

บทที่ 1



บทนำ

ความเป็นมา

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญอุตสาหกรรมหนึ่งในโลก โดยมีตลาดรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดเห็นจะเป็นสหรัฐอเมริกา ซึ่งในปี 2001 มียอดการผลิตรถยนต์อยู่ที่ 11,412,088 คัน ขณะที่มียอดจำหน่ายรถยนต์ภายในประเทศถึง 17,470,221 คัน สังเกตได้ว่ายอดจำหน่ายรถยนต์ภายในประเทศสหรัฐอเมริกามากกว่ายอดการผลิตรถยนต์ภายในประเทศฯ ส่วนต่างที่เกิดขึ้นคือมีการนำเข้ารถยนต์เพื่อมาจำหน่ายภายในประเทศฯ ตลาดรถยนต์ที่รองลงมาคือประเทศญี่ปุ่นที่มียอดจำหน่ายถึง 5,906,571 ยูนิต จากจำนวนการผลิต 9,777,440 ยูนิต ที่เหลือเป็นการส่งออกอันดับที่ 3 เห็นจะเป็นเยอรมันที่มียอดจำหน่ายถึง 3,632,602 ยูนิต จากจำนวนการผลิต 5,691,019 ยูนิต สำหรับประเทศไทยเราถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 17 ที่มียอดจำหน่ายรถยนต์ 297,052 ยูนิต จากจำนวนที่ผลิตได้ 459,265 ยูนิต

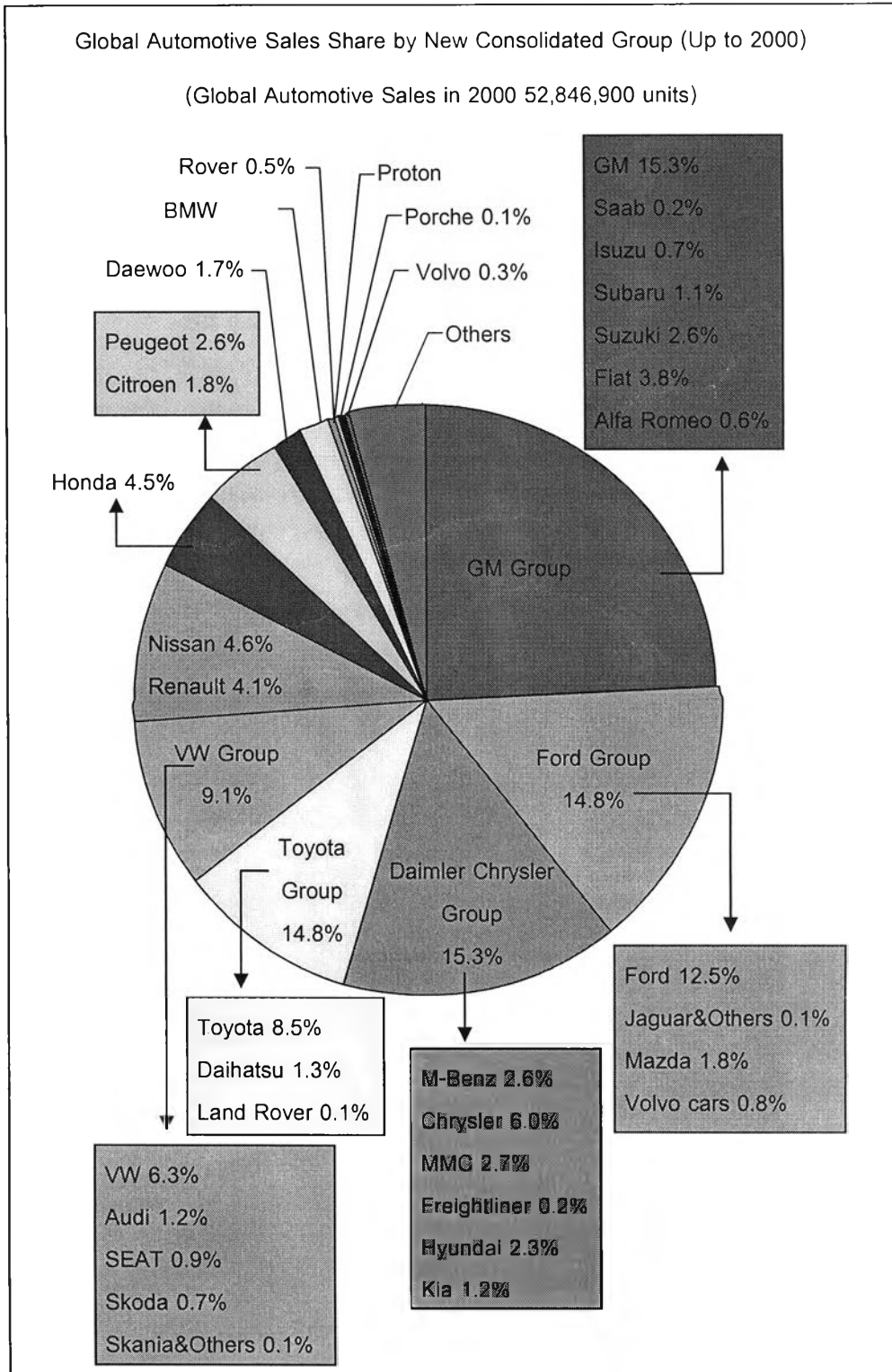
ตารางที่ 1 อันดับที่การผลิตและอันดับที่ยอดขายรถยนต์ของโลก ปี 2001

ประเทศ	การผลิตอันดับที่	จำนวนยอดการผลิต	ยอดขายอันดับที่	จำนวนยอดขาย
อเมริกา	1	11,412,088	1	17,470,221
ญี่ปุ่น	2	9,777,440	2	5,906,571
เยอรมันนี	3	5,691,019	3	3,632,602
ฝรั่งเศส	4	3,394,154	5	2,750,995
เกาหลี	5	2,946,329	11	1,451,450
สเปน	6	2,849,146	8	1,763,352
แคนาดา	7	2,538,869	9	1,595,483
จีน	8	2,331,183	7	2,358,542
เม็กซิโก	9	1,817,807	12	918,659
บราซิล	10	1,802,936	10	1,592,834
ประเทศไทย	17	459,265	25	297,052

แหล่งที่มา : ข้อมูลปี 2001 จากสถาบันยานยนต์แห่งประเทศไทย

นอกจากนี้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ยังสามารถแบ่งกลุ่มยานยนต์ต่างๆ เป็นจำนวน 15 กลุ่ม ซึ่งจะมีส่วนแบ่งยอดขายในในตลาดทั่วโลกตามแผนภูมิภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กราฟแสดงส่วนแบ่งยอดขายรถยนต์แต่ละยี่ห้อรวมทั่วโลก ปี 2000

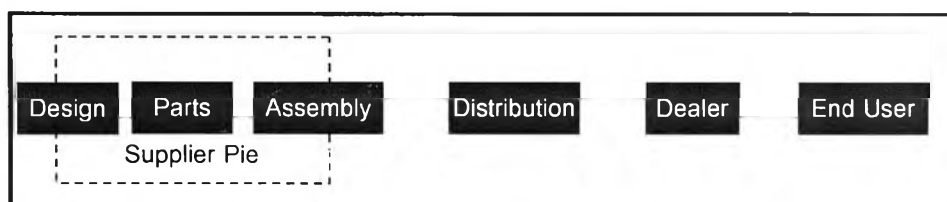


แหล่งข้อมูล: สถาบันยานยนต์แห่งประเทศไทย

สำหรับประเทศไทยอุตสาหกรรมรถยนต์ก็นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งก่อให้เกิดการหมุนเวียนในระบบเงินกว่าแสนล้านบาทและยังสร้างงานให้กับแรงงานต่างๆ ในประเทศไทยอีกจำนวนมากในระบบโซ่อุปทาน โดยมีการประมาณการว่าภาวะการจ้างงานในอุตสาหกรรมยานยนต์คิดเป็น 8% ของภาคอุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมยานยนต์ยังมีอัตราถึง 16% ของจีดีพีในภาคอุตสาหกรรมอีกด้วย ในระบบโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์มีกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้ผลิตชิ้นส่วนหลักซึ่งมีอยู่มากกว่า 300 แห่ง ผู้ผลิตและจัดหาชิ้นส่วนย่อยๆ อีกกว่า 1,100 แห่ง สถาบันการเงินต่างๆ บริษัทประกันภัย ไปถึงผู้ประกอบการรถยนต์ที่มีถึง 14 แห่ง และในอนาคตอันไม่ไกลจากนี้ การย้ายฐานการผลิตของผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำของโลกก็กำลังเข้ามาในเมืองไทยอีกมาก ยิ่งกว่านั้นยังรวมถึง third party logistics จนไปถึงตัวแทนจำหน่ายรถและศูนย์บริการรถยนต์ต่างๆ ที่มีถึง 1,100 ราย ที่จะทำหน้าที่ในการให้บริการลูกค้า แต่กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์สามารถแสดงให้เห็นในภาพที่ 2

