั้งค่าติดต่อสื่อสารด้วย
- 3.5 ค่าบริการพิเศษอื่นๆ นอกเหนือจากการบริการขั้นพื้นฐาน ตามที่ระบุข้างต้นสถาปนิกจะคิดค่าบริการเพิ่มเติมตามค่าใช้จ่ายจริง โดยคำนวณจากเวลาทำงาน (MAN MONTH RATE)

4. การจัดสรรค่าบริการวิชาชีพระหว่างสถาปนิกและกลุ่มวิศวกร การจัดสรรค่าบริการวิชาชีพ แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้คือ

- 4.1 คิดคำนวณเป็นอัตราร้อยละ ในกรณีที่คิดค่าบริการจากเจ้าของโครงการเป็นอัตราร้อยละ การจัดสรรค่าบริการวิชาชีพระหว่างสถาปนิกและวิศวกรสาขาต่างๆ ให้คิดคำนวณเป็นอัตราส่วนร้อยละดังนี้
 - 4.1.1 ให้สถาปนิกแจ้งอัตราค่าบริการวิชาชีพ ซึ่งได้รับการอนุมัติ จากเจ้าของโครงการให้กลุ่มวิศวกรซึ่งจะร่วมปฏิบัติงานทราบ
 - 4.1.2 ให้ตกลงกันในเรื่องขอบเขตของความรับผิดชอบ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นที่เข้าใจกันก่อนปฏิบัติงาน
 - 4.1.3 ให้ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานนี้จากเจ้าของโครงการอาจจะเป็นสถาปนิกหรือวิศวกร สามารถที่จะหักค่าใช้จ่ายส่วนกลางจากค่าบริการวิชาชีพทั้งหมดได้ในรูปของค่าประสานงาน (MANAGEMENT FEE หรือ CO-ORDINATION FEE) หรือหักเงินค่าใช้จ่ายโดยตรงต่างๆ (DIRECT EXPENSES) สำหรับอัตราส่วนข้างต้นได้วางแผนปฏิบัติไว้ดังนี้
 1. ค่าประสานงาน หักได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของค่าบริการรวม
 2. ค่าใช้จ่ายโดยตรง หักได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของค่าบริการรวม ในกรณีนี้ให้มีการตกลงร่วมกันแล้วแต่โครงการ จะต้องเป็นค่าใช้จ่ายตรงจริงๆ ที่สามารถแสดงหลักฐานให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน หรือกรณีที่มีการหักเงินล่วงหน้าออกไปก่อนร้อยละ 15 ถ้าใช้จ่ายไปไม่หมดให้นำเงินส่วนนี้มาจัดสรรคืนให้แก่ผู้ร่วมงานทุกสาขา ภายหลังเมื่องานเสร็จเรียบร้อยแล้ว
- 4.2 คิดคำนวณในลักษณะการเหมาจ่าย วิธีเป็นวิธีคำนวณจากค่าอัตราบุคลากร (BILLING RATE) บวกค่าใช้จ่ายโดยตรง (DIRECT COST) ซึ่งการคิดค่าคำนวณการบริการวิธีนี้เป็นไปในลักษณะเหมาจ่าย (LUMP SUM)
- 4.3 วิธีแยกค่าบริการโดยตรงจากเจ้าของโครงการ วิธีนี้สถาปนิกอาจรับบริการเฉพาะในด้านสถาปัตยกรรม ส่วนงานทางด้านวิศวกรรมโครงสร้างและงานระบบเจ้าของอาจตัดเอาไปให้สำนักงานอื่นดำเนินการ ซึ่งกรณีนี้สถาปนิกจะต้องคิดค่าประสานงานเพิ่มเติม

ภาคผนวก จ

มาตรฐานและขั้นตอนการการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม

1. มาตรฐานการบริการขั้นมูลฐาน ตามมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2532¹

หมวดที่ 2 การบริการขั้นมูลฐาน เพื่อเป็นหลักในการให้บริการของสถาปนิกในการปฏิบัติวิชาชีพและเพื่อขจัดปัญหาได้แย่งระหว่างเจ้าของงานและสถาปนิกสมาคมฯ ได้กำหนดมาตรฐานการบริการขั้นมูลฐาน โดยแบ่งขั้นตอนการบริการของสถาปนิกเป็น 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- **การวางเค้าโครงการออกแบบและการออกแบบร่างขั้นต้น** สถาปนิกจะศึกษาโครงการตามข้อมูลที่เจ้าของงานมอบให้ และข้อมูลเกี่ยวกับบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโครงการจะจัดวางเค้าโครงการออกแบบพร้อมทั้งออกแบบร่างขั้นต้นเพื่อเสนอแก่เจ้าของงาน เอกสารที่สถาปนิกจะต้องเสนอให้เจ้าของงานพิจารณาอนุมัติตามขั้นตอนนี้ประกอบด้วย
 1. แบบร่างผังบริเวณแสดงความสัมพันธ์ของอาคาร หรือกลุ่มของอาคารกับบริเวณข้างเคียง
 2. แบบร่างตัวอาคารประกอบด้วยแบบแปลนคร่าวๆ ทุกชั้นรูปตั้งและรูปตัดโดยสังเขป
 3. เอกสารที่จำเป็นอื่นๆ เพื่อประกอบการพิจารณา
 4. ประมาณการราคาก่อสร้างตามขั้นตอนนี้
- **การออกแบบร่างขั้นสุดท้าย** สถาปนิกจะใช้ข้อมูลที่ได้รับอนุมัติจากการออกแบบร่างขั้นต้นตามข้อ 1 เพื่อออกแบบร่างขั้นสุดท้ายเสนอแก่เจ้าของงานเอกสารที่สถาปนิกจะต้องเสนอให้เจ้าของงานเห็นชอบ และอนุมัติตามขั้นตอนนี้ประกอบด้วย
 1. แบบร่างผังบริเวณแสดงความสัมพันธ์ของอาคาร หรือกลุ่มของอาคารกับบริเวณข้างเคียงตลอดจนความสัมพันธ์ของระบบสาธารณูปโภคใกล้เคียงที่จำเป็น
 2. แบบร่างตัวอาคาร ประกอบด้วยรายละเอียดของแปลนทุกชั้น รูปตั้ง รูปตัด และแบบอื่นๆ ที่จำเป็น
 3. แบบร่างแสดงระบบวิศวกรรมทุกสาขาที่เกี่ยวข้อง หรือเฉพาะสาขาที่ตกลงกัน
 4. เอกสารอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อประกอบการพิจารณา
 5. ประมาณการราคาก่อสร้างตามขั้นตอนที่สอง
- **การทำรายละเอียดการก่อสร้าง** หลังจากแบบร่างขั้นสุดท้ายได้รับอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของงานแล้ว สถาปนิกจะจัดทำรายละเอียดก่อสร้างเพื่อใช้เป็นเอกสารสัญญา และเอกสารขออนุญาตเอกสารที่สถาปนิกจะต้องส่งมอบให้แก่เจ้าของงานตามขั้นตอนนี้ประกอบด้วย
 1. แบบสถาปัตยกรรมซึ่งประกอบด้วย
 - แบบแสดงผังบริเวณ และระบบสาธารณูปโภคภายนอกอาคาร
 - แบบแสดงแปลนทุกชั้น

¹ สมาคมสถาปนิกสยาม, คู่มือสถาปนิก 2547 (กรุงเทพฯ: สมาคมสถาปนิกสยาม, 2547) หน้า 156-157