ภาพที่ 2 แสดงส่วนกลุ่มผู้จัดหาของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์

The supply chain of the car sector, shift of the supplier focus²¹



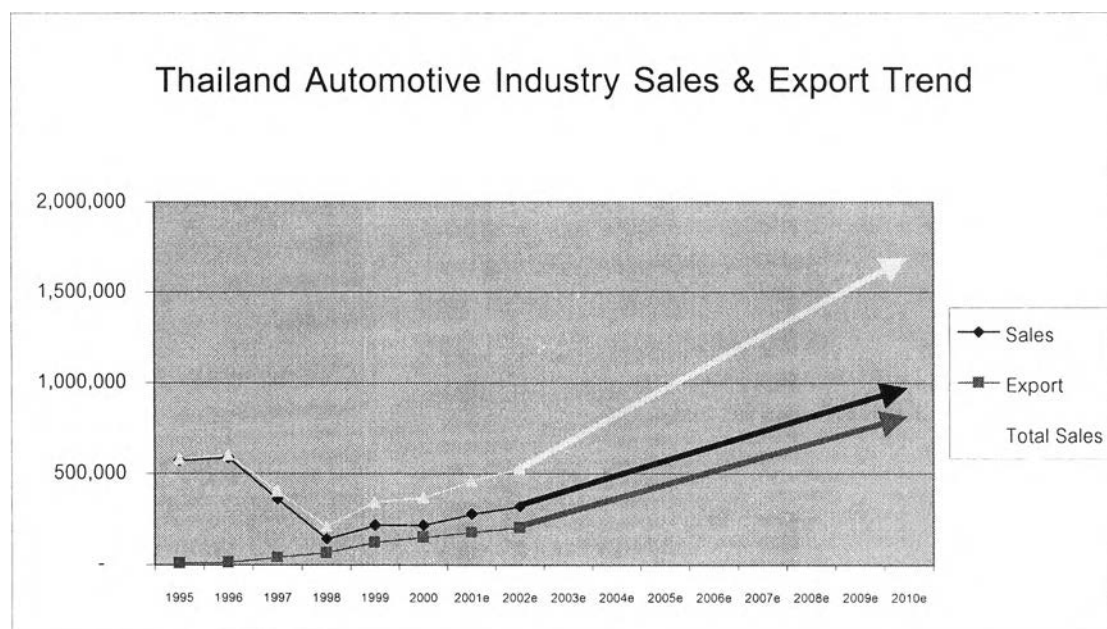
แหล่งที่มา: Andrea Bardi, Corporate Strategies and Organizational Models, Lines of Development and Evolutionary Trends in the Automotive Sector, 2001:19

กลุ่มที่เกี่ยวข้องในระบบโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมรถยนต์สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน กลุ่มแรกคือกลุ่มผู้บริโภครหรือกลุ่มผู้ใช้ปลายทางที่มีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตายตลอดเวลา และมีพฤติกรรมที่ต้องการอยากให้ได้คุณค่ามากที่สุดในขณะที่จ่ายให้น้อยที่สุด กลุ่มที่สองคือกลุ่มผู้จัดหาซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องคือกลุ่มผู้จัดหาชิ้นส่วน กลุ่มผู้ออกแบบรถยนต์ รวมไปถึงเทคโนโลยีทางยนตรกรรมและกลุ่มผู้ประกอบการรถยนต์ ซึ่งทั้งสามกลุ่มจะเป็นกลุ่มในโซ่อุปทานต้นน้ำ กลุ่มที่สามคือกลุ่มตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ซึ่งทำหน้าที่เป็นช่องทางจัดจำหน่ายและเป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มผู้จัดหากับกลุ่มผู้บริโภค อีกทั้งกลุ่มตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยังเป็นผู้ให้บริการซ่อมบำรุงรักษา ซึ่งทั้งกลุ่มตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และกลุ่มผู้บริโภครจะเป็นกลุ่มโซ่อุปทานปลายน้ำ

ในส่วนของภาวะสถานการณ์ยอดจำหน่ายรถยนต์ของประเทศไทย ก่อนวิกฤตการณ์ทางการเงินในปี 2541 ยอดจำหน่ายรถยนต์จะอยู่ประมาณ 300,000-500,000 คันต่อปี แต่หลังจากปี 2541 ซึ่งเป็นปีที่เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินในปีนั้นที่ทำให้ยอดจำหน่ายรถยนต์ตกต่ำอย่างมากเหลือเพียงประมาณ 140,000 กว่าคันเท่านั้น หลังจากนั้นเป็นต้นมาสถานการณ์การจำหน่ายรถยนต์ก็เริ่มเติบโตขึ้นมาอีกครั้งด้วยนโยบายทางการเงินที่ผ่อนคลายลงของรัฐบาล และเป็นที่คาดการณ์ว่าภาวะการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยนั้น จะยังคงเติบโตในระดับเพิ่มขึ้นต่อไปอีก 7 ปีซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิในภาพที่ 3

ภาพที่ 3 แสดงแผนภูมิคาดการณ์แนวโน้มยอดจำหน่ายและส่งออกของอุตสาหกรรมรถยนต์ใน

ประเทศไทย



แหล่งที่มา : Presentation about "Can Thailand maintain its competitive edge?" ของสถาบันยานยนต์แห่งประเทศไทย

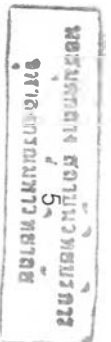
สำหรับส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ในประเทศไทยตามประเภทการใช้งานของรถยนต์ในปี 2545 รถกระบะจะมีส่วนแบ่งตลาดถึงประมาณ 58.94% และรองลงมาได้แก่รถยนต์นั่งส่วนบุคคล มีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 30.87% นอกนั้นเป็นรถยนต์ประเภทอื่นๆ รวมกันได้ 10.19% (นพมาศ ปานทอง : แผนกศึกษาและวิเคราะห์, สถาบันยานยนต์) ภาวะยอดจำหน่ายรถยนต์ตามประเภทการใช้งานในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันปรากฏในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ยอดจำหน่ายรถยนต์ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2533-2546 ของประเทศไทย

พ.ศ.	ยอดรวมทั้งหมด	ยอดรวมรถนั่งส่วนบุคคล	ยอดรวมรถเพื่อการพาณิชย์	รถเพื่อการพาณิชย์						หมายเหตุ
				รถตู้ + รถโดยสารขนาดไม่เกิน 30 ที่นั่ง	รถกระบะ 1 คัน	รถบรรทุก 2-4 คัน	รถบรรทุก มากกว่า 5 คัน + รถโดยสาร	รถบรรทุก น้อยกว่า 1 คัน	รถขับเคลื่อน 4 ล้อ	
2533	304,062	65,864	238,198	6,980	167,613	15,920	32,126	11,960	3,599	
2534	268,560	66,779	201,781	7,670	155,366	10,312	15,895	10,200	2,338	
2535	362,987	121,441	241,546	9,924	182,958	12,469	17,549	14,490	4,160	
2536	456,488	174,169	282,299	11,727	224,388	12,717	15,573	14,207	3,687	
2537	485,678	155,670	330,008	12,672	258,091	14,139	22,312	19,564	3,230	
2538	571,580	163,371	408,209	12,425	328,813	16,383	31,766	16,402	7,420	
2539	589,126	172,780	416,396	12,633	327,663	16,683	31,814	15,018	12,585	
2540	363,156	132,060	231,096	8,353	188,324	9,021	11,275	5,642	8,481	
2541	144,065	46,300	97,765	2,792	81,263	2,838	3,756	2,841	4,275	
2542	218,330	66,858	151,472	4,167	129,904	3,750	3,434	3,018	7,199	
2543	262,189	88,106	179,083	6,492	151,703	4,655	4,804	3,780	7,649	
2544	296,985	104,502	192,483	6,582	168,639	3,807	4,398	2,686	6,371	
2545	409,362	126,353	283,009	8,335	241,266	4,564	5,560	1,664	21,620	
2546	77,430	28,667	48,763	1,172	42,256	738	1,084	368	3,145	(Jan.-Feb.)