- แบบแสดงรูปทั้ง 4 ด้าน
 - แบบแสดงรูปตัดอย่างน้อย 2 รูป
 - แบบแสดงรายละเอียด และแบบขยายต่างๆ ที่จำเป็น
2. แบบวิศวกรรมโครงสร้าง พร้อมรายละเอียด และรายการคำนวณ
- แบบวิศวกรรมสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเฉพาะสาขาที่ตกลงกัน พร้อมเอกสารที่จำเป็น
 - รายการละเอียดประกอบแบบก่อสร้าง
 - ประมาณการราคากลางค่าก่อสร้าง
- **การประกวดราคา** สถาปนิกจะให้ความร่วมมือในการประกวดราคาดังต่อไปนี้
 - 1 จัดทำประมาณการราคากลางค่าก่อสร้าง
 - 2 จัดเตรียมเอกสารประกวดราคา
 - 3 ให้คำแนะนำในการตรวจสอบใบเสนอราคาของผู้รับจ้างก่อสร้าง
 - 4 ให้คำแนะนำในการคัดเลือกผู้รับจ้างก่อสร้าง
 - 5 จัดเตรียมเอกสารสัญญา
 - **การก่อสร้าง** สถาปนิกจะให้ความร่วมมือในการก่อสร้างเพื่อให้การก่อสร้างดำเนินไปตามความประสงค์ในการออกแบบ และเอกสารสัญญาดังต่อไปนี้
 1. ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างก่อสร้าง ณ สถานที่ก่อสร้างเป็นครั้งคราวและรายงานให้เจ้าของงานทราบในกรณีที่เป็น
 2. ให้คำแนะนำแก่ผู้รับจ้างก่อสร้าง เพื่อให้งานก่อสร้างดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
 3. ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้ควบคุมงานของเจ้าของงานเพื่อให้งานก่อสร้างดำเนินไปตามความประสงค์ในการออกแบบและเอกสารสัญญา
 4. ให้รายละเอียดเพิ่มเติมตามความจำเป็น
 5. ตรวจสอบอนุมัติแบบใช้งานและวัสดุและอุปกรณ์ตัวอย่างที่ผู้รับจ้างก่อสร้างนำเสนอ

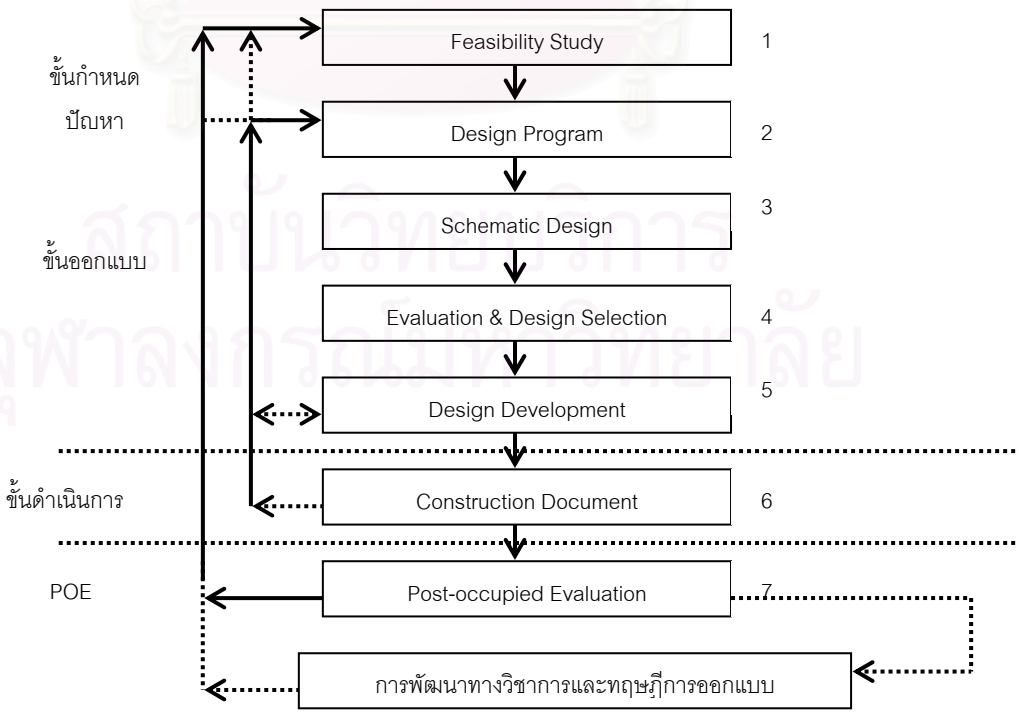
2. การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อการออกแบบงานสถาปัตยกรรม²

ในหนังสือการจัดทำรายละเอียดโครงการ เพื่อการออกแบบงานสถาปัตยกรรม ของ ศ.ดร.วิมลสิทธิ์ นั้นได้แบ่งรูปแบบของกระบวนการออกแบบเป็น 2 ระดับ คือ กระบวนการตามขั้นตอนหลัก และกระบวนการตามขั้นตอนละเอียด ซึ่งเป็นการขยายความของขั้นตอนหลัก นอกจากนี้ยังมีการเสนอรายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ของการปฏิบัติงานในกระบวนการออกแบบโครงการโดยละเอียด ซึ่งในรายงานฉบับนี้จะไม่นำมาอ้างถึง เนื่องจากเป็นการลงรายละเอียดเกินไปสำหรับในส่วนของจัดทำโครงการ

- **กระบวนการออกแบบ** : กระบวนการตามขั้นตอนหลัก และกระบวนการตามขั้นตอนละเอียด
 1. ขึ้นกำหนดปัญหา เป็นขั้นตอนต้นของกระบวนการ ประกอบด้วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดปัญหาให้ชัดเจน เพื่อใช้ในขั้นออกแบบต่อไป ได้แก่

² วิมลสิทธิ์ ทรายางกูร. การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อการออกแบบงานสถาปัตยกรรม. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537). หน้า 125-127

- 1.1 Feasibility Study การริเริ่มโครงการและลักษณะโครงการด้วยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
- 1.2 Design Program การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อการออกแบบ
2. ขั้นตอนออกแบบ เป็นขั้นตอนกลางของกระบวนการ ประกอบด้วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบในลักษณะที่เป็นการแก้ปัญหา สำหรับปัญหาที่ได้กำหนดไว้ในขั้นแรก ได้แก่
 - 2.1 Schematic Design การถ่ายทอดปัญหาเป็นรูปแบบทางเลือกร่างๆ ในลักษณะของแบบโครงร่าง
 - 2.2 Evaluation and Design Selection การประเมินรูปแบบทางเลือกและการตัดสินใจเลือกรูปแบบทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด
 - 2.3 Design Development การพัฒนาแบบ
3. ขั้นตอนดำเนินการ เป็นขั้นตอนหลังของกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย
 - 3.1 Construction documents การจัดทำเอกสารงานก่อสร้าง ซึ่งได้แก่ การผลิตแบบก่อสร้าง และการจัดทำรายการก่อสร้าง การประมาณราคากลาง การขออนุญาตปลูกสร้าง การประมูลราคาก่อสร้าง การทำสัญญาก่อสร้าง จนกระทั่งถึงการดำเนินงานก่อสร้างและการบริหารการใช้งานอาคาร
4. ขั้นประเมินผลหลังการเข้าอยู่ (POE: post-occupied evaluation) เป็นขั้นตอนพิเศษของกระบวนการออกแบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำการประเมินสภาพแวดล้อมกายภาพที่ได้ทำขึ้นว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ และความต้องการของกลุ่มผู้ใช้ต่างๆ อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้จึงประกอบด้วย การประเมินผลโครงการเป็นสำคัญ จากการแบ่งกระบวนการตามขั้นตอนหลักและขั้นตอนละเอียด สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 6.4 กระบวนการออกแบบตามขั้นตอนหลักและขั้นตอนละเอียด
โดย ศ.ดร.วิมลสิทธิ์ ทรายางกูร

3. เกณฑ์ในการออกแบบสถาปัตยกรรม³

- **ช่วงก่อนการออกแบบ (Pre Design Stage)** เป็นช่วงที่ผู้จัดการโครงการจะต้องทำการศึกษาดำเนินการถึงเป้าหมายของโครงการ ความสำคัญของโครงการว่ามีประโยชน์ในด้านใด โครงการเป็นโครงการอะไร โครงการเกิดที่ไหน รวมทั้งข้อมูลเบื้องต้นของโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การจัดทำProgramโครงการ ในช่วงนี้การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นโครงการจะครอบคลุมไปในด้านต่างๆดังนี้
 1. การศึกษาที่ดินโครงการ จะต้องทำการศึกษาในด้านความสอดคล้อง ความสัมพันธ์กับโครงการ เช่น ย่าน คู่แข่ง การศึกษาการสัญจร การเข้าถึงโครงการ ระบบสาธารณูปโภค ขนาดและรูปร่างที่ดิน จำนวนผู้ครอบครอง สภาพแวดล้อมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
 2. การศึกษาด้านการตลาด เป็นการทำการศึกษาข้อได้เปรียบของโครงการ จุดอ่อน จุดแข็งของโครงการ การแก้ไขจุดอ่อน ศักยภาพที่ตั้งโครงการ โครงสร้างและภาวะอุปทาน อุปสงค์ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน
 3. การศึกษาโครงการ เป็นการศึกษาความเป็นมา วัตถุประสงค์ของโครงการ รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ องค์ประกอบของโครงการ ข้อมูลทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ข้อมูลด้านกฎหมายเทศบัญญัติ เป้าหมายหลักของการบริหารโครงการ ได้แก่การควบคุมคุณภาพของงาน การควบคุมเวลาของการดำเนินโครงการ การควบคุมงบประมาณโครงการ
 4. การวางแผนโครงการ ได้แก่การกำหนดกิจกรรมที่จะเกิดในโครงการ และการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม การรวบรวมปรับแต่งช่วงเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรม การติดตามและปรับแผนโครงการ รวมทั้งการจัดเตรียมแผนสำรองไว้สำหรับแก้ไขปัญหาที่นอกเหนือที่ได้คาดไว้
 5. การทำโปรแกรมโครงการ คือการจัดทำภาพรวมของโครงการเป็นข้อมูลให้สถาปนิก ตั้งแต่ความเป็นมา วัตถุประสงค์ของโครงการ สถานที่ก่อสร้างและสิ่งแวดล้อม โครงสร้างการบริหารงานและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานรวมไปถึงกระบวนการทำงาน และข้อมูลที่จำเป็นอื่นๆ
 6. การศึกษาด้านการลงทุน ต้องทำการศึกษาในด้านรายจ่ายตั้งแต่ เงินลงทุน ค่าที่ดิน ค่าก่อสร้าง ตกแต่งอาคาร ค่าบริการวิชาชีพ ค่าเผื่อความเสี่ยง ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ลงทุน ค่าดำเนินการ ค่าใช้จ่ายคงที่ ค่าใช้จ่ายแปรผัน รายรับเช่น รายได้จากการขาย พื้นที่ บริการ การเช่า ค่าธรรมเนียมและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่สำคัญคือ ความถี่ในการใช้ ราคาขาย
 7. การคัดเลือกผู้ร่วมงาน ซึ่งจะเป็นผู้ที่มาช่วยงานโครงการ โดยที่จะต้องกำหนดขอบเขตของงาน ให้ผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน กำหนดกิจกรรมของโครงการแล้วจัดทีมลงไปทำงาน
- **ช่วงการออกแบบ (Design Stage)** ได้แก่การดำเนินงานด้านการวางแผนหลัก การทำแบบร่างเค้าโครง แบบร่าง แบบพัฒนา แบบและเอกสารเพื่อขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร แบบขยายรายละเอียดและเอกสารที่ประกวดราคาและก่อสร้าง ซึ่งหน้าที่ของผู้จัดการโครงการในช่วงการออกแบบคือจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการ ชี้แจงข้อมูลสถานที่ก่อสร้างโครงการ ชี้แจงบทบาทหน้าที่ ความ

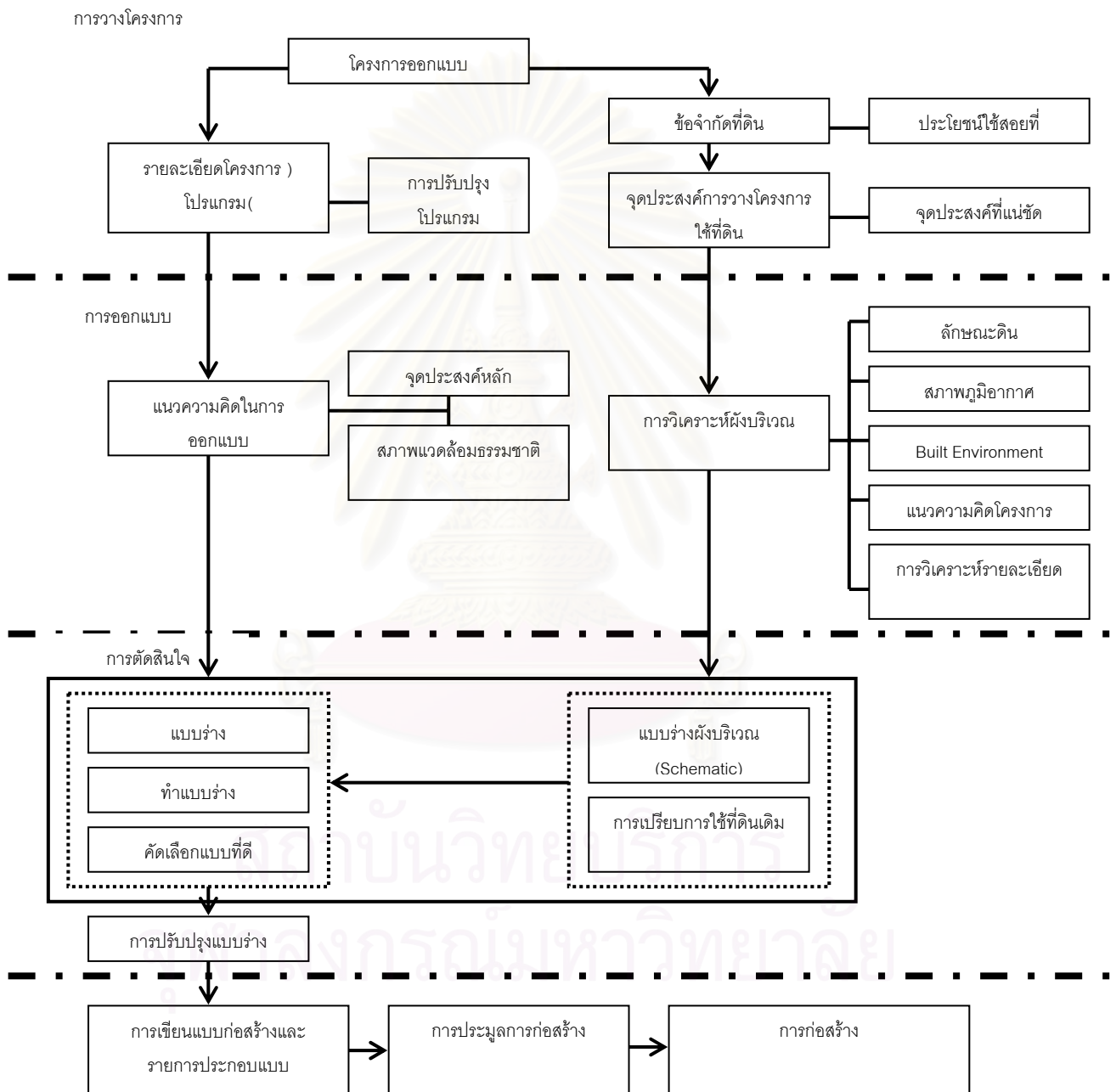
³ พรพรม แม้นนนทรรัตน์, "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริหารในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของสถาปนิกไทย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 34-37.