หน่วยเป็น : คัน

แหล่งข้อมูล: สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย



ซึ่งเห็นได้ว่าในปี 2545 มียอดขายรถยนต์รวมทั้งสิ้น 409,362 คัน และในปี 2546 แค่ช่วง 2 เดือนแรกยอดขายรถยนต์ป่าเข้าไปถึง 77,430 คัน เหมือนกับว่าสถานการณ์ของสงครามอิรักไม่มีผลกระทบเท่าใดนักต่อการเติบโตของตลาดรถยนต์ภายในประเทศ เมื่อมาดูที่ส่วนครองตลาดในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาจากปี 2543-2545 จะเห็นได้ว่า โตโยต้ายังคงครองความเป็นเจ้าตลาด โดยในปี 2545 โตโยต้ามีส่วนครองตลาดอยู่ถึง 32% รองลงมาได้แก่ ฮีซุซุจะมีส่วนครองตลาดอยู่ 22% ฮอนด้าจะอยู่ที่ 13.01% วอลโว่อยู่ที่ 0.40% และฟอร์ดอยู่ที่ 4.67% จะสังเกตได้ว่ายอดส่วนครองตลาดของรถยนต์ 4 ยี่ห้อหลังมียอดส่วนครองตลาดลดลงจากปีก่อน โดยเฉพาะฟอร์ดได้เสียส่วนครองตลาดไปมาก ตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ในประเทศไทยแยกตามยี่ห้อรถ ปี 2543-2545

ยี่ห้อรถ	ปี 2543		ปี 2544		ปี 2545	
	คัน	เปอร์เซ็นต์	คัน	เปอร์เซ็นต์	คัน	เปอร์เซ็นต์
โตโยต้า	71,300	27.20%	83,514	28.11%	130,052	32.19%
ฮอนด้า	30,139	11.50%	38,820	13.07%	52,561	13.01%
นิสสัน	30,895	11.79%	34,658	11.67%	44,354	10.98%
มิตซูบิชิ	30,241	11.54%	24,870	8.37%	32,912	8.15%
มาสด้า	7,247	2.76%	5,920	1.99%	7,405	1.83%
อิชูซุ	57,628	21.98%	70,484	23.73%	92,730	22.95%
อื่นๆ ญี่ปุ่น	36	0.01%	122	0.04%	44	0.01%
เกีย	343	0.13%	1,591	0.54%	1,649	0.41%
ฮุนได	707	0.27%	270	0.09%	0	0.00%
แดวู	321	0.12%	0	0.00%	146	0.04%
เบนซ์	2,830	1.08%	4,476	1.51%	4,712	1.17%
บีเอ็มดับเบิล	2,415	0.92%	3,139	1.06%	3,822	0.95%
เซฟโลเลด	1,463	0.56%	2,316	0.78%	3,846	0.95%
วอลโว่	1,484	0.57%	1,623	0.55%	1,613	0.40%
โฟล์ก	650	0.25%	1,017	0.34%	511	0.13%
ฟอร์ด	16,573	6.32%	17,432	5.87%	18,884	4.67%
เปอด้โย	550	0.21%	555	0.19%	426	0.11%
อื่นๆ ยุโรป และเกาหลี	1,596	0.61%	2,184	0.74%	3,328	0.82%
ฮีโน	3,136	1.20%	2,658	0.89%	3,522	0.87%
ซูซูกิ	1,293	0.49%	647	0.22%	886	0.22%
โครสเลอร์	935	0.36%	421	0.14%	326	0.08%
เอ็น-ดีเซล	361	0.14%	335	0.11%	331	0.08%
ยอดรวม	262,143	100.00%	297,052	100.00%	404,060	100.00%

แหล่งที่มา : เว็บไซต์ของบริษัท โตโยต้า ประเทศไทย จำกัด

แต่ถ้ามาดูแยกประเภทการใช้งาน โดยดูที่ส่วนของรถกระบะพบว่ายอดส่วนครองตลาดอันดับหนึ่งได้แก่ อิชูซุ แต่กระนั้นยอดส่วนครองตลาดของอิชูซุได้ลดลงจากปีที่แล้ว ในขณะที่ยอดส่วนครองตลาดของรถโตโยต้าและนิสสันได้เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4 ส่วนครองตลาดประเภทกระดาษในประเทศไทยแยกตามยี่ห้อกระดาษปี พ.ศ. 2543-2545

ยี่ห้อกระดาษ	ปี 2543		ปี 2544		ปี 2545	
	คัน	เปอร์เซ็นต์	คัน	เปอร์เซ็นต์	คัน	เปอร์เซ็นต์
อิซูซุ	53,335	35.15%	65,893	39.07%	88,786	36.80%
โตโยต้า	38,616	25.45%	42,832	25.40%	74,346	30.81%
นิสสัน	13,967	9.21%	19,562	11.60%	29,927	12.40%
มิตซูบิชิ	24,418	16.10%	18,759	11.12%	24,422	10.12%
ฟอร์ด	15,609	10.29%	16,735	9.92%	17,422	7.22%
มาสด้า	5,757	3.79%	4,858	2.89%	6,363	2.64%
โอเปิล	1	0.0070%	0	0.00%	0	0.00%
ยอดรวม	151,703	100.00%	168,639	100.00%	241,266	100.00%

แหล่งที่มา: เว็บไซต์ของบริษัท โตโยต้า ประเทศไทย จำกัด

ในส่วนของรถยนต์ส่วนบุคคล โตโยต้ายังคงความเป็นเจ้าตลาดมียอดส่วนครองตลาด 40.15% รองลงมาได้ฮอนด้าที่มียอดส่วนครองตลาด 28.07% สำหรับวอลโว่นั้นจะมียอดส่วนครองตลาด 1.28% และฟอร์ดมียอดส่วนครองตลาดอยู่ที่ 1.12% ตามตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 ยอดส่วนครองตลาดของรถยนต์นั่งส่วนบุคคลในประเทศไทยแยกตามยี่ห้อตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543-2545

ยี่ห้อรถ	ปี 2543		ปี 2544		ปี 2545	
	คัน	เปอร์เซ็นต์	คัน	เปอร์เซ็นต์	คัน	เปอร์เซ็นต์
โตโยต้า	27,298	32.85%	35,448	33.92%	50,734	40.15%
ฮอนด้า	25,415	30.58%	34,811	33.31%	35,464	28.07%
นิสสัน	12,825	15.43%	12,296	11.77%	12,788	10.12%
มิตซูบิชิ	3,702	4.45%	4,777	4.57%	7,726	6.11%
มาสด้า	1,486	1.79%	1,062	1.02%	1,042	0.82%
อิซูซุ	130	0.16%	177	0.17%	5	0.004%
รถยนต์อื่น ๆ ญี่ปุ่น	36	0.04%	32	0.03%	44	0.035%
เกีย	324	0.39%	1,136	1.09%	939	0.74%
ฮุนได	707	0.85%	270	0.26%	0	0%
แดวู	321	0.39%	0	0%	0	0%
เบนซ์	2,356	2.83%	3,707	3.55%	4,057	3.21%
บีเอ็มดับเบิล	2,415	2.91%	3,139	3.00%	3,822	3.02%
เชฟโรเลต	1,463	1.76%	2,316	2.22%	3,846	3.04%
วอลโว่	1,484	1.79%	1,623	1.55%	1,613	1.28%
โฟล์ก	650	0.78%	1,017	0.97%	511	0.40%
ฟอร์ด	958	1.15%	695	0.67%	1,419	1.12%
เปอร์โย	550	0.66%	555	0.53%	426	0.34%
รถยนต์อื่น ๆ ยุโรปและเกาหลี	986	1.19%	1,441	1.37%	1,917	1.52%
ยอดรวม	83,106	100.00%	104,502	100.00%	126,353	100.0%

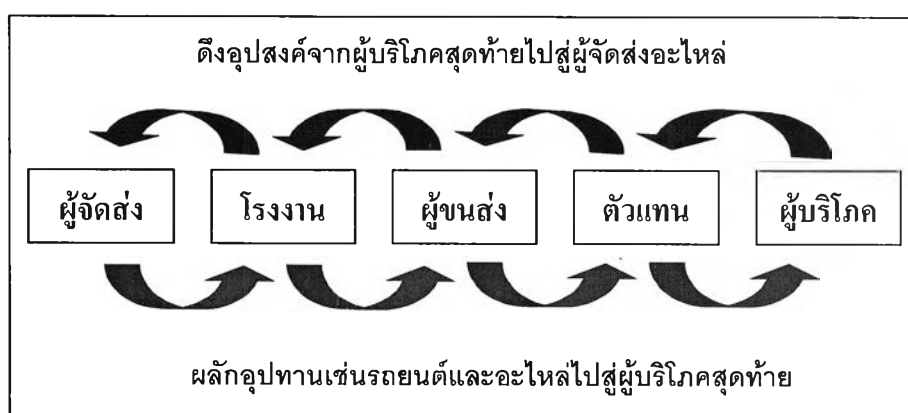
แหล่งที่มา : <http://www.toyota.co.th>

ปัญหาและความสำคัญของปัญหาและโอกาส

จากข้อมูลความเป็นมาของอุตสาหกรรมยานยนต์และแนวโน้มของภาวะอุตสาหกรรมดังกล่าวมาแล้วนั้น แม้ว่าประเทศไทยจะได้รับการวางตัวให้เป็นประเทศที่มีศักยภาพในอุตสาหกรรมรถยนต์ในอนาคตซึ่งมีอัตราการขยายตัวอยู่ในระดับสูง แต่สภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปและกำลังมีบทบาทที่กดดันต่อภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ การลดภาษีชิ้นส่วนรถยนต์ในกลุ่มประเทศอาเซียน การเปิดเสรีในภาคธุรกิจบริการที่ทำให้ต่างชาติ เริ่มเข้ามามีบทบาทในการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ภายในประเทศไทย ได้ ปัจจัยความแออัดของถนนที่ขยายตัวไม่ทันกับจำนวนรถยนต์ที่เพิ่มมากขึ้น ความพยายาม