รับผิดชอบของผู้ร่วมงานแต่ละฝ่าย ชี้แจงรายละเอียดโปรแกรม ชี้แจงแผนงานหลักโครงการและจัดทำรายละเอียดโดยความร่วมมือของผู้ร่วมงานแต่ละฝ่ายหาข้อมูลเพิ่มเติมที่จำเป็น จัดประชุมโครงการเพื่อดูความคืบหน้าของโครงการ ตรวจสอบความคืบหน้าของงานให้สอดคล้องกับโปรแกรมเสนอแนะวิธีที่อาจจะลดค่าก่อสร้าง เวลาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน คัดเลือกผู้ร่วมงานอื่นๆ ตามความจำเป็น รวมทั้งเป็นตัวแทนเจ้าของโครงการ

- **ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre Construction Stage)** รายละเอียดงานช่วงนี้ได้แก่การทำเอกสารขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร (Pre Construction Stage) และการประกวดราคา
 1. จัดเตรียมเอกสารเพื่อการประกวดราคา
 2. ประชุมชี้แจงแบบและดูสถานที่
 3. ตรวจสอบความถูกต้องของใบเสนอราคา วิเคราะห์ราคาเสนอแนะ
 4. ทำสัญญาจ้างเหมาก่อสร้าง
 5. การประกวดราคา (Bidding)
- **ช่วงก่อสร้าง (Construction Stage)**
 1. การควบคุมงาน การคุมงานก่อสร้างให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามแบบก่อสร้างและรายการเน้นคุณภาพ
 2. การบริหารงานก่อสร้าง การบริหารและควบคุมงานก่อสร้างให้มีคุณภาพ ภายในเวลาและงบประมาณที่กำหนด
 3. การบริหารงานก่อสร้าง ในงานก่อสร้างโครงการนั้นจะต้องมีทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ชำนาญการหลายกลุ่มมาร่วมงานกันในโครงการหนึ่งๆ ซึ่งจะมีตั้งแต่ผู้บริหารโครงการ จนกระทั่งผู้ปฏิบัติการในงานหลายแขนง
- **ช่วงหลังการก่อสร้าง (Post Construction Stage)** ในโครงการหรืองานสถาปัตยกรรมบางโครงการ ภายหลังจากก่อสร้างแล้วเสร็จจำเป็นต้องมีการดำเนินงานอื่นๆ ประกอบก่อนหรือระหว่างการเข้าใช้อาคาร ลูกจ้างหรือเจ้าของโครงการอาจไม่มีบุคลากรในหน่วยงานและขอให้สถาปนิกบริการวิชาชีพ ให้คำปรึกษา ซึ่งอาจมีขอบเขตงานคือการวางแผนเข้าใช้อาคาร โดยสถาปนิกจะต้องการคำนึงถึงการใช้งานในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ให้คำแนะนำเจ้าของอาคารในการเตรียมบุคลากรด้านช่างเทคนิคประจำอาคาร การตรวจรับมอบอาคาร รวมถึงการจัดทำคู่มือขั้นตอนการบำรุงรักษาอาคาร นอกจากนี้ยังมีงานส่วนการประเมินการใช้อาคารว่าเมื่อสร้างขึ้นใช้แล้วมีความสอดคล้องกับเป้าหมายโครงการหรือไม่อีกด้วย
- **การรับมอบงาน เมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จ (Completion)** ภายหลังจากก่อสร้างแล้วเสร็จจะมีการตรวจรับงานและส่งมอบงานโดยจะมีผู้จัดการโครงการและผู้เกี่ยวข้องมาตรวจงาน

4. กระบวนการออกแบบสถาปัตยกรรม⁴

การปฏิบัติงานออกแบบสถาปัตยกรรม เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะเลือกแนวทางของตนเองเนื่องจากตำราแต่ละฉบับจะมีรายละเอียดแตกต่างออกไป และไม่มีการรวมการปฏิบัติงานต่างๆ เข้าด้วยกันแบบสำเร็จรูป ดังนั้นในหนังสือกระบวนการออกแบบสถาปัตยกรรมของ ศ. อรศิริ ได้นำเสนอวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานออกแบบสถาปัตยกรรม ซึ่งอาศัยเค้าโครงความคิด Jon Lang และ Kevin Lynch และนำมาดัดแปลงให้มีความคล่องตัวและเป็นไปได้กับการดำเนินโครงการออกแบบในประเทศไทย ซึ่งจะนำเสนอในรูปแบบภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 6.5 กระบวนการออกแบบสถาปัตยกรรม โดย ศ. อรศิริ ปาณินท์

⁴ พรพรม แม้นนทรินทร์, "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริหารในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของสถาปนิกไทย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 37-38.

5. การจัดการโครงการก่อสร้าง⁵

ขั้นตอนต่างๆ ของโครงการก่อสร้างในหนังสือ การจัดการโครงการก่อสร้างทั้งสองเล่มนี้จะเน้นไปที่กระบวนการก่อสร้างและการส่งมอบอาคาร ในส่วนของกระบวนการออกแบบนั้นจะเป็นการกล่าวถึงอย่างสรุปรวม ซึ่งสามารถสรุปเป็นขั้นตอน ได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- **Briefing Stage ขั้นตอนการสรุปงาน** ขั้นตอนการสรุปงาน เพื่อให้ลูกค้าสามารถกำหนดลักษณะการใช้งานของโครงการ และค่าใช้จ่ายที่ยอมรับได้ เพื่อให้ สถาปนิก วิศวกร และสมาชิกอื่นของทีมออกแบบ สามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และทำประมาณการของค่าใช้จ่ายได้ โดยมีกิจกรรมที่เกิดขึ้น คือ
 1. จัดทำแผนงาน และแต่งตั้งผู้ออกแบบและผู้เชี่ยวชาญต่างๆ
 2. พิจารณาความต้องการของผู้ใช้ ทำเลที่ตั้ง และสภาพต่างๆ ของสถานที่ก่อสร้าง รูปแบบการวางแผน ค่าใช้จ่ายโดยประมาณ ข้อกำหนดด้านคุณภาพ
 3. ประมาณการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต
 4. แผนการดำเนินการ
- **Designing Stage ขั้นตอนการออกแบบ** ขั้นตอนการออกแบบ มีจุดมุ่งหมาย คือ การสรุปโครงการให้เสร็จเรียบร้อย และกำหนดลักษณะการวางรูปแบบ การออกแบบ วิธีก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายโดยประมาณ เพื่อที่จะได้ทำการขออนุมัติสิ่งๆ จากลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการผลิตผลงานซึ่งรวมถึงแบบที่ใช้ในการก่อสร้างและข้อกำหนดต่างๆ เพื่อเตรียมการต่างๆ ให้เรียบร้อยสำหรับการเปิดรับซองประมูล โดยมีกิจกรรมที่เกิดขึ้น คือ
 1. การพัฒนาสรุปโครงการให้เสร็จสมบูรณ์
 2. การศึกษาปัญหาด้านเทคนิค
 3. การขอความเห็นชอบขั้นสุดท้ายจากลูกค้าในเรื่องการสรุปโครงการ
 4. จัดเตรียม Schematic design ซึ่งจะรวมประมาณการค่าใช้จ่าย
 5. จัดทำแบบโดยละเอียด (Detail Design)
 6. จัดทำแบบก่อสร้าง (Working Drawings) ข้อกำหนดและรายการประกอบแบบ
 7. จัดทำรายการปริมาณวัสดุและส่วนประกอบต่างๆ (Bills of Quantities)
 8. จัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายขั้นสุดท้าย และประมาณราคากลาง
- **Tendering Stage ขั้นตอนการประมูล** ขั้นตอนการประมูลมีจุดมุ่งหมายเพื่อแต่งตั้งและว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างคนหนึ่ง หรือจำนวนหนึ่ง เป็นผู้ซึ่งจะต้องดำเนินการก่อสร้าง โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง คือ
 1. การตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (Pre-qualification)
 2. การเสนอราคา

⁵ พรพรม แม้นนนทรรัตน์, "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพและการบริหารในการรับงานออกแบบจากต่างประเทศของสถาปนิกไทย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 40-41.

3. การคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้าง
 4. การตกลงทำสัญญาก่อสร้าง
- **Constructing Stage** **ขั้นตอนการก่อสร้าง** ขั้นตอนการก่อสร้างนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อสร้างอาคารให้แล้วเสร็จภายในค่าใช้จ่ายและเวลาที่ได้ตกลงไว้ และให้ได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ คือ
 1. การวางแผนงาน การประสานงานและควบคุมการปฏิบัติงานในสถานที่ก่อสร้าง การวางแผนเพื่อผลิตผลงาน
 2. งานก่อสร้างทั้งหมด
 3. งานประสานงานกับผู้รับเหมารายย่อย
 4. งานดูแลทั่วไปของโครงการก่อสร้าง
 - **Commissioning Stage** **ขั้นตอนการส่งมอบงาน** ขั้นตอนการส่งมอบงานนั้นมีจุดมุ่งหมาย คือ ให้เกิดความมั่นใจว่าอาคารได้เสร็จเรียบร้อยตามที่ระบุในเอกสารสัญญา และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ใช้งานได้ดี เพื่อจัดทำรายงานการก่อสร้างตามที่เป็นจริง พร้อมกับข้อเสนอแนะวิธีการใช้ต่างๆ โดยมีกิจกรรมสำคัญที่เกิดขึ้นในขั้นนี้ คือ
 1. จัดทำ As built records และ As built drawings
 2. ตรวจสอบอาคารอย่างละเอียดถี่ถ้วนพร้อมทั้งให้มีการแก้ไขสิ่งที่บกพร่อง
 3. จัดทำข้อเสนอแนะการใช้ และคู่มือการบำรุงรักษา การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานอาคาร และระบบประกอบอาคาร

ภาคผนวก จ

กฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย

1. พระราชบัญญัติสถาปนิกพ.ศ. 2543¹

จากการสำรวจเอกสารพบว่ามีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศไทย ดังนี้

- **หมวด 6 การควบคุมการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม**

1. **มาตรา 49** ผู้ขอรับใบอนุญาตต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในข้อบังคับสภาสถาปนิกผู้ขอรับใบอนุญาตที่เป็นบุคคลธรรมดาต้องเป็นสมาชิกสามัญหรือสมาชิกวิสามัญของสภาสถาปนิกและถ้าขาดจากสมาชิกภาพเมื่อใดให้ใบอนุญาตของผู้นั้นสิ้นสุดลง ผู้ขอรับใบอนุญาตที่เป็นนิติบุคคลไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลซึ่งมีทุนเป็นของคนต่างด้าวจำนวนเท่าใดนิติบุคคลนั้นอย่างน้อยต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1.1 มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในราชอาณาจักร

- 1.2 ผู้เป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน กรรมการของบริษัท หรือสมาชิกในคณะผู้บริหารของนิติบุคคลจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งหรือหุ้นส่วนของผู้จัดการของห้างหุ้นส่วนกรรมการผู้จัดการของบริษัทหรือผู้มีอำนาจบริหารแต่ผู้เดียวของนิติบุคคลเป็นผู้ซึ่งได้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้

- **หมวด 8 บทลงโทษ**

1. **มาตรา 74** ในกรณีที่ผู้กระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้เป็นนิติบุคคลให้หุ้นส่วนหรือห้างหุ้นส่วนกรรมการของบริษัทผู้แทนของนิติบุคคลหรือผู้ซึ่งมีส่วนในการกระทำความผิดดังกล่าวมีความผิดในฐานะเป็นผู้ร่วมกระทำความผิด ผู้ใช้ให้กระทำความผิดหรือผู้สนับสนุนในการกระทำความผิดแล้วแต่กรณีต้องระวางโทษตามที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติฉบับนั้นและสำหรับนิติบุคคลต้องระวางโทษปรับไม่เกินสิบเท่าของอัตราโทษปรับสำหรับความผิดนั้นด้วย

2. พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542²

พระราชบัญญัตินี้เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจในกรณีที่มีการร่วมลงทุนระหว่างบริษัทสถาปนิกไทยและบริษัทต่างชาติ ในการออกแบบและก่อสร้างโครงการในประเทศไทย เนื่องจากวิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นวิชาชีพสงวนตามพระราชบัญญัตินี้ การจัดตั้งบริษัทสถาปนิกเพื่อให้บริการออกทางสถาปัตยกรรมถูกจัดอยู่ในบัญชีประเภทที่สามตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วย

- **บัญชีท้ายพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542**

1. **บัญชีสาม** ธุรกิจที่คนไทยยังไม่มีความพร้อมที่จะแข่งขันในการประกอบกิจการกับคนต่างด้าว

- 1.1 การสีข้าว และการผลิตแป้งจากข้าวและพืชไร่

¹ http://www.coe.or.th/co15law/act/coe_law-5-2543.pdf[2006,December,21]

² http://www.dbd.go.th/thai/foreign/foreign_prb.phtml[2006,December,21]

- 1.2 การทำการประมง เฉพาะการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ
- 1.3 การทำป่าไม้จากป่าปลูก
- 1.4 การผลิตไม้อัด แผ่นไม้วีเนียร์ ชิปบอร์ด หรือฮาร์ดบอร์ด
- 1.5 การผลิตปูนขาว
- 1.6 การทำกิจการบริการทางบัญชี
- 1.7 การทำกิจการบริการทางกฎหมาย
- 1.8 การทำกิจการบริการทางสถาปัตยกรรม
- 1.9 การทำกิจการบริการทางวิศวกรรม
- 1.10 การก่อสร้าง ยกเว้น
- (ก) การก่อสร้างสิ่งซึ่งเป็นการให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชน ด้านการสาธารณสุขโรคหรือการคมนาคมที่ต้องใช้เครื่องมือเครื่องจักร เทคโนโลยีหรือความชำนาญในการก่อสร้างเป็นพิเศษ โดยมีทุนขั้นต่ำของคนต่างด้าวตั้งแต่ห้าร้อยล้านบาทขึ้นไป
 - (ข) การก่อสร้างประเภทอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- 1.11 การทำกิจการนายหน้าหรือตัวแทน ยกเว้น
- (ก) การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนซื้อขายหลักทรัพย์หรือการบริการที่เกี่ยวกับการซื้อขายล่วงหน้าซึ่งสินค้าเกษตรหรือตราสารทางการเงินหรือหลักทรัพย์
 - (ข) การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนซื้อขายหรือจัดหาสินค้าหรือบริการที่จำเป็นต่อการผลิตหรือการให้บริการของวิสาหกิจในเครือเดียวกัน
 - (ค) การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนซื้อขาย จัดซื้อหรือจัดจำหน่ายหรือจัดหาตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อการจำหน่ายซึ่งสินค้าที่ผลิตในประเทศหรือนำเข้ามาจากต่างประเทศ อันมีลักษณะเป็นการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ โดยมีทุนขั้นต่ำของคนต่างด้าวตั้งแต่หนึ่งร้อยล้านบาทขึ้นไป
 - (ง) การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนประเภทอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- 1.12 การขายทอดตลาด ยกเว้น
- (ก) การขายทอดตลาดที่มีลักษณะเป็นการประมูลซื้อขายระหว่างประเทศที่มีใช้การประมูลซื้อ ขายของเก่า วัตถุโบราณ หรือศิลปวัตถุซึ่งเป็นงานศิลปกรรม ทัศนกรรม หรือโบราณวัตถุของไทยหรือที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ของประเทศ
 - (ข) การขายทอดตลาดประเภทอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- 1.13 การค้าภายในเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือผลิตผลทางเกษตรพื้นเมืองที่ยังไม่มีกฎหมายห้ามไว้
- 1.14 การค้าปลีกสินค้าทุกประเภทที่มีทุนขั้นต่ำรวมทั้งสิ้นน้อยกว่าหนึ่งร้อยล้านบาท หรือที่มีทุนขั้นต่ำของแต่ละร้านค้าน้อยกว่ายี่สิบล้านบาท
- 1.15 การค้าส่งสินค้าทุกประเภทที่มีทุนขั้นต่ำของแต่ละร้านค้าน้อยกว่าหนึ่งร้อยล้านบาท
- 1.16 การทำกิจการโฆษณา
- 1.17 การทำกิจการโรงแรม เว้นแต่บริการจัดการโรงแรม
- 1.18 การนำเที่ยว

- 1.19 การขายอาหารหรือเครื่องดื่ม
- 1.20 การทำกิจการเพาะขยายหรือปรับปรุงพันธุ์พืช
- 1.21 การทำธุรกิจบริการอื่น ยกเว้นธุรกิจบริการที่กำหนดในกฎกระทรวง