ปกป้องสภาพแวดล้อมของโลกโดยกลุ่มต่างๆ เช่น พิธีสารเกียวโตว่าด้วยความร่วมมือในการปกป้องสภาวะเรือนกระจก สภาพที่ลูกค้าสามารถมีความสะดวกในการรับข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ทำให้การตัดสินใจซื้อรถยนต์สักคันต้องพิจารณาเลือกอย่างรอบครอบ แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการช่วยเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายรถยนต์ โดยเฉพาะการเริ่มขายรถผ่านทางอินเทอร์เน็ตที่กำลังเป็นที่นิยมในประเทศสหรัฐอเมริกา เทคโนโลยีที่กำลังมีการพัฒนาทำให้คุณภาพรถยนต์ในวันนี้มีอายุการใช้งานได้นานกว่า ซึ่งทำให้ลดความถี่ความต้องการในการนำรถยนต์เข้าศูนย์บริการลง การที่โรงงานประกอบรถยนต์มีศักยภาพในการผลิตที่เกินกว่าความต้องการมาก ทำให้โรงงานประกอบรถยนต์ หรือผู้ผลิตรถยนต์บางยี่ห้อพยายามผลักดันสต็อกรถยนต์ไปยังกลุ่มโช้คอัพทานปลายน้ำอันได้แก่ตัวแทนจัดจำหน่าย ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างตัวแทนจำหน่ายกันเองทั้งระหว่างต่างยี่ห้อและในยี่ห้อเดียวกัน

ภาพที่ 4 แสดงการไหลของอุปสงค์และอุปทานของโช้คอัพทานในอุตสาหกรรมรถยนต์



บทบาทของโช้คอัพทานรถยนต์จะดำเนินไปด้วยดีได้ จะต้องมีความสอดคล้องระหว่างความสามารถในการคาดการณ์อุปสงค์จากผู้บริโภคสุดท้าย การจัดการการไหลของอุปสงค์และการไหลของอุปทานจาก/ไปสู่ผู้บริโภคสุดท้ายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในปัจจุบันสภาพของการทำธุรกิจและตลาดรถยนต์ในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปมากกว่าแต่ก่อน แต่ปรากฏว่าในเรื่องของการกำหนดปริมาณยอดขายรถยนต์แต่ละปีกลุ่มผู้ประกอบการยังคงเป็นผู้กำหนดตัวเลขการขายให้แก่กลุ่มตัวแทนจำหน่ายโดยที่ตัวแทนจำหน่ายแทบไม่สามารถจะต่อรองได้เลย ซึ่งกลุ่มผู้ประกอบการเองอาศัยข้อมูลงานวิจัยที่จัดทำขึ้นจากบริษัทวิจัยที่นำไปขายให้แก่กลุ่มผู้ประกอบการหลายยี่ห้อ ข้อมูลที่ได้รับจึงเป็นข้อมูลเดียวกัน การคาดการณ์ความต้องการมักจะออกมามีแนวโน้มที่เติบโตเท่ากัน และยังมีการบังคับให้ตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการดำเนินการลงทุนและการก่อสร้างศูนย์บริการแบบครบวงจรที่มีมาตรฐานเพื่อให้เป็น

หน้าตาแก่ยี่ห้อยของรถยนต์ชนิดนั้น ถ้าหากใครไม่ดำเนินการตามนโยบายหรือไม่สามารถดำเนินการขายตามยอดรถยนต์ที่กำหนดติดต่อกัน 3-4 ปีมีโอกาสที่จะถูกลงโทษปลดจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายของรถยนต์ยี่ห้อนั้น และจะมีการเปิดโอกาสให้นักลงทุนจากต่างชาติเข้ามาเปิดตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการแทนคนไทย แรงกดดันเหล่านี้กำลังเป็นอาการของปัญหาที่ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และศูนย์บริการกำลังประสบกันมากขึ้น จากความไม่สอดคล้องของการดำเนินการของโซ่อุปทานที่เกิดขึ้นระหว่างการไหลของอุปสงค์และการไหลของอุปทาน บางรายถึงกับต้องเลิกธุรกิจนี้ไปเลย ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ส่วนมากในปัจจุบันยอมแม้กระทั่งจะขายรถยนต์โดยไม่มีกำไรเกิดขึ้น ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้นจะได้กำไรจากการลดจากการขายรถยนต์เพียง 8-10% ของราคารถยนต์ที่ผู้ประกอบการรถยนต์ตั้งราคาไว้ แต่เมื่อมาหักค่าใช้จ่ายในด้านบริหารการขายและในด้านบริการแล้ว กำไรสุทธิของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะเหลืออยู่เพียง 1-3% เท่านั้น บางแห่งไม่เหลือกำไรสุทธิเลย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเงินที่ต้องลงทุนในการสร้างศูนย์บริการมาตรฐาน แทบจะไม่น่าเป็นการลงทุนที่ดีเลย ซึ่งผิดกับเมื่อหลายสิบปีก่อน

ดังนั้นหนทางที่จะให้อยู่รอดได้สำหรับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ก็คือการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขายรถยนต์มาเป็นส่วนในการเสริมรายได้และกำไรของบริษัทขึ้น เช่น การจัดเช่าซื้อรถยนต์ การทำประกันภัย การขายของหรือชิ้นส่วนอุปกรณ์แต่งรถยนต์ รวมไปถึงการบริการซ่อม รายได้และกำไรที่ได้รับจากส่วนของหลังการขาย (after sale) เช่น แรงงานและอะไหล่ที่ตัวแทนจำหน่ายจำหน่ายไป และยอดขายอะไหล่ที่ผู้ประกอบการรถยนต์จัดส่งให้แก่ตัวแทนจำหน่ายเป็นส่วนสำคัญในช่องทางจำหน่ายรถยนต์อันหนึ่ง แต่ก่อนหลังการขาย (after sale) เป็นสิ่งที่ช่วยประสานระหว่างผู้บริโภคและตัวแทนจำหน่าย และมีส่วนช่วยให้ลูกค้านั้นกลับมาซื้อรถยนต์หรือใช้บริการ แต่ในปัจจุบันอาการรายได้จากหลังการขายคือการซ่อมบำรุงรักษากำลังเพิ่มในอัตราลดลงเนื่องจากช่วงระยะเวลาที่การให้บริการซ่อมบำรุงได้ขยายยาวขึ้น จากการที่มีการปรับปรุงคุณภาพและความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ของค่ายผู้ประกอบการรถยนต์ เช่นการถ่ายน้ำมันเครื่องจากเดิมเคย 4,000-5,000 กม. ก็จะเป็น 10,000 กม. เป็นต้น หรือชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ที่เป็นส่วนประกอบก็มีคุณภาพการใช้งานที่ยาวนานขึ้น เช่น ยางรถยนต์และท่อไอเสีย เป็นต้น การแข่งขันกันในด้านบริการที่รุนแรงทำให้ผู้ประกอบการรถยนต์มีการรับประกันชิ้นส่วนและบริการตรวจเช็คฟรีในระหว่างรับประกันที่ยาวนานขึ้น ซึ่งทำให้ตัวแทนจำหน่ายขาดรายได้และกำไรจากส่วนนี้ลง ตัวแทนจำหน่ายจึงพยายามใช้กลยุทธ์ที่จะมุ่งสู่การให้บริการรถเก่าที่มีระยะเวลาเกินกว่าที่รับประกัน ซึ่งลูกค้าในกลุ่มนี้จะคำนึงถึงต้นทุนและขอบเขตและกฎเกณฑ์ที่น้อยลง เช่น การเปลี่ยนสายพานราวลิ้น ลูกค้าก็คิดถึงความไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนลูกกรอกตามกฎเกณฑ์ของผู้ผลิต เป็นต้น อีกประการหนึ่งต้นทุนของการมีรถยนต์นั้นสูงขึ้น เช่น ค่าภาษีทะเบียนป้ายรถยนต์

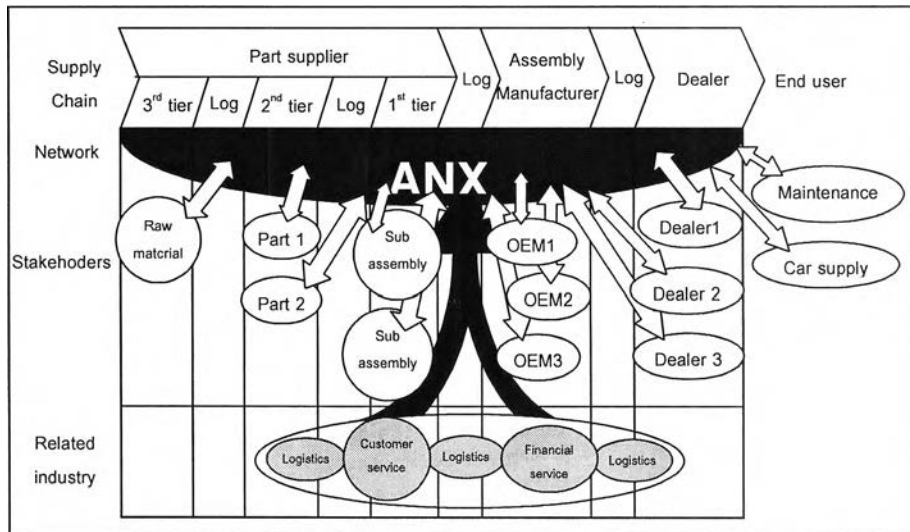
แม้ว่าจะมีการผ่อนคลายนโยบายทางการเงินเป็นข้อจูงใจให้เข้าซื้อรถยนต์ อีกทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคยังมีแนวโน้มที่จะใช้รถยนต์ให้มีอายุการใช้งานยาวออกไป ทำให้การที่จะกลับมาซื้อรถยนต์มีระยะเวลานานประมาณ 4-5 ปี สำหรับรถยนต์ญี่ปุ่นและ 5-10 ปีสำหรับรถยนต์ยุโรป ปัญหาเหล่านี้กำลังบั่นทอนต่อตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถยนต์ ที่อยู่ในกฎเกณฑ์การควบคุมมาตรฐานของผู้ประกอบรถยนต์

ในกลุ่มอุตสาหกรรมปลายน้ำของโซ่อุปทานอุตสาหกรรมรถยนต์ ประกอบไปด้วยตัวแทนจำหน่ายและผู้บริโภคตามที่ได้กล่าวมาแล้ว (John S. Kiff , The lean dealership - a vision for the future: from hunting to farming, Marketing Intelligence & Planning, 2000 : 112-126) ได้เขียนบทความไว้ในงานวิจัยกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริโภครถยนต์ว่าผู้บริโภคนั้นมีพฤติกรรมที่ต้องการมีความอิสระในการเลือกซื้อ และมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายรวดเร็วเพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจต่อกระบวนการในการจัดให้มีรถยนต์ของผู้บริโภค (Motorization) หากกล่าวถึง "ความจำเป็น (needs)" ของผู้บริโภคก็คือความจำเป็นที่ต้องได้รถยนต์มา เพื่อสามารถสนองความต้องการในอรรถประโยชน์ขั้นมูลฐานของผู้บริโภค และความจำเป็นในการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ที่ถือครองอยู่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านตัวถังและเครื่องยนต์ นอกเหนือจากความจำเป็นในสองกรณีแล้ว ผู้บริโภคยังมี "ความต้องการ (wants)" เลือกหารถยนต์ตามยี่ห้อ รูปลักษณ์ การใช้งาน บริการ และอื่นๆ ความจำเป็นนั้นเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นองค์ประกอบจูงใจให้นำไปใช้งาน (functional motivators) ขณะที่ความต้องการเกี่ยวข้องกับสิ่งที่จูงใจไปทางด้านอารมณ์ (emotional motivators)

John S. Kiff ยังได้กล่าวถึงในกระบวนการของการจัดให้มีรถยนต์ของผู้บริโภค (Motorisation) ตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กระบวนการด้วยกัน คือ "กระบวนการในการจัดซื้อเพื่อได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์" (The acquisition process) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการได้มาซึ่งรถยนต์เป็นครั้งแรกของผู้บริโภคหรือกระบวนการแลกเปลี่ยนรถยนต์ที่มีอยู่ ไม่ว่าจะรถยนต์นั้นเป็นเจ้าของอยู่ในรูปบริษัทหรือบุคคล ไม่ว่าจะรถยนต์นั้นเป็นรถใหม่หรือรถใช้แล้ว และอีกกระบวนการหนึ่งคือ "กระบวนการบำรุงรักษา" (The maintenance process) ทั้งสองกระบวนการเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดให้มีรถยนต์ของผู้บริโภค (Motorisation) ภาพที่ 5 เป็นภาพของ Automotive Network Exchange (ANX) ซึ่งแสดงถึงการบูรณาการของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมรถยนต์ เป้าหมายคือนำความสามารถที่ดีที่สุดของแต่ละกลุ่มมาบูรณาการก่อให้เกิดสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ขึ้นในโซ่อุปทานนี้ (Cassivi L., Lafebvre L.A. and Le Hen G., Supply Chain Integration in the Automobile Industry : The case of ANX", The 8th International Conference on Management of Technology, 2000 : 8) ในส่วนของตัวแทนจำหน่าย

การจัดการรถยนต์ (car supply) ก็คือกระบวนการในการได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์ แต่เป็นมุมมองของตัวแทนจำหน่าย ซึ่งจะกล่าวต่อไป และอีกกิจกรรมหนึ่งคือการบำรุงรักษา

ภาพที่ 5 แสดงการบูรณาการของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมรถยนต์



Source: Adapted from MITI and McKinsey & Company

มุมมองของผู้บริโภคกับมุมมองของตัวแทนจำหน่ายในกระบวนการจัดซื้อเพื่อได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์ (The acquisition process) และมุมมองของผู้บริโภคกับมุมมองของผู้จัดหาจัดเตรียม (Provider) ในกระบวนการบำรุงรักษา (Maintenance process) แยกอธิบายได้ดังนี้

1. กระบวนการจัดซื้อเพื่อได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์ (The acquisition process) จากมุมมองของผู้บริโภคกับมุมมองของตัวแทนจำหน่าย มีขั้นตอนหลักสำคัญที่เกี่ยวข้องกันดังตารางที่ 6 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6 กระบวนการจัดซื้อเพื่อได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์

มุมมองผู้บริโภคในกระบวนการ	มุมมองตัวแทนจำหน่ายในกระบวนการ
ตระหนักถึงความจำเป็น รวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล	การทำการโฆษณาของผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายทั่วไป ให้และรวบรวมข้อมูล ความสะดวกในการซื้อขาย แลกเปลี่ยนที่เสนอให้ ความสะดวกในแพ็คเกจที่เสนอให้
กำหนดทางเลือกขั้นสุดท้าย ข้อตกลงที่เป็นแพ็คเกจและเลือกแบบ ยืนยันการสั่งซื้อ	ทำการตกลงผู้บริโภคจ่ายเงินสดหรือเช่าซื้อ ตกลงสั่งซื้อและดำเนินกระบวนการสั่งซื้อ
ข้อมูลความคืบหน้าของการสั่งซื้อ การจัดการรถที่ใช้อยู่ เช่น การจัดการช่วย ขายรถเก่าทิ้ง รับรถใหม่	การบรรลุการสั่งซื้อและการติดตามคำสั่งซื้อให้แก่ลูกค้า ยอมรับในการแลกเปลี่ยน ส่งมอบรถใหม่ กระบวนการซื้อขายแลกเปลี่ยน

จากมุมมองตัวแทนจำหน่าย กิจกรรมในการจำหน่ายได้แสดงให้เห็นไว้ในตารางทาง
ขวามือ บางขั้นตอนอาจเกิดขึ้นเป็นที่สอดคล้องเห็นด้วยทั้งสองฝ่ายหรือบางขั้นตอนถูกละเลยไป
แต่ในหลายกรณีที่เกิดขึ้นส่วนมากจะเป็นลักษณะของการต่อรองประนีประนอมตกลงซึ่งกันและกัน
ผู้บริโภคเองตัดสินใจเลือกซื้อรถยนต์จะคำนึงเปรียบเทียบระหว่างราคาที่ต้องจ่ายไปกับรายการ
และรายละเอียดที่ตัวแทนจำหน่ายเสนอให้รวมถึงเวลาที่ปรารถนาที่จะคอยได้รถ ตามทฤษฎี
ผู้บริโภคจะคำนึงถึงว่าการซื้อรถใหม่ได้เปรียบกว่าการซื้อรถใช้แล้วเพราะสามารถมีข้อต่อรองได้
มาก ต่อจากนั้นผู้บริโภคก็จะมาคำนึงถึงเรื่องของรายการและรายละเอียดของรถยนต์ที่ตัวแทน
จำหน่ายเสนอจัดให้และระยะเวลาผ่อนที่ผู้บริโภคยอมรับได้ ในกระบวนการจัดซื้อเพื่อได้
ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์นั้น การจัดการรถใหม่ไม่ใช่ระบบที่ลดส่วนสูญเสียทั้งระบบ (lean)
และไม่ใช่เป็นการตอบสนองต่อผู้บริโภคสุดท้าย แต่ผู้บริโภคยังคำนึงผลภายหลัง ซึ่งตัวแทน
จำหน่ายต้องเสียเวลาและเสียเงินติดตามผู้บริโภคเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่การพิจารณาเลือกซื้อ
รถยนต์ของผู้บริโภคเช่นการที่ต้องจัดให้มีบริการหลังการขายเพื่อสร้างความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค
กระบวนการในการจัดซื้อเพื่อได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์ครบถ้วนได้ (อย่างไรก็ตามมันอาจ
ไม่ใช่ทำให้เกิดความพอใจรวมทั้งหมด) ตราบเท่าที่ผู้บริโภคยังคงมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่และ
ผู้บริโภคนั้นจะพยายามค้นหาเพื่อให้ได้ รถยนต์ที่สนองตอบต่อความจำเป็นและความต้องการของ
พวกเขาให้ที่ดีที่สุด ณ ระดับราคาที่ต่ำสุด ซึ่งรวมถึงต้นทุนเวลาและต้นทุนในความพยายาม
ผู้บริโภคแต่ละคนจะมีงบประมาณ ที่แตกต่างกันไปและมีมุมมองที่แตกต่างกันในเรื่องต้นทุน แต่
บางครั้งผู้บริโภคมีทางเลือกในการจัดให้ได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์โดยอาจผ่านผู้จัดหา
จัดเตรียมรถยนต์ (providers) ถ้าหากว่าพวกเขาสามารถให้ราคาที่ถูกลงและสะดวกกว่าได้
ผู้จัดหาจัดเตรียมรถยนต์ เช่น พวกนายหน้า ศูนย์ขายรถยนต์มือสอง ตลาดนัดรถยนต์