จากบัญชีท้ายพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 นี้ทำให้ทราบว่าบริษัท
 สถาปนิกที่จัดตั้งในประเทศไทยจะต้องเป็นบุคคลที่มีสัญชาติไทยเท่านั้น และในการเข้ามาจัดตั้งบริษัท
 สถาปนิกในประเทศของชาวต่างชาติจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดด้านล่างนี้

● **รายละเอียดพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 ที่เกี่ยวข้องกับ
 พันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมในประเทศไทย**

1. **มาตรา 3 ให้ยกเลิก**

- 1.1 ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515
- 1.2 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 พ.ศ. 2521
- 1.3 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535

2. **มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้**

"คนต่างด้าว" หมายความว่า

- 1.1 บุคคลธรรมดาซึ่งไม่มีสัญชาติไทย
- 1.2 นิติบุคคลซึ่งไม่ได้จดทะเบียนในประเทศไทย
- 1.3 นิติบุคคลซึ่งจดทะเบียนในประเทศไทย และมีลักษณะดังต่อไปนี้
 - (ก) นิติบุคคลซึ่งมีหุ้นอันเป็นทุนตั้งแต่กึ่งหนึ่งของนิติบุคคลนั้นถือโดยบุคคลตาม (1) หรือ (2) หรือ นิติบุคคลซึ่งมีบุคคลตาม (1) หรือ (2) ลงทุนมีมูลค่าตั้งแต่กึ่งหนึ่งของทุนทั้งหมดในนิติบุคคลนั้น
 - (ข) ห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียน ซึ่งหุ้นส่วนผู้จัดการหรือผู้จัดการ เป็นบุคคลตาม (1)
- 1.4 นิติบุคคลซึ่งจดทะเบียนในประเทศไทย ซึ่งมีหุ้นอันเป็นทุนตั้งแต่กึ่งหนึ่งของนิติบุคคลนั้นถือโดยบุคคล ตาม (1) (2) หรือ (3) หรือนิติบุคคลซึ่งมีบุคคลตาม (1) (2) หรือ (3) ลงทุนมีมูลค่าตั้งแต่กึ่งหนึ่งของทุน ทั้งหมดในนิติบุคคลนั้น เพื่อประโยชน์แห่งคำนิยามนี้ให้ถือว่าหุ้นของบริษัทจำกัดที่มีใบหุ้นชนิดออกให้แก่ผู้ถือเป็นหุ้นของคนต่างด้าว เว้นแต่จะได้มีกฎกระทรวงกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

"ทุน" หมายความว่า ทุนจดทะเบียนของบริษัทจำกัด หรือทุนชำระแล้วของบริษัทมหาชนจำกัด หรือเงินที่ผู้เป็นหุ้นส่วนหรือสมาชิกนำมาลงหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลนั้น

"ทุนขั้นต่ำ" หมายความว่า ทุนของคนต่างด้าวในกรณีที่คนต่างด้าวเป็นนิติบุคคลซึ่งจดทะเบียนในประเทศไทย และในกรณีที่คนต่างด้าวเป็นนิติบุคคลซึ่งไม่ได้จดทะเบียนในประเทศไทยหรือเป็นบุคคลธรรมดาให้หมายถึง เงินตราต่างประเทศที่คนต่างด้าวนำมาใช้เมื่อเริ่มต้นประกอบธุรกิจในประเทศไทย

"ธุรกิจ" หมายความว่า การประกอบกิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การบริการ หรือกิจการอย่างอื่น อันเป็นการค้า

"ใบอนุญาต" หมายความว่า ใบอนุญาตประกอบธุรกิจ

"ผู้รับใบอนุญาต" หมายความว่า คนต่างด้าวที่ได้รับใบอนุญาต

"หนังสือรับรอง" หมายความว่า หนังสือรับรองการประกอบธุรกิจ

"ผู้รับหนังสือรับรอง" หมายความว่า คนต่างด้าวที่ได้รับหนังสือรับรอง

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว

"พนักงานเจ้าหน้าที่" หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัตินี้

"นายทะเบียน" หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งให้เป็นนายทะเบียนการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว

"อธิบดี" หมายความว่า อธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

"รัฐมนตรี" หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

3. **มาตรา 5** การอนุญาตให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจตามพระราชบัญญัตินี้ ให้พิจารณาโดยคำนึงถึงผลดีและผลเสีย ต่อความปลอดภัยและความมั่นคงของประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ความสงบเรียบร้อยหรือ ศีลธรรมอันดีของประชาชน ศิลปวัฒนธรรมและจารีตประเพณีของประเทศ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การพลังงานและการรักษาสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองผู้บริโภค ขนาดของกิจการ การจ้างแรงงาน การถ่ายทอดเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา
4. **มาตรา 6** คนต่างด้าวต่อไปนี้ ห้ามประกอบธุรกิจในราชอาณาจักร
 - 4.1 คนต่างด้าวที่ถูกเนรเทศหรือรอการเนรเทศตามกฎหมาย
 - 4.2 คนต่างด้าวที่เข้ามาอยู่ในราชอาณาจักรโดยไม่ได้รับอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมืองหรือกฎหมายอื่น
5. **มาตรา 7** คนต่างด้าวต่อไปนี้ จะประกอบธุรกิจได้เมื่อได้รับใบอนุญาตจากอธิบดี และจะประกอบธุรกิจได้เฉพาะประเภท ธุรกิจและในท้องที่ที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยการอนุมัติของคณะรัฐมนตรี โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ใน ประกาศดังกล่าวรัฐมนตรีจะกำหนดเงื่อนไขอย่างใดไว้ก็ได้ตามที่เห็นสมควร
 - 5.1 คนต่างด้าวที่เกิดในราชอาณาจักร แต่ไม่ได้รับสัญชาติไทยตามกฎหมายว่าด้วยสัญชาติหรือตามกฎหมายอื่น
 - 5.2 คนต่างด้าวโดยผลของการถูกถอนสัญชาติตามกฎหมายว่าด้วยสัญชาติหรือตามกฎหมายอื่น การขอรับใบอนุญาต การออกใบอนุญาต และระยะเวลาการอนุญาต ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดใน กฎกระทรวงในกรณีที่มีอธิบดีไม่อนุญาตให้คนต่างด้าวตามวรรคหนึ่งประกอบธุรกิจ คนต่างด้าวนั้นมีสิทธิอุทธรณ์ ต่อรัฐมนตรีได้ และให้นำความในมาตรา 20 วรรคหนึ่ง และวรรคสาม มาใช้บังคับโดยอนุโลม
6. **มาตรา 8** ภายใต้บังคับมาตรา 6 มาตรา 7 มาตรา 10 และมาตรา 12
 - 6.1 ห้ามมิให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจที่ไม่อนุญาตให้คนต่างด้าวประกอบกิจการด้วยเหตุผลพิเศษตามที่กำหนดไว้ใน บัญชีหนึ่ง