บริษัทเช่ารถยนต์ บริษัทประมูลรถยนต์ เป็นต้น พวกนี้บางครั้งซื้อรถยนต์จากตัวแทนจำหน่ายเป็นจำนวนมากเพื่อให้ได้ราคาพิเศษ และสามารถปล่อยขายและเช่าในเวลาเดียวกัน

2. กระบวนการบำรุงรักษา (Maintenance process) ต่อจากกระบวนการได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์ กระบวนการถัดมาที่ผู้บริโภครู้จักคือการบำรุงและบางทีซ่อมแซม เช่น ซ่อมแซมตัวถังรถยนต์ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นเป็นครั้งเป็นคราวขึ้นกับระยะกิโลเมตรที่ใช้งานและระยะเวลาในการใช้งาน ในกระบวนการบำรุงรักษาผู้จัดหาจัดเตรียมรถยนต์ (providers) อาจเป็นตัวแทนจำหน่ายหรือบุคคล/องค์กรอื่นที่เสนอบริการหลังการขาย เช่น ศูนย์บริการมาตรฐานที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ผลิต หรือศูนย์บริการทั่วไปที่รับบริการซ่อมซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่เคยทำงานในศูนย์บริการมาตรฐานของรถยนต์ยี่ห้อนั้นมาก่อนแล้วมาเปิดอู่ซ่อมเอง กระบวนการซ่อมบำรุงในมุมมองของผู้บริโภคจะอยู่ด้านซ้ายมือ และมุมมองของผู้จัดหาจัดเตรียมอยู่ด้านขวามือในตามตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 กระบวนการการบำรุงรักษา

มุมมองผู้บริโภคในกระบวนการ	มุมมองผู้จัดหาจัดเตรียมในกระบวนการ
ดำเนินการรับรู้อย่างต่อเนื่อง ตระหนักความจำเป็น	การโฆษณาและสื่อสารทั่วไป
การแสดงแนวทางแก้ปัญหาของผู้จัดหาจัดเตรียม	ผู้บริโภคอาจติดต่อผู้จัดหาจัดเตรียมเพื่อ เสนอราคา
รวบรวมข้อมูล	ผู้บริโภคติดต่อผู้จัดหาจัดเตรียม เพื่อนัดหมาย
เวลาการแก้ไข	รถของผู้บริโภคส่งแก่ผู้จัดหาจัดเตรียม
ผลที่เกิดขึ้นในการแก้ไข	ผู้จัดหาจัดเตรียม ดำเนินการซ่อมทำแก้ปัญหา
บรรลุถึงความจำเป็นของผู้บริโภค	ผู้บริโภคขับรถ
ส่งมอบรถยนต์คืน	

นอกเหนือจากนั้นตัวแทนจำหน่ายยังมีกิจกรรมย่อยทั้งในส่วนของกระบวนการได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์และกระบวนการซ่อมบำรุงรักษา ตามตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 กิจกรรมย่อยของตัวแทนจำหน่าย

กระบวนการย่อยในการจัดซื้อเพื่อครอบครองฯ	กระบวนการย่อยในการบำรุงรักษาฯ
ชื่อแม่ของผู้บริโภค	การประสานงาน/พินิจวิเคราะห์ผู้บริโภค
การนำเสนอผลิตภัณฑ์	จำนวนงานที่ต้องปฏิบัติในโรงงาน
ข้อแลกเปลี่ยนมูลค่า	การรับรถ
เสนอจัดไฟแนนท์	สั่งอะไหล่
การสั่งซื้อรถใหม่	เรียกร้องการประกัน
จัดหาแหล่งซื้อรถยนต์	บริการประจำ
การเตรียมการ	ซ่อมแซมหรือเปลี่ยนใหม่
ส่งมอบรถคืน	ขายอะไหล่
การส่งสินค้า	การให้บริการรับใช้
แลกเปลี่ยนของที่เสียหรือรถใช้แล้ว	ส่งมอบรถคืน
จัดส่งสินค้า	ทำลายอะไหล่ใช้แล้ว

บทบาทของตัวแทนจำหน่ายในระบบ

จากระบบโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมรถยนต์ที่กล่าวมา ตัวแทนจำหน่ายจำเป็นต้องมีอยู่ในระบบโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมรถยนต์ เพราะเพื่อความสะดวกและความจำเป็นที่จะต้องมีคนมาประสานจัดการจัดการให้กระบวนการในการจัดซื้อเพื่อได้ครอบครองเป็นเจ้าของรถยนต์ และกระบวนการบำรุงรักษาในระบบโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมรถยนต์ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน้าที่ของพวกเขาไม่ว่าจะเป็นคนจัดหารถใหม่ เป็นคนที่เสนอแก้ไขและประสานระหว่างผู้บริโภคและผู้ประกอบรถยนต์ เป็นคนจัดการขายรถใช้แล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ตัวแทนจำหน่ายนั้นชอบที่จะพยายามลงทุนในรถใหม่มากกว่าลงทุนในรถใช้แล้ว รถใช้แล้วส่วนมากจะเรียกเดินท์มาเป็นคนซื้อไป มีส่วนน้อยที่จะเก็บรถใช้แล้วทำการขายเอง และรถใช้แล้วที่พวกเขาลงทุนเก็บไว้ขายก็จะมีอายุไม่เกิน 5 ปีเท่านั้น หรือไม่ก็เป็นรถที่ทำการยึดจากลูกค้าในกรณีที่ทำเช่าซื้อเอง แต่ตัวแทนจำหน่ายส่วนมากมักจะไม่รับความเสี่ยงในการจัดทำระบบเช่าซื้อรถยนต์เอง จะโอนเรื่องนี้ไม่ให้บริการลิขสิทธิ์แทน จากข้อมูลที่ทำกรสอบถามตลาดรถใช้แล้วหรือที่เรียกว่ารถมือสองนั้นทำกำไรให้แก่ตัวแทนจำหน่ายได้ดีกว่ารถใหม่สำหรับในเมืองไทย แต่ต้องเป็นรถใช้แล้วไม่เกิน 5 ปี ที่ไม่พยายามทำรถมือสองกันสำหรับตัวแทนจำหน่าย เพราะรถมือสองที่นำมาเปลี่ยนรถใหม่มักจะเป็นรถที่มีอายุเกือบ 5 ปีหรือมากกว่า 5 ปีซึ่งมีกรรมวิธีในการจัดการที่ซับซ้อนและตัวแทนจำหน่ายมักไม่มีความชำนาญเหมือนกับเดินท์รถยนต์ทั่วไป

ความภักดีของผู้บริโภค คือเป้าหมายสำคัญหนึ่งที่ทั้งผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายต้องการให้เกิดขึ้น แต่ก่อนนั้นความภักดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สนองความจำเป็นและความต้องการในอนาคตของผู้บริโภค แต่ในปัจจุบันไม่เพียงแต่การพัฒนา

รูปลักษณะ การออกแบบบรรดและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เท่านั้นที่จะสร้างความภักดีให้เกิดขึ้น ผู้บริโภคยังคำนึงกิจกรรมหลังการขายที่ทั้งผู้ประกอบการยนต์และตัวแทนจำหน่ายจะเสนอให้ ภาพลักษณ์ของตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการมาตรฐานมักถูกมองว่าเป็นผู้ที่จำหน่ายรถแพงทั้ง รถใหม่และรถใช้แล้วและยังให้บริการซ่อมบำรุงแพง อีกทั้งมีภาพลักษณ์ในการให้บริการลูกค้า แย่กว่าศูนย์บริการอิสระ เพราะผู้บริโภคจะมองว่าตัวแทนจำหน่ายมักจะอยู่ในความควบคุมของผู้ประกอบการยนต์ที่มักจะควบคุมมาตรฐานอะไหล่ทุกชิ้นที่อายุการใช้งานถึงกำหนดตามมาตรฐาน ของผู้ประกอบการยนต์และจัดการเปลี่ยน ทำให้ผู้บริโภคต้องเสียเงินเพิ่มจากจุดนี้ ดังนั้นเมื่อ หมดอายุการรับประกันหรือรถยนต์ใช้งานเกินกว่า 5 ปี ผู้บริโภคมักจะนำรถไปเข้าศูนย์บริการ อิสระ ที่พวกเขาเชื่อว่าจะได้ราคาที่ถูกกว่าศูนย์บริการมาตรฐาน ซึ่งทำให้ตัวแทนจำหน่ายที่มี ศูนย์บริการมาตรฐานไม่สามารถจูงใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการใหม่หลังจากรถยนต์นั้นมีอายุเกิน กว่าระยะเวลาประกันหรือเกินกว่า 5 ปี ทำให้ตัวแทนจำหน่ายมียอดขายรถยนต์และกำไร จากส่วนของบริการซ่อมบำรุงเพิ่มขึ้นแบบลดลงแทบจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจให้ทำศูนย์บริการ มาตรฐาน แต่ตัวแทนจำหน่ายก็ต้องอดทนทำต่อไปเพื่อรักษาระดับการบริการและกระบวนการ ของการจัดให้มีรถยนต์ (Motorisation) การที่รถยนต์มีอายุการใช้งานนานขึ้นและการรับรู้ว่ ค่าบริการแพงกว่าศูนย์บริการอิสระ เป็นสิ่งที่ศูนย์บริการมาตรฐานที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ต้องคำนึงให้มากขึ้นในอนาคต ตัวแทนจำหน่ายที่เป็นศูนย์บริการมาตรฐานต้องมีการพัฒนาและ ปรับปรุงในส่วนของคุณภาพในการให้บริการ ต้นทุนในการให้บริการที่ผู้บริโภครับรู้และการส่ง มอบบริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำได้อย่างไร?

ในบทความของ Taiichi Ohno ที่เขียนไว้ในหนังสือชื่อ Toyota Production System (TPS) ซึ่ง John S. Kiff ได้นำมากล่าวอ้างไว้ในงานวิจัยของเขาเรื่อง The lean dealership-a vision for the future: from hunting to farming (John S. Kiff, 2000 : 117) ในบทความของ Taiichi Ohno ได้กล่าวถึงทุกทุกขบวนการมักจะมีสูญเสียสูญเปล่าเกิดขึ้นอยู่ 7 กลุ่มในระบบ ของการผลิตและการให้บริการอันได้แก่ เวลาส่งมอบในการบริการที่ไม่เหมาะสม การขนส่ง การ คอยและการล่าช้าในการซ่อม สินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็น ความบกพร่อง วิธีที่ไม่จำเป็น การดำเนิน กระบวนการที่ไม่เหมาะสม John S. Kiff ได้แสดงให้เห็นถึงส่วนสูญเสีย 7 กลุ่มที่เกิดขึ้นบ่อยๆใน ส่วนของกระบวนการซ่อมบำรุงรักษาของศูนย์บริการซ่อมในตัวแทนจำหน่าย ตารางด้านซ้ายที่ ปรากฏอยู่ในตารางที่ 9 ส่วนสูญเสียเหล่านี้ส่วนมากจะเป็นบ่อเกิดต้นทุนที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์ ไม่ ว่าจะเป็น ต้นทุนของการเก็บอะไหล่ในคลังสินค้า ต้นทุนการสั่งซื้ออะไหล่ ต้นทุนการขนส่ง ต้นทุน ของกระบวนการให้บริการทั้งเป็นรูปตัวเงินและรูปของเวลา การที่ลดสิ่งสูญเสียนั้นในกระบวนการ ซ่อมบำรุงรักษา ต้องพยายามดึงระดับการให้บริการและปริมาณในการให้บริการมีประสิทธิภาพ

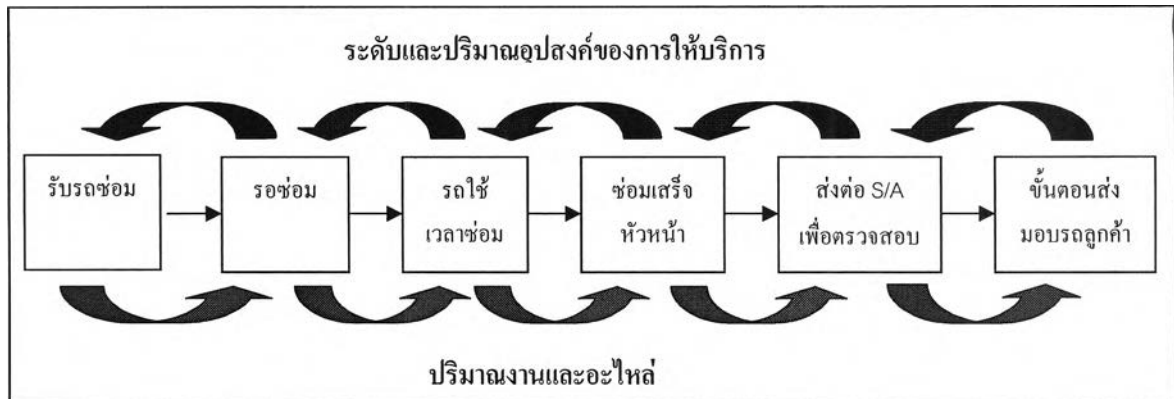
และประสิทธิผลขึ้นเหมาะสม ขณะเดียวกันก็ต้องผลักดันของอุปทานอันได้แก่เวลาและอะไหล่ไปสู่ส่วนผู้บริโภคมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมเช่นกัน

ตารางที่ 9 แสดงส่วนสูญเสียของกระบวนการซ่อมบำรุงในศูนย์บริการซ่อม

ส่วนสูญเสีย 7 ประการของไฮโน	กระบวนการซ่อมบำรุง
1. เวลาส่งมอบในการบริการที่ไม่เหมาะสม	ลูกค้าเข้ามา 08.30 น. โดยนำรถมาบริการ/ซ่อม แต่เริ่มซ่อมจริงตอน 10.00 น. และลูกค้ารับรถเอาตอน 17.00 น.
2. การขนส่ง	ความไม่จำเป็นในการจัดเก็บและหยิบอะไหล่ การสับเปลี่ยนรถที่จอดในที่จอดรถกับในโรงงานซ่อมเนื่องจากขาดแคลนสถานที่พอเพียง
3. การคอยและความล่าช้า	ช่างเทคนิคคอยขึ้นส่วนจากเคาท์เตอร์จ่ายอะไหล่ หรือรถคอยอะไหล่ที่กำลังถูกจัดส่งมา หรือรถคอยการเปลี่ยนอะไหล่ที่มีการส่งผิด
4. สินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็น	มีสต็อกอะไหล่มากเกินไป หรืออะไหล่ถูกซื้อในจำนวนมากเพื่อให้ได้รับส่วนลด
5. ความบกพร่อง	การวิเคราะห์ปัญหาของอาการที่เกิดขึ้นผิด ทำให้ซ่อมแซมไม่ถูกต้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากความบกพร่องของช่างเทคนิค หรืออะไหล่ที่ส่งไปผิดรุ่น หรืออะไหล่ไม่มีในสต็อก ทำให้งานซ่อมไม่เสร็จ
6. วิธีการที่ไม่จำเป็น	การจัดวางอะไหล่ไม่เป็นระเบียบทำให้เสียเวลาหยิบหรือค้นหาอะไหล่ที่ยังไม่ได้ส่งมอบเพราะไม่มีระบบการจัดเก็บสต็อกที่ดี เครื่องไม้เครื่องมือไม่ได้วางเป็นที่หรืออยู่ห่างจากช่างเทคนิคมากทำให้เสียเวลาในการหยิบ
7. การดำเนินกระบวนการไม่เหมาะสม	ระบบรับประกันซึ่งผู้ผลิตจะใส่ใจและเข้มงวดกับวิธีการเพื่อที่จะปกป้องตัวแทนจำหน่ายรับการจ่ายเงินจากพวกเขาได้ง่าย เช่น พยายามคัดค้านการร้องเรียนหรือยืดเวลาพิจารณาใหม่หรือคัดค้านการพิจารณาใหม่ ซึ่งทำให้ตัวแทนจำหน่ายต้องมีความอึดอัดต่อการบริการลูกค้า

กลไกที่จะทำให้โลจิสติกส์ในแผนกซ่อมบำรุงรักษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรและรูปแบบทรัพยากรที่นำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรเหล่านี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะสามารถช่วยลดส่วนสูญเสียลง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นได้ แต่ทรัพยากรแต่ละบริษัทจะมีจุดอ่อนจุดแข็งที่แตกต่างกันไป ทำอย่างไรจึงจะทราบว่าการทรัพยากรอะไรที่จะเป็นแหล่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

ภาพที่ 6 แสดงถึงขั้นตอนกิจกรรมในศูนย์บริการของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์



แหล่งข้อมูล: ขั้นตอนในศูนย์บริการซ่อมเครื่องของบริษัท โตโยต้า สุรินทร์ จำกัด

ขั้นตอนกิจกรรมในแผนซ่อมบำรุงรักษาจะมีกิจกรรมย่อยๆ เกิดขึ้นดังได้กล่าวมาแล้ว และเป็นทรัพยากรและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์เสียส่วนมาก ถ้าหากทรัพยากรและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์เหล่านี้ เป็นแหล่งในการจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามทฤษฎีรูปแบบทรัพยากรจริง มีคำถามเกิดขึ้นดังนี้

1. ในแผนกซ่อมเครื่องของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ของแต่ละค่ายมีทรัพยากรและความสามารถเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์อะไรบ้างที่จะสามารถเป็นแหล่งในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน
2. ในแผนกซ่อมเครื่องของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ของแต่ละค่ายจะมีทรัพยากรและความสามารถเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ที่เป็นแหล่งในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

ตารางที่ 10 ขั้นตอนย่อยในการบริการของแผนกซ่อมบำรุงรักษา

รับรถซ่อม	<ol style="list-style-type: none"> 1. S/A สอบถามอาการของปัญหาที่เกิดขึ้นกับรถ 2. ตรวจสอบสภาพรถทั่วไปรวมถึงของในรถ 3. ตรวจสอบประวัติจากข้อมูลในคอมพิวเตอร์ 4. ออกใบรับซ่อม 5. เชิญลูกค้าไปพักผ่อนในห้องรับรองลูกค้า
รอซ่อม	<ol style="list-style-type: none"> 1. S/A ส่งรถมาให้แก่หัวหน้าช่างเทคนิค 2. หัวหน้าช่างเทคนิควิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น 3. ออกใบสั่งงาน 4. แจ้งลูกค้า
รถใช้เวลาซ่อม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ช่างเทคนิคดำเนินการซ่อมตามใบสั่งงานที่ออกจากหัวหน้าช่างเทคนิค 2. เบิกอะไหล่ทั่วไป เช่น น้ำมันเครื่อง น้ำกลั่น 3. หัวหน้าช่างตรวจอะไหล่ที่ต้องเปลี่ยนจากคู่มือและ/กับแผนกอะไหล่ 4. หัวหน้าช่างแจ้ง S/A ให้แจ้งลูกค้าถึงชิ้นส่วนอะไหล่ที่ต้องเปลี่ยนรวมถึงราคา 5. ทำการเบิกอะไหล่เมื่อลูกค้าอนุมัติจากแผนกอะไหล่ 6. ทำการประกอบอะไหล่ที่เปลี่ยน 7. ถ้ามีข้อบกพร่องเพิ่มเติม เรียกหัวหน้าช่างเพื่อแจ้งลูกค้า เพื่อเปิดงานเพิ่ม
ซ่อมเสร็จ หัวหน้าช่าง ตรวจสอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตรวจสอบความเรียบร้อยของงานซ่อม 2. แจ้ง S/A ถึงกำหนดส่งมอบรถคืน 3. นำรถไปทดสอบ 4. เซ็นปิดงานซ่อม 5. มอบรถให้แก่ S/A พร้อมรายละเอียดงานที่ทำไป และส่วนหนึ่งส่งไปยังแผนกการเงิน
ส่งต่อ S/A เพื่อ ตรวจสอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. S/A ตรวจสอบสภาพทั่วไปว่ามีอะไรบกพร่องจากตอนที่รถเข้ามาใหม่ 2. อธิบายรายการที่ทำการซ่อมไปให้ลูกค้า และเปิดให้ลูกค้าสอบถาม 3. กรอกแบบสอบถามความพึงพอใจในงานซ่อม 4. นำลูกค้าไปชำระเงินที่แผนกการเงินเพื่อปิดงานซ่อม
ขั้นตอนส่งมอบ รถลูกค้า	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลูกค้าทำการชำระเงิน 2. แผนกการเงินออกใบผ่านและมอบกุญแจรถคืนให้แก่ลูกค้า

S/A คือ Service Assistance

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในอุตสาหกรรมรถยนต์ งานวิจัยที่เกี่ยวกับโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ มักจะให้ความสำคัญกับงานวิจัยในส่วนของต้นน้ำ (upstream) มีงานวิจัยน้อยมากที่จะศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวแทนจำหน่ายหรือในส่วนของปลายน้ำ (downstream) ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาในแนวคิดเชิงกลยุทธ์ทางด้านโลจิสติกส์ โดยการอาศัยการศึกษาถึงทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากร (Resource-based Theory) ซึ่งกล่าวถึงความแตกต่างในทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับความแตกต่างในด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือบริการ สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยเองในส่วนของตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการก็ยังไม่เคยมีการศึกษาถึงเรื่องทรัพยากรที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์ จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้อย่างไร ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- ต้องการที่จะศึกษาและทบทวนถึงทฤษฎีและแนวคิดในเรื่องการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ส่วนแผนกซ่อมเครื่องของตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการที่มีมาตรฐาน
- ต้องการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรและความสามารถของระบบโลจิสติกส์ในแผนกศูนย์บริการซ่อมเครื่องของตัวแทนจำหน่ายตัวไหนจะสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันตามทฤษฎีและแนวคิดที่ได้กล่าวถึง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยจะจำกัดขอบเขตในส่วนของหลังการขายในแผนกศูนย์บริการของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่ได้รับรองมีมาตรฐานจากผู้ผลิต โดยจะมุ่งประเด็นว่าทรัพยากรและความสามารถที่เกี่ยวกับ โลจิสติกส์เป็นแหล่งที่มาของการได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน การศึกษาจะอาศัยทฤษฎีรูปแบบด้านทรัพยากรที่มีส่วนสัมพันธ์กับโลจิสติกส์และอาศัยศึกษาขั้นตอนกิจกรรมในแผนกศูนย์บริการ รวมไปถึงส่วนสูญเสีย 7 กลุ่มที่กล่าวโดย Taiichi Ohno เพื่อกำหนดปัจจัยตัววัดของทรัพยากรและความสามารถเชิงโลจิสติกส์ การศึกษาจะทำการศึกษาค่ายรถยนต์จากค่ายญี่ปุ่นจำนวน 2 ยี่ห้อ ได้แก่ ตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถยนต์ของโตโยต้าและของฮอนด้า ซึ่งเป็นบริษัทที่มียอดขายรถยนต์นั่งแก่งเป็นอันดับหนึ่งและอันดับสอง เหตุผลที่เลือกยี่ห้อรถยนต์ญี่ปุ่น 2 ยี่ห้อนี้เพราะต้องการเปรียบเทียบความแตกต่างในทรัพยากรและความสามารถทั้งสองยี่ห้อนี้ จากการมีนโยบายในการเลือกตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่แตกต่างกัน คือการเลือกตัวแทนของรถยนต์ยี่ห้อโตโยต้าเลือกตัวแทนจากกลุ่มตัวแทนเก่าแก่ที่เคยร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา ขณะที่การเลือกตัวแทนของรถยนต์ยี่ห้อฮอนด้ามาจากกลุ่มผู้ที่มีอิทธิพลหรือผู้มีฐานะในท้องถิ่นนั้นๆ สำหรับยี่ห้อรถยนต์จากค่ายยุโรปจำนวน 1 ยี่ห้อ ได้แก่ตัวแทนจำหน่ายและ

ศูนย์บริการรถยนต์ของวอลโว่ ซึ่งตัวแทนที่มาจากยี่ห้อรถยนต์วอลโว่เป็นการแต่งตั้งขึ้นโดยการยื่นขอมาทางบริษัท ซึ่งทางบริษัทจะพิจารณาความเป็นไปได้ของผู้ที่จะมาเป็นตัวแทนจำหน่าย ซึ่งมีนโยบายการเลือกตัวแทนที่ต่างไปจากค่ายรถยนต์ญี่ปุ่น และตัวแทนรถยนต์จากค่ายอเมริกา จำนวน 1 ยี่ห้อได้แก่ตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถยนต์ของฟอร์ด ซึ่งกำลังมาแรงในตลาดเมืองไทยที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแย่งตลาดรถยนต์ทั้งประเภทกระบะและรถยนต์นั่งจากค่ายญี่ปุ่น นโยบายการเลือกตัวแทนจำหน่ายจากยี่ห้อรถยนต์ฟอร์ดจะเป็นตัวแทนของยี่ห้อรถยนต์มาสด้ามาก่อน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- หากสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จะได้ข้อมูลส่วนหนึ่งที่จะเสนอแนะนำไปเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงส่วนของศูนย์บริการโดยรู้จุดอ่อนจุดแข็งในทรัพยากรและความสามารถเชิงโลจิสติกส์ของศูนย์บริการแต่ละยี่ห้อ เพื่อลดส่วนสูญเสียในระบบโลจิสติกส์ของแผนกศูนย์บริการ ซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งด้านต้นทุนและด้านการสร้างความแตกต่าง ในสภาวะของการแข่งขันที่สูง
- จะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมรถยนต์ภายในประเทศ
- จะเป็นการกระตุ้นให้มีการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์สำหรับประเทศไทยมากขึ้น

สิ่งที่ควรจะทำการศึกษาต่อไป

1. ควรศึกษาทรัพยากรและความสามารถเฉพาะที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์ทั้งองค์กร เมื่อได้ตัวแบบวิธีการศึกษาแล้ว
2. ควรทำการวิจัยตัววัดและ benchmarking ทรัพยากรและความสามารถเฉพาะที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์ในส่วนของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และศูนย์บริการ