- 6.2 ห้ามมิให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจที่เกี่ยวกับความปลอดภัยหรือความมั่นคงของประเทศ ธุรกิจที่มีผลกระทบต่อ ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และทัศนกรรมพื้นบ้าน หรือธุรกิจที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อม ตามที่กำหนดไว้ในบัญชีสองวันแต่จะได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีโดยการอนุมัติของคณะรัฐมนตรี □
- 6.3 ห้ามมิให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจที่คนไทยยังไม่มีความพร้อมที่จะแข่งขันในการประกอบกิจการกับคนต่างด้าว ตามที่กำหนดไว้ในบัญชีสาม วันแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดีโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ
7. **มาตรา 10** บทบัญญัติมาตรา 5 มาตรา 8 มาตรา 15 มาตรา 17 และมาตรา 18 ไม่ใช้บังคับแก่คนต่างด้าวที่ประกอบธุรกิจตามบัญชีท้าย พระราชบัญญัตินี้ โดยได้รับอนุญาตจากรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยเป็นการเฉพาะกาล
8. **มาตรา 11** คนต่างด้าวตามมาตรา 10 หากประสงค์จะประกอบธุรกิจตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัตินี้ ให้แจ้งต่ออธิบดีตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวงเพื่อขอหนังสือรับรอง และให้อธิบดีออกหนังสือรับรองให้คนต่างด้าวนั้นโดยเร็ว แต่ต้องไม่เกินสามสิบวัน นับแต่วันที่ได้รับหนังสือแจ้งจากคนต่างด้าว เว้นแต่อธิบดีเห็นว่าการแจ้งมิได้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง หรือกรณีไม่เป็นไปตามมาตรา 10 ให้อธิบดีแจ้งแก่คนต่างด้าวนั้นทราบโดยเร็ว แต่ต้องไม่เกินสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับหนังสือแจ้งจาก คนต่างด้าวหนังสือรับรองต้องระบุเงื่อนไขตามที่รัฐบาลกำหนดหรือตามที่กำหนดในสนธิสัญญาด้วย
9. **มาตรา 12** ในกรณีที่ธุรกิจของคนต่างด้าวซึ่งได้รับการส่งเสริมการลงทุนตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการลงทุน หรือได้รับอนุญาต เป็นหนังสือให้ประกอบอุตสาหกรรมหรือประกอบการค้าเพื่อส่งออกตามกฎหมายว่าด้วยการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยหรือตาม กฎหมายอื่น เป็นธุรกิจตามบัญชีสองหรือบัญชีสามท้ายพระราชบัญญัตินี้ ให้คนต่างด้าวดังกล่าวแจ้งต่ออธิบดีเพื่อขอหนังสือรับรอง เมื่ออธิบดีหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตรวจสอบความถูกต้องของบัตรส่งเสริมการลงทุนหรือหนังสืออนุญาตดังกล่าวแล้ว ให้อธิบดีออกหนังสือรับรองโดยเร็ว แต่ต้องไม่เกินสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งการรับบัตรส่งเสริมการลงทุนหรือหนังสืออนุญาต แล้วแต่กรณี ในกรณีนี้ให้คนต่างด้าวดังกล่าวนั้น ได้รับยกเว้นจากการบังคับใช้พระราชบัญญัตินี้ เว้นแต่มาตรา 21 มาตรา 22 มาตรา 39 มาตรา 40 และมาตรา 42 ตลอดระยะเวลาที่ธุรกิจนั้นได้รับการส่งเสริมการลงทุนหรือได้รับอนุญาตให้ประกอบอุตสาหกรรมหรือ ประกอบการค้าเพื่อส่งออก แล้วแต่กรณี การออกหนังสือรับรองตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีกำหนด
10. **มาตรา 13** ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดเรื่องการถือหุ้น การเป็นหุ้นส่วนหรือการลงทุนของคนต่างด้าว การอนุญาตหรือการห้ามคน ต่างด้าวในการประกอบธุรกิจบางประเภท หรือกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าวไว้เป็นประการใด ให้ใช้ บังคับตามกฎหมายดังกล่าว และมีให้นำความในพระราชบัญญัตินี้ไปใช้บังคับในส่วนที่มีกฎหมายอื่นกำหนดไว้เป็นการเฉพาะแล้ว
11. **มาตรา 14** ทูชันต่ำที่คนต่างด้าวใช้ในการเริ่มต้นประกอบธุรกิจในประเทศไทย ต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่าที่กำหนดในกฎกระทรวงแต่ต้อง ไม่น้อยกว่าสองล้านบาท ในกรณีการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าวในวาระแรกเป็นธุรกิจที่ต้องได้รับอนุญาตตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัตินี้ ทูชันต่ำที่

กำหนด ในกฎกระทรวงสำหรับแต่ละธุรกิจต้องไม่น้อยกว่าสามล้านบาทกฎกระทรวงที่ออกตาม
บทบัญญัติมาตรานี้ อาจกำหนดระยะเวลาทุนขั้นต่ำที่ต้องนำหรือส่งเข้ามาในประเทศไทยไว้ด้วยก็ได้
ความ ในมาตรานี้ไม่ใช้บังคับกับกรณีที่คนต่างด้าวนำเงินหรือทรัพย์สินอันเกิดจากรายได้ที่ได้มาจาก
การประกอบธุรกิจเดิมที่เริ่มดำเนินการมาก่อน แล้วในประเทศไทยไปเริ่มประกอบธุรกิจรายอื่น หรือ
นำไปลงทุนหรือลงทุนในกิจการหรือในนิติบุคคลอื่น

12. **มาตรา 16** คนต่างด้าวซึ่งจะขอรับใบอนุญาตได้ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม
ดังต่อไปนี้

12.1 มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์

12.2 มีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักรหรือได้รับอนุญาตให้เข้ามาในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราว
ตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง

12.3 ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

12.4 ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

12.5 ไม่เคยต้องโทษตามคำพิพากษาหรือถูกเปรียบเทียบปรับในความผิดตามพระราชบัญญัตินี้
หรือตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 เว้นแต่
พ้นโทษมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปีก่อนวันขอรับใบอนุญาต

12.6 ไม่เคยต้องโทษจำคุกตามคำพิพากษาในความผิดฐานฉ้อโกง โกงเจ้าหนี้ ยักยอก ความผิด
เกี่ยวกับการค้าตามประมวลกฎหมายอาญาหรือในความผิดตามกฎหมายว่าด้วยการกู้ยืม
เงินที่เป็นการฉ้อโกงประชาชนหรือในความผิดตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง เว้นแต่พ้น
โทษมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปีก่อนวันขอรับใบอนุญาต

12.7 ไม่เคยถูกเพิกถอนใบอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้ หรือตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับ
ที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 ในระยะเวลาห้าปีก่อนวันขอรับใบอนุญาต ใน
กรณีนิติบุคคลเป็นผู้ขอรับใบอนุญาต กรรมการ ผู้จัดการ หรือผู้รับผิดชอบในการ
ดำเนินการของนิติบุคคลนั้นเป็นคนต่างด้าวต้อง มีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้าม
ดังกล่าวในวรรคหนึ่งด้วย

13. **มาตรา 17** ในการขออนุญาตประกอบธุรกิจ ให้คนต่างด้าวยื่นคำขออนุญาตประกอบธุรกิจต่อ
รัฐมนตรีหรืออธิบดีตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง และให้คณะรัฐมนตรีในกรณี
ธุรกิจตามบัญชีสองหรืออธิบดีในกรณีธุรกิจตามบัญชีสามพิจารณาอนุมัติ หรืออนุญาต แล้วแต่กรณี
ให้แล้วเสร็จภายในกำหนดหกสิบวันนับแต่วันที่ยื่นคำขอ ในกรณีการพิจารณาอนุมัติของ
คณะรัฐมนตรีมีเหตุ จำเป็น ซึ่งคณะรัฐมนตรีไม่อาจพิจารณาให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาดังกล่าว
ได้ ให้ขยายระยะเวลาการพิจารณาออกไปอีกได้ตามความ จำเป็น แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินหกสิบวันนับ
แต่วันครบกำหนดเวลาดังกล่าว

เมื่อคณะรัฐมนตรีให้การอนุมัติหรืออธิบดีอนุญาตตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้รัฐมนตรีหรืออธิบดีออก
ใบอนุญาตภายในสิบห้าวันนับแต่วัน ที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติหรืออธิบดีอนุญาต

ในการอนุญาต รัฐมนตรีจะกำหนดเงื่อนไขตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด หรือตามที่กำหนดไว้ใน
กฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 18 สำหรับกรณีธุรกิจตามบัญชีสอง หรืออธิบดีจะกำหนด

เงื่อนไขตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 18 สำหรับ กรณีธุรกิจตามบัญชีสาม ก็ได้

ในกรณีที่คณะรัฐมนตรีไม่อนุมัติให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจตามบัญชีสอง ให้รัฐมนตรีแจ้งการไม่อนุมัติให้คนต่างด้าวนั้นทราบเป็น หนังสือภายในสามสิบวัน และให้ระบุเหตุที่ไม่ให้การอนุมัตินั้นไว้โดยชัดแจ้ง

ในกรณีที่อธิบดีไม่อนุญาตให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจตามบัญชีสาม ให้อธิบดีแจ้งการไม่อนุญาตให้คนต่างด้าวนั้นทราบเป็นหนังสือ ภายในสิบห้าวันและให้ระบุเหตุที่ไม่ให้การอนุญาตนั้นไว้โดยชัดแจ้ง คนต่างด้าวนั้นมีสิทธิอุทธรณ์คำสั่งไม่อนุญาตต่อรัฐมนตรีได้ และให้นำความในมาตรา 20 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

14. **มาตรา 18** รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของคณะกรรมการมีอำนาจออกกฎกระทรวงกำหนดเงื่อนไขหนึ่งเงื่อนไขใดให้คนต่างด้าว ผู้รับใบอนุญาตต้องปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

14.1 อัตราส่วนทุนกับเงินกู้ที่จะใช้ในการประกอบธุรกิจที่ได้รับอนุญาต

14.2 จำนวนกรรมการที่เป็นคนต่างด้าวซึ่งจะต้องมีภูมิลำเนาหรือที่อยู่ในราชอาณาจักร

14.3 จำนวนและระยะเวลาการดำรงไว้ซึ่งทุนขั้นต่ำภายในประเทศ

14.4 เทคโนโลยีหรือทรัพย์สิน

14.5 เงื่อนไขอื่นที่จำเป็น

15. **มาตรา 34** คนต่างด้าวซึ่งได้รับใบอนุญาตหรือหนังสือรับรองผู้ใดถูกสั่งพักใช้หรือถูกเพิกถอนใบอนุญาตหรือถูกสั่งระงับการประกอบธุรกิจตาม หนังสือรับรองและหมดสิทธิอุทธรณ์ หรือรัฐมนตรีมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดท้ายให้พักใช้หรือเพิกถอนใบอนุญาตหรือให้ระงับการประกอบธุรกิจแล้ว แต่คนต่างด้าวนั้นยังคงประกอบธุรกิจนั้นต่อไป ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับตั้งแต่หนึ่งแสนบาทถึงหนึ่งล้านบาทหรือ ทั้งจำทั้งปรับ และปรับอีกวันละหนึ่งหมื่นบาทตลอดเวลาที่ยังฝ่าฝืนอยู่

16. **มาตรา 35** คนต่างด้าวซึ่งได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจใดตามพระราชบัญญัตินี้ หากร่วมทำธุรกิจอันเป็นของคนต่างด้าวรายอื่นซึ่งมิได้รับ อนุญาตให้ประกอบธุรกิจตามพระราชบัญญัตินี้ หรือประกอบธุรกิจที่คนต่างด้าวรายอื่นนั้นเป็นเจ้าของร่วมโดยแสดงออกว่าเป็นธุรกิจของตนแต่ ผู้เดียวเพื่อให้คนต่างด้าวรายอื่นนั้นหลีกเลี่ยงหรือฝ่าฝืนบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับตั้งแต่หนึ่ง แสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และให้ศาลสั่งเลิกการร่วมทำธุรกิจหรือการประกอบธุรกิจนั้นเสีย หากฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามคำสั่งศาล ต้องระวางโทษปรับวันละหนึ่งหมื่นบาทถึงห้าหมื่นบาทตลอดเวลาที่ยังฝ่าฝืนอยู่

17. **มาตรา 36** ผู้มีสัญชาติไทยหรือนิติบุคคลที่มีใช้คนต่างด้าวตามพระราชบัญญัตินี้ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนหรือร่วมประกอบธุรกิจของ คนต่างด้าว อันเป็นธุรกิจที่กำหนดไว้ในบัญชีท้ายพระราชบัญญัตินี้ โดยคนต่างด้าวนั้นมิได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจดังกล่าว หรือร่วมประกอบธุรกิจของคนต่างด้าวโดยแสดงออกว่าเป็นธุรกิจของตนแต่ผู้เดียวหรือถือหุ้นแทนคนต่างด้าวในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทจำกัด หรือนิติบุคคลใด ๆ เพื่อให้คนต่างด้าวประกอบธุรกิจโดยหลีกเลี่ยงหรือฝ่าฝืนบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ รวมทั้งคนต่างด้าวซึ่งยินยอมให้ ผู้มีสัญชาติไทยหรือนิติบุคคลที่มีใช้คนต่างด้าวตามพระราชบัญญัตินี้กระทำการดังกล่าว ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือ

ปรับตั้งแต่หนึ่ง แขนงบาทถึงหนึ่งล้านบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และให้ศาลสั่งให้เลิกการให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุน หรือสั่งให้เลิกการร่วมประกอบธุรกิจ หรือสั่งให้เลิกการถือหุ้น หรือการเป็นหุ้นส่วนนั้นเสีย แล้วแต่กรณี หากฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามคำสั่งศาลต้องระวางโทษปรับวันละหนึ่งหมื่นบาท ถึงห้าหมื่นบาทตลอดเวลาที่ยังฝ่าฝืนอยู่

18. **มาตรา 37** คนต่างด้าวผู้ใดประกอบธุรกิจโดยฝ่าฝืนมาตรา 6 มาตรา 7 หรือมาตรา 8 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับตั้งแต่หนึ่ง แขนงบาทถึงหนึ่งล้านบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และให้ศาลสั่งเลิกการประกอบธุรกิจ หรือเลิกกิจการ หรือสั่งเลิกการเป็นผู้ถือหุ้น หรือเป็นหุ้นส่วน แล้วแต่กรณี หากฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามคำสั่งศาลต้องระวางโทษปรับวันละหนึ่งหมื่นบาทถึงห้าหมื่นบาทตลอดเวลาที่ยังฝ่าฝืนอยู่
19. **มาตรา 38** คนต่างด้าวผู้ใดประกอบธุรกิจโดยฝ่าฝืนตามมาตรา 14 หรือฝ่าฝืนเงื่อนไขตามมาตรา 18 (3) ต้องระวางโทษปรับตั้งแต่หนึ่งแสน บาทถึงหนึ่งล้านบาทและปรับวันละหนึ่งหมื่นบาทถึงห้าหมื่นบาทตลอดเวลาที่ยังฝ่าฝืนอยู่
20. **มาตรา 41** ในกรณีที่นิติบุคคลเป็นผู้กระทำความผิดตามมาตรา 34 มาตรา 35 มาตรา 36 หรือมาตรา 37 กรรมการ หุ้นส่วน หรือผู้มีอำนาจ กระทำการแทนนิติบุคคลซึ่งรู้เห็นเป็นใจกับการกระทำความผิดนั้น หรือมิได้จัดการตามสมควรเพื่อป้องกันมิให้เกิดความผิดนั้น ต้องระวางโทษ จำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับตั้งแต่หนึ่งแสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ
21. **มาตรา 43** บรรดาพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ประกาศ และคำสั่ง ซึ่งใช้บังคับอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้ยังคงใช้ได้ต่อไป เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ จนกว่าจะได้มีพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ประกาศและคำสั่งที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ
22. **มาตรา 44** คนต่างด้าวซึ่งได้รับสิทธิหรือได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 281 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 อยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ ให้ได้รับสิทธิหรือได้รับอนุญาตในการประกอบธุรกิจนั้นต่อไปตามเงื่อนไขและระยะเวลาของการได้รับสิทธิหรือได้รับอนุญาตดังกล่าว

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางสาวเกศศจี ศุภพัฒน์นรกุล

เกิด 20 ตุลาคม 2522

การศึกษา

- ระดับประถมศึกษา โรงเรียนชานตาครู้สคอนแวนท์
- ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนชานตาครู้สคอนแวนท์
- ระดับอุดมศึกษา สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ จบปีการศึกษา 2545
- เข้าศึกษาหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2548

ประวัติการทำงาน

- บริษัท จี.แมททีเรียล พ.ศ. 2545 -ปัจจุบัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย