บทที่ 3

ธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์

ธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่เริ่มมีมายาวนานนับตั้งแต่เริ่มมีการใช้รถยนต์ในประเทศไทย และการที่อะไหล่รถยนต์เป็นสินค้าที่ใช้ประกอบกันกับรถยนต์ ทั้งในแง่ของการผลิต, การประกอบ และการบำรุงรักษาซ่อมแซม อะไหล่รถยนต์จึงมีความสำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับผู้ใช้รถยนต์ทุกคน

ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2503-2525 รัฐบาลใช้นโยบายส่งเสริมการลงทุนในกิจการประกอบรถยนต์และนโยบายปกป้องอุตสาหกรรมรถยนต์ เช่น มาตรการด้านอากรนำเข้า และภาษีสรรพสามิต ส่งผลให้โครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมรถยนต์มีลักษณะค่อนไปทางผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) แต่นโยบายที่สำคัญที่สุดในยุคนั้นคือ การบังคับให้ใช้ชิ้นส่วนในประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ในประเทศ จึงอาจกล่าวได้ว่ายุคนี้คือยุคเริ่มต้นของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2526-2534 รัฐมีเป้าหมายให้ประเทศไทยสามารถผลิตรถยนต์สำเร็จรูปได้เอง รัฐจึงออกมาตรการที่ช่วยให้การผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ภายในประเทศเกิดการผลิตที่ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) จนมีส่วนทำให้รถยนต์ที่ผลิตในประเทศสามารถเริ่มส่งออกไปขายยังต่างประเทศในที่สุด และนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา รัฐได้ปรับเปลี่ยนยุทธ์ศาสตร์จากการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้ามาเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งออก (Export – Oriented Industrialization) ซึ่งผลจากนโยบายนี้ทำให้อุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่องอย่างอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เติบโตอย่างรวดเร็ว จนทำให้ประเทศไทยสามารถกลายเป็นผู้ส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในอันดับต้นๆของภูมิภาค

ชิ้นส่วนยานยนต์สามารถแบ่งตามลักษณะของการใช้งานได้ 2 ประเภทใหญ่ๆดังนี้

1. ชิ้นส่วนเพื่อใช้ในการประกอบยานยนต์สำเร็จรูป (Original Equipment Manufacturer: OEM) เป็นชิ้นส่วนที่ผู้ประกอบยานยนต์ลงทุนผลิตเองหรือว่าจ้างผู้ผลิตรายอื่นให้ผลิต โดยที่ปริมาณความต้องการของตลาดส่วนนี้จะสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการยานยนต์ในตลาด, นโยบายการเลือกใช้ชิ้นส่วนของโรงงานประกอบรถยนต์ และนโยบายบังคับใช้ชิ้นส่วนในประเทศของแต่ละรัฐบาล

2. ชิ้นส่วนอะไหล่สำหรับการทดแทน (Replacement Equipment Manufacturer: REM) มีการผลิตทั้งอะไหล่แท้ (อะไหล่ที่ได้รับลิขสิทธิ์ในการผลิตจากบริษัทผู้ประกอบยานยนต์: Original Part) และอะไหล่เทียม (อะไหล่ที่ผลิตเลียนแบบอะไหล่แท้โดยไม่ได้รับลิขสิทธิ์จากบริษัทผู้ประกอบยานยนต์) ปริมาณความต้องการของตลาดส่วนนี้จะสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับจำนวนยานยนต์ที่ใช้งาน รวมถึงอายุการใช้งานของชิ้นส่วนแต่ละประเภท กล่าวคือ ถ้าอะไหล่ชนิดใดมีการเสื่อมสภาพหรือสึกหรอเร็ว ก็จะทำให้ปริมาณความต้องการอะไหล่ชนิดนั้นมีมาก เช่น อะไหล่ที่มีกำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยนอย่าง ไส้กรองอากาศ, ไส้กรองน้ำมันเครื่อง ฯลฯ

3.1 ลักษณะทั่วไปของตลาดอะไหล่รถยนต์

โดยทั่วไปแล้วตลาดอะไหล่รถยนต์มีลักษณะเป็นแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด กล่าวคือมีผู้ซื้อและผู้ขายจำนวนมาก โดยที่ไม่มีใครเป็นเจ้าตลาด ซึ่งขนาดของหน่วยธุรกิจส่วนใหญ่จะมีขนาดกลางและเล็ก (SME's) และมักจะกระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นส่วนใหญ่ รวมไปถึงกระจุกตัวอยู่ตามอำเภอเมืองของแต่ละจังหวัด เราสามารถจำแนกประเภทของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ REM ประเภทอะไหล่แท้ออกเป็น 2 รูปแบบใหญ่ๆด้วยกันคือ

1. ร้านที่จำหน่ายอะไหล่รถยนต์เพียงยี่ห้อเดียว

ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ประเภทนี้จะเป็นผู้มีความชำนาญเฉพาะด้านในสินค้ายี่ห้อนั้นๆ และจะให้ความสำคัญกับการสต็อกสินค้าของยี่ห้อนั้นๆเป็นอย่างมาก เพราะเชื่อว่าการมีสต็อกมากจะทำให้ตนเองมีความได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องของการให้บริการที่รวดเร็ว ไม่ต้องรอการเบิกสินค้าจากผู้ผลิต/ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งอาจทำให้เสียโอกาสในการขายได้ ข้อดีของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ประเภทนี้ก็คือ ถ้ารถยนต์ของยี่ห้อนั้นๆขายดี ก็จะทำให้ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ขายดีตามไปด้วย ต้นทุนธุรกรรมต่ำ แต่ข้อเสียก็คือ มีความเสี่ยงสูง ถ้าหากผู้ผลิตขายรถยนต์ได้ลดลง ยอดขายของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนตก็จะลดลงด้วย หรือถ้าหากผู้ผลิตปิดกิจการไป ก็อาจทำให้ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ต้องปิดกิจการตาม หากไม่สามารถหาโอกาสในการขายสินค้ายี่ห้ออื่นได้ ตัวอย่างที่พบเห็นในประเทศไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เช่น ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ยี่ห้อ Opel, Holden, Peugeot, Renault, Volvo, Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Jeep, Daewoo ฯลฯ

2. ร้านที่จำหน่ายอะไหล่รถยนต์มากกว่า 1 ยี่ห้อ

ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ประเภทนี้จะเลือกใช้วิธีกระจายความเสี่ยง โดยไม่หวังพึ่งกับสินค้ายี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพราะเกรงว่าจะเกิดปัญหาตามมาเหมือนร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์แบบที่ 1 การสต็อกสินค้าแต่ละยี่ห้อจะมีไม่มากเท่ากับแบบแรก สัดส่วนของสต็อกแต่ละยี่ห้อจะขึ้นอยู่กับยอดขายของแต่ละยี่ห้อเป็นสำคัญ ข้อดีของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ประเภทนี้ก็คือ ความเสี่ยงจากการที่สินค้าของตนเป็นอุปสงค์ต่อเนื่องมีน้อย ข้อเสียก็คืออำนาจต่อรองกับตัวแทนจำหน่ายต่ำ และต้นทุนการทำธุรกรรมสูง เช่น ค่าโฆษณา, ค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนบุคลากร เป็นต้น

โดยปกติแล้วการกระจายสินค้าของผู้ผลิตในธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์นิยมทำกัน 2 วิธี โดยที่แต่ละวิธีนั้นมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

<u>วิธีที่1</u> การให้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เป็นตัวแทนหลักในการจำหน่ายอะไหล่

วิธีนี้ผู้ผลิตให้เหตุผลว่า ต้องการให้ความช่วยเหลือตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่ต้องรับภาระต้นทุนการสต็อกรถยนต์และต้นทุนการจัดจำหน่ายที่สูง ให้มีอำนาจผูกขาดในตลาดอะไหล่รถยนต์ยี่ห้อนั้นในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นการช่วยเหลือตัวแทนจำหน่ายให้มีความสามารถในการทำกำไรได้มากขึ้น รวมไปถึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้ผู้บริโภคที่ซื้อรถยนต์ของตนเชื่อมั่นว่าศูนย์บริการมีความพร้อมในด้านการบริการหลังการขาย

ข้อดีคือ เป็นการช่วยเหลือให้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มีรายได้เพิ่มจากการจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่มากขึ้นนอกเหนือไปจากรายได้จากการขายรถยนต์และค่าบริการซ่อมบำรุง อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้ปริมาณรถที่เข้ารับบริการซ่อมบำรุงจากศูนย์บริการมีจำนวนเพิ่มขึ้น เนื่องจากราคาอะไหล่รถยนต์แท้ที่ขายปลีกตามท้องตลาดมีส่วนแตกต่างจากราคาที่ขายโดยตัวแทนจำหน่ายเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ข้อเสียคือ ผู้ผลิตจะสามารถสร้างข้อจำกัดที่ควบคุมได้เฉพาะตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เท่านั้น ไม่สามารถควบคุมร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ได้ ทำให้การออกแบบข้อจำกัดในการควบคุมการกระจายสินค้าเป็นไปได้ยาก ขณะเดียวกันการกระจายสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้ายอาจจะใช้เวลานานกว่าวิธีที่ 2 เพราะต้องผ่านหน่วยธุรกิจที่เป็นคนกลางในห่วงโซ่อุปทานมากกว่า สุดท้ายราคาขายปลีกอะไหล่รถยนต์ในท้องตลาดอาจจะมีราคาสูง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันที่ใช้วิธีที่ 2 เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดปัญหาการบวกราคาเพิ่มสองต่อมีมากกว่า

<u>วิธีที่2</u> การให้ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์เป็นตัวแทนหลักในการจำหน่ายอะไหล่

วิธีนี้จะเป็นวิธีที่ผู้ผลิตหลายรายนิยมใช้เป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้ผลิตเชื่อว่าร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์มีความชำนาญเฉพาะด้านเรื่องการจำหน่ายอะไหล่รถยนต์มากกว่าตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และมีความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ตลอดจนมีความสามารถในการกระจายสินค้าได้ดีกว่าตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตสามารถกระจายสินค้าของตนให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ไปไม่ถึง ซึ่งจะส่งผลดีต่อยอดขายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ในที่สุด

ข้อดีคือ ผู้ผลิตสามารถควบคุมตัวแทนจำหน่ายที่เป็นร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ได้โดยตรง, การกระจายสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภคทำได้รวดเร็วกว่าวิธีที่1 เนื่องจากมีคนกลางในห่วงโซ่อุปทานน้อยกว่า สุดท้ายราคาขายปลีกในท้องตลาดจะถูกกว่าวิธีที่1 เนื่องจากปัญหาการบวกราคาเพิ่มสองต่อจะลดน้อยลงไป

ข้อเสียคือ ผลที่จะเกิดกับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เพราะจะต้องสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ไปส่วนหนึ่ง อีกทั้งยังสูญเสียรายได้ที่จะได้รับจากการให้บริการซ่อมบำรุงรถยนต์จากจำนวนรถยนต์ที่จะเข้าสู่ศูนย์บริการน้อยลง เนื่องจากผู้บริโภคสามารถนำเอาอะไหล่รถยนต์ที่ซื้อมาในราคาถูกไปซ่อมกับอู่ซ่อมรถยนต์ภายนอกได้โดยง่าย เราจึงมักพบว่าการเลือกใช้วิธีนี้จะเกิดกับค่ายรถยนต์ที่มีการแข่งขันกันรุนแรงอย่างเช่น TOYOTA และ ISUZU (ในตลาดรถปิกอัพ 1 ตัน) ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้ผลิตมีความต้องการให้การกระจายสินค้าของตนครอบคลุมพื้นที่การขายให้ได้มากที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็เพื่อเป็นการป้องกันการขยายตัวของคู่แข่งขันนั่นเอง

การที่เราจะทราบว่าผู้ผลิตใช้วิธีการกระจายสินค้าในรูปแบบใด มีวิธีสังเกตที่ง่ายที่สุด คือ การเปรียบเทียบส่วนลดพิเศษค่าอะไหล่ที่ผู้ผลิตมอบให้กับทางตัวแทนจำหน่ายและร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิต ISUZU และ MITSUBISHI จะมอบส่วนลดค่าอะไหล่ให้กับร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์มากกว่าตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ แสดงว่าผู้ผลิตเลือกใช้วิธีการกระจายสินค้าแบบที่ 2 ขณะที่ผู้ผลิต HONDA จะมอบส่วนลดค่าอะไหล่ให้กับร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์น้อยกว่าตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ แสดงว่าผู้ผลิตเลือกใช้วิธีการกระจายสินค้าแบบที่ 1

3.2 ลักษณะการดำเนินงานของผู้ผลิตอะไหล่รถยนต์ HONDA และ ISUZU

การที่ผู้วิจัยเลือกผู้ผลิต HONDA และ ISUZU มาใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ก็เพราะว่าผู้ผลิตทั้ง 2 รายมีความเหมือนกันในแง่ของการเป็นบรรษัทข้ามชาติจากประเทศญี่ปุ่น ที่เข้ามา

ลงทุนในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยมายาวนานแล้ว และทั้ง 2 ยี่ห้อ ต่างก็เป็นผู้นำตลาดในส่วนของตลาดรถยนต์นั่งส่วนบุคคลและรถเชิงพาณิชย์ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามจากการที่ผู้ผลิตทั้ง 2 ราย ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เช่น ลักษณะของสินค้าหลักของบริษัท, ฐานลูกค้า, สภาพการแข่งขันของตลาด, นโยบายของบริษัท ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อระบบการบริหารและการเลือกวิธีดำเนินงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้ช่องทางในการกระจายอะไหล่รถยนต์

3.2.1 ผู้ผลิตอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE

รถยนต์ยี่ห้อ HONDA เป็นรถยนต์ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศ โดยมีจุดเด่นอยู่ที่รถยนต์นั่งส่วนบุคคลที่ขายได้มากเป็นอันดับต้นๆของตลาด และมีอัตราการเจริญเติบโตมาโดยตลอดในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีคู่แข่งสำคัญในกลุ่มผู้จำหน่ายรถยนต์นั่งส่วนบุคคลด้วยกันคือ รถยนต์นั่งยี่ห้อ TOYOTA ซึ่งทั้ง 2 บริษัทต่างมีตลาดกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดียวกันคือ กลุ่มผู้ใช้รถยนต์นั่งส่วนบุคคลทั่วไป

โดยปกติรถยนต์แต่ละรุ่นที่ขายในประเทศและส่งออกจะมีส่วนประกอบบางชนิดที่ใช้อะไหล่รถยนต์ตัวเดียวกันเป็นระบบมาตรฐาน เช่น ไส้กรองน้ำมันเครื่อง, ไส้กรองอากาศ, ผ้าดีสเบรก ฯลฯ สำหรับอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE ที่ผลิตในประเทศไทยนั้น นอกจากจะเป็นสินค้าที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้รถยนต์นั่งส่วนบุคคลภายในประเทศแล้ว ยังสามารถเป็นสินค้าส่งออกไปยังต่างประเทศได้ เนื่องจาก HONDA มีระบบเครือข่ายการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่เชื่อมโยงกันระหว่างประเทศที่เป็นฐานการผลิตรถยนต์ จึงทำให้เกิดการซื้อขายกันเองระหว่างประเทศของบริษัทที่อยู่ในเครือข่าย HONDA

อะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE ในประเทศไทยเป็นสินค้าที่ถือลิขสิทธิ์ในตราสินค้าโดย บริษัท เอเชี่ยนฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด ซึ่งมีบริษัทในเครือทั้งสิ้น 13 บริษัท และแต่ละบริษัทมีหน้าที่ตามตารางที่ 3.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1

รายชื่อบริษัทในเครือของกลุ่มฮอนด้าประเทศไทยและหน้าที่ของแต่ละบริษัท

Company Name	Duty
Asian Honda Motor Co., Ltd.	Coordination of operations of subsidiaries in the Asia Oceania region
	Import, export and distribution of Honda products
A.P.Honda Co., Ltd.	Distribution of motorcycles
Asian Autoparts Co., Ltd.	Manufacture of parts for Honda products
Asian Parts Manufacturing Co., Ltd.	Manufacturing stamped body panel service parts for automobiles
Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd.	Manufacture and distribution of automobiles
	Manufacture of engine components
Honda Engineering Asian Co., Ltd.	Development of manufacturing tools and equipment for ASEAN region production facilities
Honda R&D Asia Pacific Co., Ltd.	Research, development and surveys of four-wheeled vehicles in Asia
Honda R&D Southeast Asia Co., Ltd.	Research and development of motorcycles and related products in the ASEAN
Sathon Honda Cars Co., Ltd.	Sales of automobiles
Thai Honda Manufacturing Co., Ltd.	Manufacture of motorcycles and power products, and automobile parts
Honda Accsess (Thailand) Co., Ltd.	Marketing, sales and export services for automobile accessories
Honda Leasing (Thailand) Co., Ltd.	Financing and leasing of automobile
Honda Trading (Thailand) Co., Ltd.	Import and export of materials, parts, machinery and equipment for Honda products

ที่มา: http://world.honda.com/group/Thailand/

3.2.2 ผู้ผลิตอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE

รถยนต์ยี่ห้อ ISUZU มีจุดเด่นคือ เป็นรถที่นิยมใช้เพื่อเชิงพาณิชย์ มียอดขายจำนวนมากในประเทศ โดยเฉพาะสินค้าหลักอย่างรถกระบะปิกอัพ 1 ตัน ซึ่งเป็นตลาดใหญ่ของประเทศ โดยดูได้จากการที่ประเทศไทยมียอดขายรถกระบะปิกอัพ 1 ตัน มากเป็นอันดับที่ 2 ของโลกรองจากประเทศสหรัฐอเมริกา ขณะที่คู่แข่งที่สำคัญของตลาดนี้คือ รถเพื่อเชิงพาณิชย์ยี่ห้อ TOYOTA กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ของตลาดนี้ คือ ผู้ที่ประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ที่มีความจำเป็นต้องใช้รถกระบะเพื่อดำเนินงานในกิจการของตน

อะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE อยู่ภายใต้การควบคุมและบริหารงานของ บริษัท ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด (ผู้เป็นเจ้าของตราลิขสิทธิ์ ISUZU GENUINE ในประเทศไทย) อะไหล่ส่วนใหญ่เป็นอะไหล่สำหรับรถหัวลาก รถบรรทุก รถโดยสาร รถปิกอัพขับเคลื่อน 2 ล้อ และ 4ล้อ และรถยนต์นั่งอเนกประสงค์ขับเคลื่อน 2 ล้อและ 4 ล้อ ซึ่งมากกว่าร้อยละ 90 ของรถที่จำหน่าย จะเป็นรถเพื่อการพาณิชย์ทั้งสิ้น

<u>ประวัติโดยสังเขปของการดำเนินธุรกิจรถยนต์ยี่ห้อ ISUZU ในประเทศไทย</u>

ก่อน พ.ศ.2500	บริษัท มิตซูบิชิ (ประเทศไทย) จำกัดเริ่มจำหน่ายรถบรรทุกอีซูซุคันแรก ในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ. 2502 ได้จัดตั้งสำนักงานขาย ขึ้นเป็นครั้งแรกที่เชิงสะพานหัวช้าง กรุงเทพมหานคร
พฤศจิกายน 2506	บริษัท มิตซูบิชิ (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มต้นการประกอบรถยนต์อีซูซุภายในประเทศ ต่อมาในเดือนเมษายน พ.ศ. 2509 จึงก่อตั้ง บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ขึ้นเพื่อประกอบรถยนต์อีซูซุ
พฤศจิกายน 2517	สำนักงานขายและศูนย์บริการได้รับการบริหารใหม่เป็นบริษัทอิสระ ภายใต้ชื่อ บริษัท ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด โดยการร่วมทุนของ บริษัท มิตซูบิชิ คอร์ปอเรชั่น และบริษัท อีซูซุมอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น
มีนาคม 2528	บริษัท ไทยออโต้เซลส์ จำกัด ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อรถยนต์
กรกฎาคม 2530	บริษัท อีซูซุเอ็นยิ่นแมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับใบอนุญาตจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนให้ผลิตเครื่องยนต์จำหน่าย
มิถุนายน 2540	รถอีซูซุทุกรุ่นสามารถ บรรลุยอดจำหน่ายรวมถึง 1 ล้านคัน
สิงหาคม 2545	สามารถประกอบและจำหน่ายรถปิกอัพได้ครบ 1,000,000 คัน
มีนาคม 2550	ยอดผลิตและยอดจำหน่ายอีซูซุทุกรุ่นครบ 2,000,000 คัน

ที่มา: บริษัท ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด

จากการที่กลุ่มลูกค้ามีวัตถุประสงค์ในการใช้รถที่แตกต่างกัน โดยที่ผู้ใช้รถยี่ห้อ HONDA ส่วนใหญ่จะนิยมใช้รถเพื่อความสะดวกสบายในชีวิตประจำวัน ขณะที่ผู้ใช้รถยี่ห้อ ISUZU จะนิยมใช้เพื่อการทำงานและการประกอบอาชีพ ส่งผลให้ความยืดหยุ่นในเรื่องของระยะเวลาในการได้รับอะไหล่รถยนต์แตกต่างกันด้วย โดยที่กลุ่มลูกค้าที่ใช้รถยี่ห้อ HONDA จะมี

ความยืดหยุ่นในเรื่องนี้มากกว่ากลุ่มลูกค้าที่ใช้รถยี่ห้อ ISUZU เนื่องจากมีความจำเป็นในการใช้รถน้อยกว่า

3.3 การกระจายสินค้าภายในประเทศ

จากการสำรวจตลาดอะไหล่รถยนต์ย่านถนนวรจักรและถนนบรรทัดทอง[1] พบว่า มีร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE จำนวนมาก ซึ่งมีทั้งประเภทที่ขายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE หรือ ISUZU GENUINE เพียงยี่ห้อเดียว และ/หรือ ประเภทที่ขายอะไหล่รถยนต์ยี่ห้ออื่นร่วมกับสองยี่ห้อนี้ และผลจากการสำรวจในครั้งนี้ทำให้พบว่าผู้ผลิตทั้ง 2 ราย ใช้วิธีการกระจายสินค้าโดยผ่านคนกลางที่ถูกแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนจำหน่ายทั้งคู่ โดยที่แต่ละรายมีรายละเอียดของวิธีการกระจายสินค้าภายในประเทศดังนี้

3.3.1 การกระจายสินค้าของอะไหล่รถยนต์ยี่ห้อ HONDA GENUINE

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายอะไหล่ของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ HONDA จำนวน 2 ราย ในเขตกรุงเทพมหานคร[2] พบว่าในห่วงโซ่อุปทานของตลาดอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE จะประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ดูภาพที่ 3.1 ประกอบ)

- ผู้ผลิต/เจ้าของตราสินค้า
- ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ (HONDA DEALER)
- ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ (ผู้ค้าส่ง/ปลีก) ขนาดใหญ่และขนาดเล็ก (PARTS SHOP)
- อู่ซ่อมรถ

---

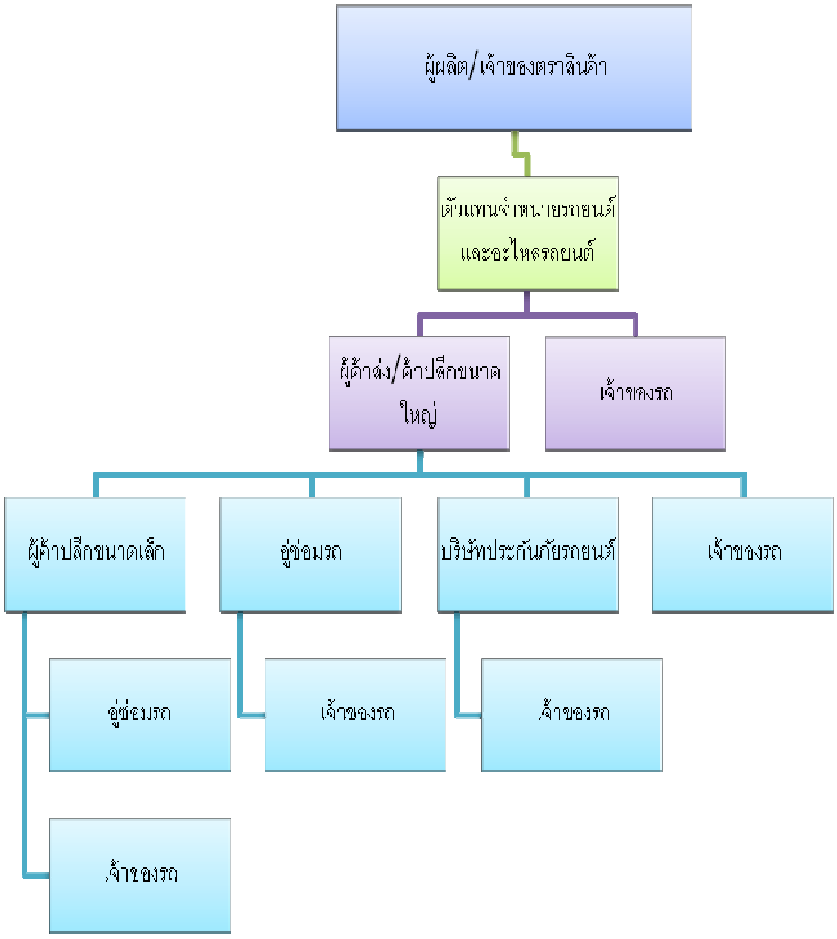
[1] จากการสำรวจตลาดอะไหล่รถยนต์ย่านถนนวรจักรและถนนบรรทัดทอง เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2552.

[2] จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายอะไหล่ของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ HONDA จำนวน 2 ราย ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2552 และวันที่ 13 มิถุนายน 2552.

- บริษัทประกันภัยรถยนต์
- เจ้าของรถ

ภาพที่ 3.1

แผนผังการกระจายอะไหล่รถยนต์ภายในประเทศของอะไหล่ยี่ห้อ HONDA GENUINE



ที่มา: จากผลการศึกษาของผู้วิจัย

และผลจากการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่า การกระจายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE จากผู้ผลิตไปสู่เจ้าของรถยนต์ภายในประเทศ ผู้ผลิตจะใช้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ในการกระจายสินค้าเป็นสำคัญ ซึ่งปัจจุบันผู้ผลิต HONDA มีตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 146 ราย (เป็นการควบรวมกิจการในแนวตั้ง

เพียง 1 รายเท่านั้น)[3] แต่เนื่องจากจำนวนตัวแทนที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ และยังมีกลุ่มลูกค้าอีกหลายกลุ่มที่ไม่ยินดีที่จะซื้อสินค้าจากทางตัวแทนจำหน่ายโดยตรง เช่น เจ้าของรถที่ไม่ยินดีที่จะจ่ายค่าซ่อมและค่าบริการในอัตราที่ทางตัวแทนจำหน่ายกำหนดไว้ ทำให้เจ้าของรถกลุ่มนี้นิยมซื้ออะไหล่แท้และนำไปให้ช่างจากอู่ซ่อมรถเป็นผู้ซ่อม หรือมอบหมายให้อู่ซ่อมรถยนต์เป็นผู้ดำเนินการแทน, กลุ่มลูกค้าที่ต้องการสินค้าเพื่อซ่อมแซมจากการเกิดอุบัติเหตุรถชน ซึ่งในส่วนนี้มักจะมีบริษัทประกันภัยรถยนต์เป็นตัวแทนในการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทประกันภัยรถยนต์ก็จะนิยมซื้ออะไหล่รถยนต์จากผู้ค้าส่ง/ปลีกและมอบหมายให้เป็นผู้แทนในการจัดอะไหล่รถยนต์ไปยังอู่ซ่อมสีและตัวถังในสังกัดของตน ขณะเดียวกันผู้ค้าปลีกขนาดเล็กที่ไม่สามารถเข้าถึงตัวแทนจำหน่ายก็จะทำการซื้อสินค้าจากผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่ เนื่องจากการไปซื้อสินค้าจากผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่จะได้รับส่วนลดมากกว่าการไปซื้อสินค้าจากตัวแทนจำหน่ายโดยตรง เพราะว่าตัวแทนจำหน่ายจะมองผู้ค้าปลีกขนาดเล็กเป็นเหมือนลูกค้าทั่วไปที่เป็นลูกค้ารายย่อย ที่มีปริมาณการสั่งซื้อไม่มาก จึงไม่จำเป็นที่จะต้องมอบส่วนลดให้เท่ากับผู้ค้าส่ง/ปลีกขนาดใหญ่ แต่ในทางกลับกันผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่จะมองว่าผู้ค้าปลีกขนาดเล็กเป็นช่องทางจำหน่ายสินค้าที่สำคัญ

เป็นที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งคือ ผู้ค้าส่ง/ปลีกในต่างจังหวัดจะนิยมการสั่งซื้อสินค้าผ่านทางผู้ค้าส่ง/ปลีกที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร แทนที่จะซื้อจากตัวแทนจำหน่ายในจังหวัดนั้นๆ ทั้งนี้เป็นเพราะระบบการจัดส่งและจัดเก็บอะไหล่ของผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่าย ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในจังหวัดนั้นๆได้รวดเร็วเท่ากับการสั่งซื้อสินค้าโดยตรงจากผู้จำหน่ายในเขตกรุงเทพมหานคร เพราะระยะเวลาการได้รับสินค้านั้นเร็วกว่าการซื้อสินค้าจากตัวแทนจำหน่ายในจังหวัด อีกทั้งบางครั้งยังได้รับเครดิตการชำระเงินที่ยาวกว่าด้วย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วตัวแทนจำหน่ายในต่างจังหวัดจะถูกกำหนดวันและเวลาในการสั่งซื้อจากผู้ผลิต โดยที่ผู้ผลิตจะจัดส่งสินค้าให้เพียงสัปดาห์ละ 2 – 3 ครั้งเท่านั้น ขณะที่ตัวแทนจำหน่ายในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลสามารถสั่งซื้อสินค้าและได้รับการจัดส่งสินค้าเร่งด่วนได้ทุกวัน

[3] ที่มา: บริษัท เอเชี่ยนฮอนด้า มอเตอร์ จำกัด.

3.3.2 การกระจายสินค้าของอะไหล่รถยนต์ยี่ห้อ ISUZU GENUINE

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของตัวแทนจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE จำนวน 1 ราย[4] พบว่าในห่วงโซ่อุปทานของตลาดอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE จะประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ดูภาพที่ 3.2 ประกอบ)

- ผู้ผลิต/เจ้าของตราสินค้า
- ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ (ISUZU CAR & PARTS DEALER)
- ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่าย (ISUZU PARTS DEALER)
- ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ (ผู้ค้าส่ง/ปลีก) ขนาดใหญ่และขนาดเล็ก (PARTS SHOP)
- อู่ซ่อมรถ
- บริษัทประกันภัยรถยนต์
- เจ้าของรถ

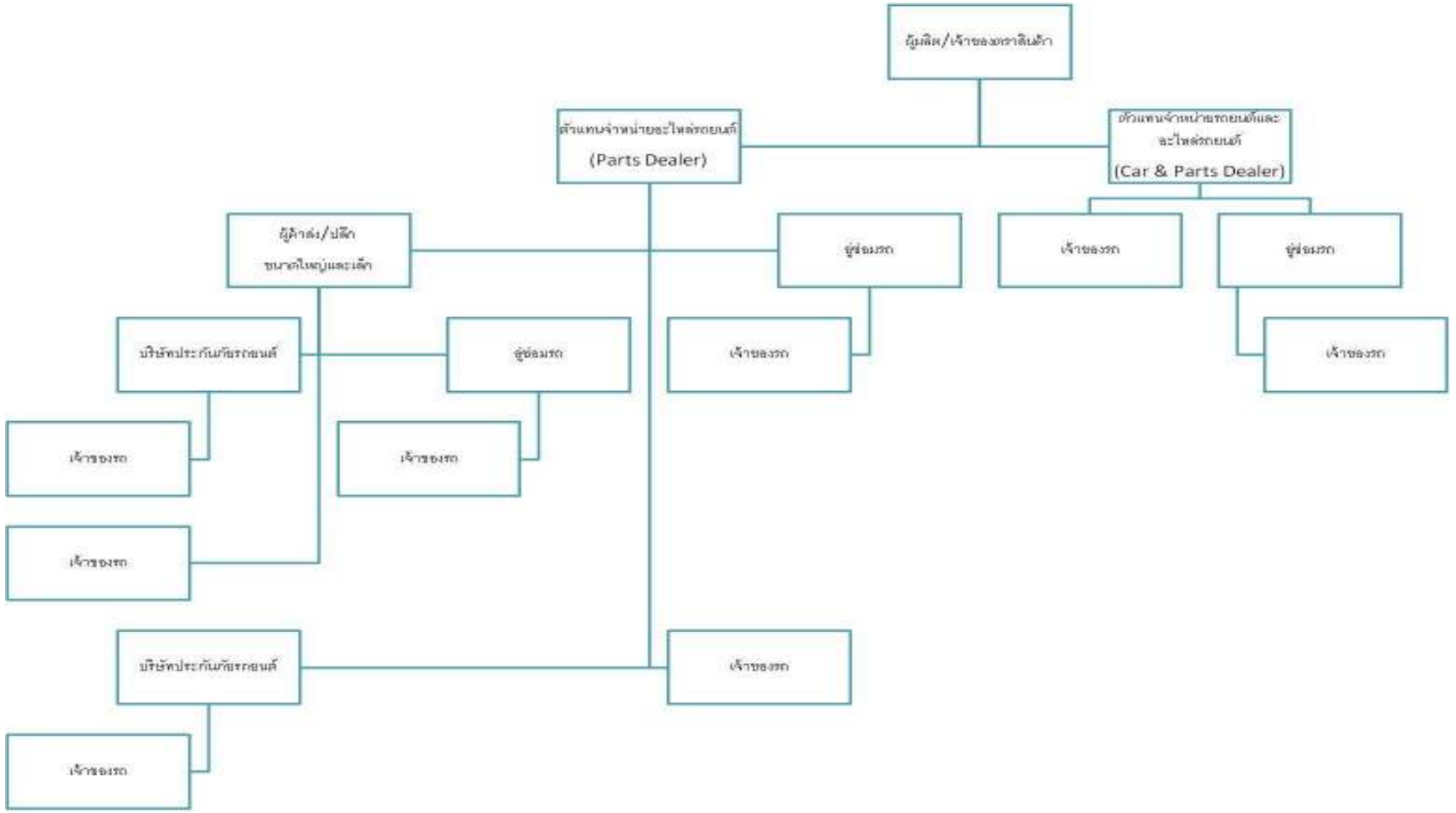
และผลจาการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่า การกระจายสินค้าของอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE ของผู้ผลิตไปสู่เจ้าของรถจะผ่าน 2 ช่องทางใหญ่ด้วยกันคือ ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ และร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่าย ถึงแม้ว่าผู้ผลิตจะมีเครือข่ายการจำหน่าย ศูนย์บริการและอะไหล่เกือบ 300 แห่งทั่วประเทศก็ตาม แต่ก็ยังคงไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้บริการจากเจ้าของรถที่มีจำนวนมากอยู่ดี เนื่องจากปริมาณยอดขายรถสะสมของ ISUZU ตั้งแต่เริ่มจำหน่ายมีปริมาณมากถึง 2 ล้านคัน (นับถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2550) ผู้ผลิตเลือกที่จะใช้ตัวแทนจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์เป็นตัวแทนหลักในการกระจายสินค้า โดยที่ผู้ผลิตจะมอบส่วนลดพิเศษค่าอะไหล่ให้มากกว่าผู้ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ และร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนหลักจะมี

---

[4] จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE แห่งหนึ่งเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2552.

ภาพที่ 3.2

แผนผังการกระจายอะไหล่รถยนต์ภายในประเทศของอะไหล่ยี่ห้อ ISUZU GENUINE



ที่มา: จากผลการศึกษาของผู้วิจัย

อยู่ด้วยกันประมาณ 7-8 ราย ซึ่งทางผู้บริหารได้ให้เหตุผลเพื่อใช้อธิบายถึงที่มาที่ไปของการใช้ระบบนี้ไว้ว่า

1. เนื่องจากตัวแทนจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ขนาดใหญ่ จำนวน 7-8 รายนั้น ส่วนใหญ่เป็นคู่ค้าที่มีความสัมพันธ์อันดีกับ บริษัท ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด มายาวนานตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการจำหน่ายรถยนต์ ISUZU

2. ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนหลักสามารถรับเป้าการสั่งซื้อรายปีได้สูงกว่าตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เป็นจำนวนมาก เนื่องจากไม่ต้องรับภาระในการสต็อกรถยนต์ที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ทำให้ผู้ผลิตสามารถคาดคะเนและวางแผนเพื่อกำหนดปริมาณการผลิตอะไหล่แต่ละชนิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้ผลิตจะเปิดโอกาสให้ร้านจำหน่ายอะไหล่ที่เป็นตัวแทนหลัก สั่งซื้ออะไหล่เพื่อทำการสต็อกเป็นรายไตรมาสครั้งละจำนวนมากๆ ในราคาที่มีส่วนลดพิเศษสูง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนสต็อกสินค้า

3. ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนหลักมีความชำนาญในการจัดส่งและกระจายอะไหล่รถยนต์ให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศได้มากกว่าเครือข่ายการจำหน่ายและศูนย์บริการ ที่ทางบริษัท ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด มีอยู่ และร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนหลักยังคงมีช่องทางการจำหน่ายอื่นๆที่มีประสิทธิภาพจำนวนมาก เช่น ร้านค้าส่ง/ปลีก ทั้งขนาดกลางและขนาดเล็ก บริษัทประกันภัยรถยนต์ และอู่ซ่อมรถ เป็นต้น

4. เนื่องจากภาวะการแข่งขันในภาพรวมของตลาดรถกระบะขนาด 1 ตัน มีความรุนแรงมาก การแข่งขันกันด้านบริการหลังการขายจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการแข่งขัน ซึ่งการเข้าถึงแหล่งอะไหล่รถยนต์ก็ถูกจัดเป็น 1 ในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อรถด้วย เพราะถ้าการเข้าถึงแหล่งอะไหล่รถยนต์ทำได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว จะทำให้ผู้ซื้อรถเกิดความมั่นใจในยี่ห้อของรถนั้นๆ

5. จากเหตุผลข้อ 4 ต่อเนื่องมา ทำให้ผู้ผลิตต้องการมีช่องทางการตลาดที่สั้นและกระชับที่สุด เพื่อที่จะได้ป้องกันการบวกกำไรเพิ่มมากเกินไปหากมีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งอาจจะทำให้สินค้าดูแล้วมีราคาแพงกว่าคู่แข่งขัน ขณะเดียวกันก็เป็นการทำให้สินค้าถึงมือเจ้าของรถเร็วที่สุด

3.4 การกระจายสินค้าไปต่างประเทศ

จากที่ได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อที่ผ่านๆมาว่า อะไหล่รถยนต์ที่ผลิตในประเทศไทยหลายชนิดสามารถเป็นสินค้าส่งออกได้ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการส่งออกรถยนต์ของแต่ละยี่ห้อ ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงวิธีการกระจายสินค้าไปต่างประเทศของทั้ง 2 ยี่ห้อนี้ ว่ามีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างกับการกระจายสินค้าภายในประเทศอย่างไรบ้าง

3.4.1 การส่งออกอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก/ส่งอะไหล่รถยนต์[5] ซึ่งมีสถานะเป็นผู้จำหน่ายที่ได้รับสัญญาซื้อขายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE จากตัวแทนจำหน่าย และผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์[6] HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE พบว่าในห่วงโซ่อุปทานของตลาดส่งออกอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE จะประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ดูภาพที่ 3.3 ประกอบ)

- ผู้ผลิต/เจ้าของตราสินค้า
- ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์
- ผู้นำเข้าโดยตรงจากต่างประเทศ (บริษัทในเครือฯของผู้ผลิต)
- ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ (ผู้ค้าส่ง/ปลีก) ขนาดใหญ่และขนาดเล็ก
- ผู้นำเข้ารายย่อยจากต่างประเทศ

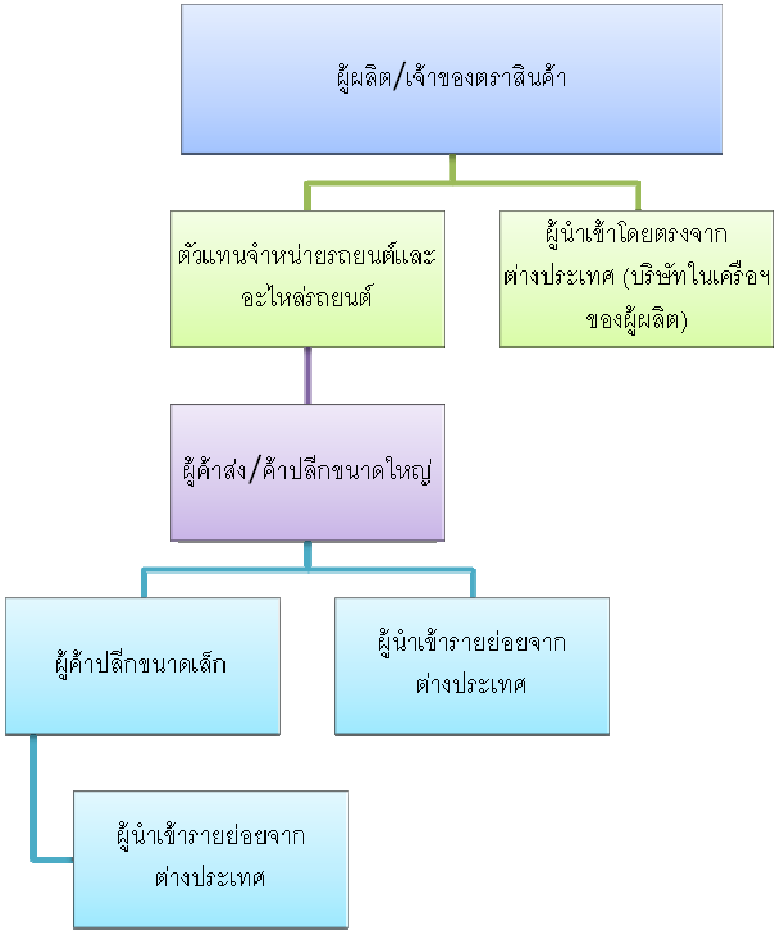
---

[5] จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก/ส่งอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งย่านถนนบรรทัดทอง เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2552.

[6] จากการสัมภาษณ์ผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งย่านถนนวรจักร เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2552.

ภาพที่ 3.3

แผนผังการกระจายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE ไปต่างประเทศ



ที่มา: จากผลการศึกษาของผู้วิจัย

และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การส่งออกอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE จะเกิดขึ้นผ่านทางผู้ผลิตและผู้ค้าส่ง/ปลีก เท่านั้น โดยส่วนของการส่งออกของผู้ผลิตจะเป็นการส่งออกโดยตรงไปให้กับบริษัทในเครือข่ายระหว่างประเทศของฮอนด้าด้วยกัน เช่น ส่งออกจากบริษัทฮอนด้าเทรดดิ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด ไปยัง บริษัทฮอนด้าเทรดดิ้ง (ปากีสถาน) จำกัด เป็นต้น ส่วนการส่งออกในระดับผู้ค้าส่ง/ค้าปลีก จะเป็นการส่งออกจากผู้ส่งออกรายย่อยไปสู่ผู้นำเข้ารายย่อย โดยที่ตลาดเป้าหมายอาจจะเป็นตลาดที่อยู่ในประเทศเดียวกันหรือต่างกันกับผู้ผลิตก็ได้ ขึ้นอยู่กับชนิดและรุ่นของสินค้าที่ส่งออก

เป็นที่น่าสังเกตว่า ตัวแทนจำหน่ายไม่ได้มีบทบาทในการเป็นผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์เลย แต่มีบทบาทเสมือนหนึ่งเป็น Supplier ให้กับผู้ค้าส่ง/ปลีก เพราะการที่ผู้ค้าส่ง/ปลีกจะสามารถส่งออกอะไหล่รถยนต์ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องซื้ออะไหล่ผ่านตัวกลางอย่างตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น

3.4.2 การส่งออกอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก/ส่งอะไหล่รถยนต์[7] ซึ่งมีสถานะเป็นผู้จำหน่ายที่ได้รับสัญญาซื้อขายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE จากตัวแทนจำหน่าย และผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์[8] HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE พบว่าในห่วงโซ่อุปทานของตลาดส่งออกอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE จะประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ดูภาพที่ 3.4 ประกอบ)

- ผู้ผลิต/เจ้าของตราสินค้า
- ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่าย (ISUZU PARTS DEALER)
- ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ (ผู้ค้าส่ง/ปลีก) ขนาดใหญ่และขนาดเล็ก (PARTS SHOP)
- ผู้นำเข้าโดยตรงจากต่างประเทศ (บริษัทที่นำเข้ารถยนต์ ISUZU จากประเทศไทย)
- ผู้นำเข้ารายย่อยจากต่างประเทศ

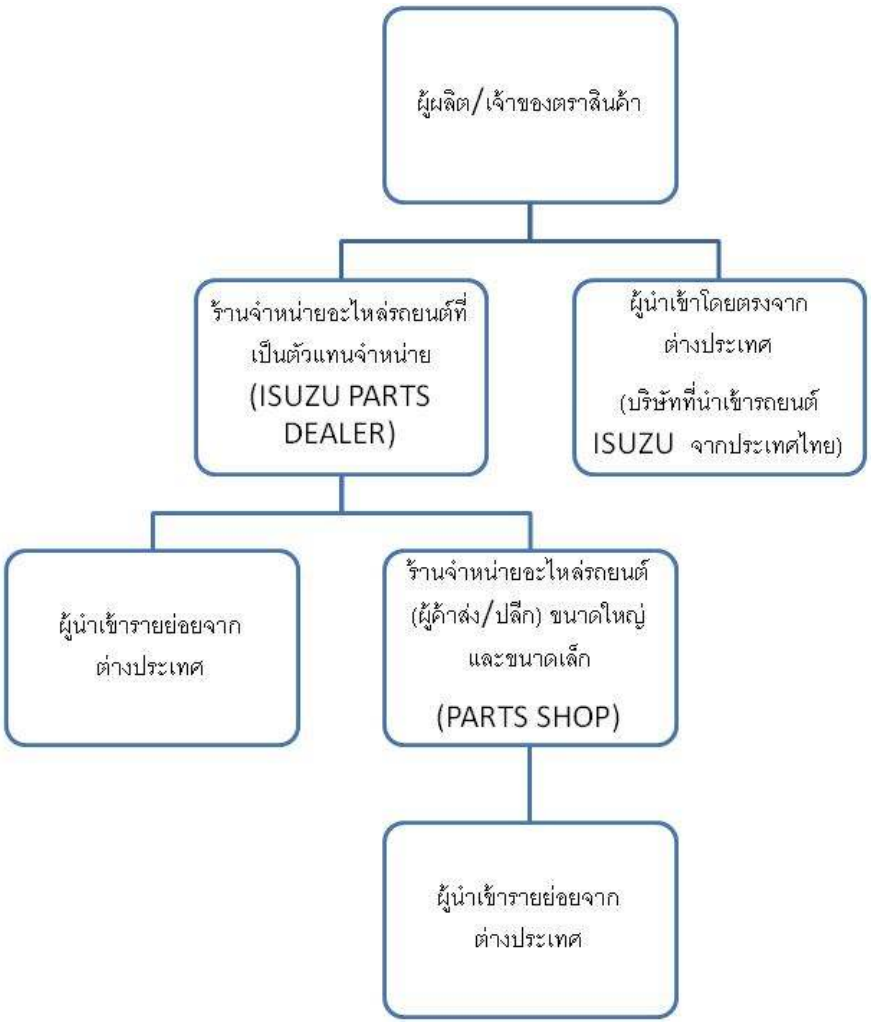
---

[7] จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก/ส่งอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งย่านถนนบรรทัดทอง เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2552.

[8] จากการสัมภาษณ์ผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งย่านถนนวรจักร เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2552.

ภาพที่ 3.4

แผนผังการกระจายอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE ไปต่างประเทศ



ที่มา: จากผลการศึกษาของผู้วิจัย

และผลจากการสัมภาษณ์ยังพบว่าการส่งออกอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE ไปยังต่างประเทศ จะผ่านช่องทางสำคัญ 3 ส่วน คือ ผู้ผลิต, ตัวแทนจำหน่าย และผู้จำหน่าย ซึ่งในกรณีของผู้ผลิต จะเป็นการซื้อขายโดยตรงระหว่างผู้ผลิตและผู้นำเข้ารถยนต์ ISUZU จากต่างประเทศ ขณะที่อีก 2 กรณีจะเป็นการซื้อขายกันระหว่างร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์กับผู้นำเข้ารายย่อยจากต่างประเทศ โดยมีทั้งซื้อขายผ่านร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายและผู้จำหน่าย

เนื่องจากร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายนั้นมีความสามารถในการจัดหาสินค้าและสามารถให้ส่วนลดพิเศษค่าอะไหล่ได้มากกว่าร้านจำหน่ายอะไหล่อื่นๆที่มิใช่ตัวแทนจำหน่าย ดังนั้นจึงพบว่าผู้นำเข้ารายย่อยจากต่างประเทศจะพยายามที่ทำการซื้อขายโดยตรงกับตัวแทนจำหน่าย แต่ในกรณีของผู้จำหน่ายจะมี 2 แบบ ด้วยกันคือ 1. ผู้จำหน่ายอะไหล่ ISUZU GENUINE ที่มีฐานลูกค้าชาวต่างชาติเป็นของตัวเอง สามารถเป็นผู้ส่งออกด้วยตนเองได้ และ 2. ผู้จำหน่ายที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวแทนในการดำเนินธุรกรรมให้กับตัวแทนจำหน่าย ซึ่งในกรณีหลังนี้จะพบว่าร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายจะให้กำไรแก่ผู้จำหน่ายประมาณร้อยละ 1-3 เท่านั้น

โดยสรุปแล้วการส่งออกอะไหล่รถยนต์ของทั้ง 2 ยี่ห้อ ในกรณีที่ไม่ใช่การส่งออกโดยผู้ผลิตมีความคล้ายคลึงกัน แต่จะแตกต่างกันที่ตัวแทนจำหน่ายของ HONDA ไม่ได้ส่งออกเองได้โดยตรงเหมือนกับกรณีตัวแทนจำหน่ายของ ISUZU ขณะที่วิธีการกระจายสินค้าโดยทั่วไปแล้วยังคงใช้วิธีการเดียวกันกับการกระจายสินค้าภายในประเทศ

3.5 ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการจำหน่ายอะไหล่รถยนต์

นอกเหนือไปจากการศึกษาวิธีการกระจายสินค้าของผู้ผลิตทั้ง 2 ยี่ห้อในหัวข้อที่ผ่านมาแล้ว ยังมีประเด็นอื่นที่น่าสนใจที่ได้จากการสัมภาษณ์อีก คือ เรื่องของปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ของตัวแทนจำหน่ายและผู้จำหน่ายของแต่ละยี่ห้อ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.5.1 แรงจูงใจในการจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ภายในประเทศ

- **กรณีเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์** HONDA GENUINE

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายอะไหล่ของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์[9] พบว่า มีแรงจูงใจสำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้ตัวแทนจำหน่ายฯต้องการขายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE ให้กับผู้ค้าส่ง/ปลีก ได้แก่

---

[9] จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายอะไหล่ของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ HONDA จำนวน 2 ราย ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2552 และวันที่ 13 มิถุนายน 2552.

1. การขายอะไหล่รถยนต์ให้กับผู้ค้าส่ง/ปลีก จะเป็นการช่วยลดภาระเป้ายอดขายจากผู้ผลิต เนื่องจากยอดขายจากการที่เจ้าของรถนำรถมาซ่อม หรือซื้อสินค้าจากบริษัทโดยตรงไม่เพียงพอ และถ้าหากตัวแทนจำหน่ายสามารถทำเป้ายอดขายได้ถึงตามที่ผู้ผลิตกำหนดไว้ ตัวแทนจำหน่ายก็จะได้ ส่วนลดทางการค้า (Volume Incentive) กลับคืน ประมาณร้อยละ 3 - 5 เพื่อเป็นแรงจูงใจ

2. ถึงแม้การขายอะไหล่รถยนต์ให้กับผู้ค้าส่ง/ปลีก จะทำให้กำไรต่อหน่วย (Marginal Profit) ลดลง แต่ก็ทำให้ยอดรายรับรวม (Total Revenue) สูงขึ้น เนื่องจากการขายอะไหล่ให้กับผู้ค้าส่ง/ปลีก ทำให้ตัวแทนจำหน่ายขายสินค้าได้ในจำนวนมากและยังคงได้รับกำไรเกินปกติ ขณะเดียวกันต้นทุนในการบริหารจัดการก็เพิ่มขึ้นไม่มาก เพราะต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนจมที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจอยู่แล้วเช่น การสร้างห้องจัดเก็บอะไหล่, การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ (Marginal Benefit > Marginal Cost)

3. ในทัศนะของตัวแทนจำหน่ายที่ขายอะไหล่ให้กับผู้ค้าส่ง/ปลีกมองว่า ในกรณีที่เป็นสินค้ายี่ห้อเดียวกัน อุปสงค์ของตลาดมีอยู่อย่างจำกัดจำนวนหนึ่ง ถ้าตนเองไม่ขายแล้ว ก็เสมือนเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งและอำนาจผูกขาดให้กับตัวแทนจำหน่ายรายอื่นๆ ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นสินค้าที่ต่างยี่ห้อกัน เช่นอะไหล่แท้ของยี่ห้อ TOYOTA การมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่มากกว่าหมายถึงการเพิ่มศักยภาพเรื่องของการบริการหลังการขาย ซึ่งจะส่งผลดีต่อตัวแทนจำหน่ายที่เป็นทั้งผู้ขายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ของยี่ห้อนั้นๆในที่สุด

4. ต้นทุนของการกระจายสินค้าไปยังพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ ในกรณีที่ดำเนินการเองมีต้นทุนที่สูงกว่าการให้ผู้ค้าส่ง/ปลีกเป็นผู้ดำเนินการ เพราะผู้ค้าส่ง/ปลีกจะมีความชำนาญเฉพาะด้านในการให้บริการและการจัดส่งอะไหล่ที่รวดเร็วกว่า เนื่องจากมีสายการดำเนินงานที่สั้นกว่ากรณีของตัวแทนจำหน่าย

5. เนื่องจากตัวแทนจำหน่ายเป็นผู้จำหน่ายรถยนต์ด้วยแล้ว ทำให้ต้องใช้เงินทุนส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนใหญ่ในการสต็อกรถยนต์ซึ่งมีมูลค่าสูง ดังนั้นการผลักภาระการเก็บสต็อกอะไหล่รถยนต์ให้กับผู้ค้าส่ง/ปลีก จะช่วยให้ตัวแทนจำหน่ายลดภาระต้นทุนในการจัดเก็บอะไหล่รถยนต์ได้

เป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้ตัวแทนจำหน่ายไม่สูญเสียโอกาสในการจำหน่ายอะไหล่รถยนต์อีกด้วย

ด้วยเหตุผล 5 ประการ ข้างต้น จะพบว่าตัวแทนจำหน่ายคาดว่า ผลได้ที่จะเกิดขึ้นจากการขายอะไหล่รถยนต์ให้กับผู้ค้าส่ง/ปลีกมีมากกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป (Expected return > Expected cost) และจากเหตุผลเหล่านี้เองที่ทำให้เราเห็นถึงโอกาสของผู้ค้าส่ง/ปลีกในการเข้าสู่ตลาดเพื่อเป็นหนึ่งในหน่วยธุรกิจของห่วงโซ่อุปทาน ที่มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญในการกระจายสินค้าให้กับผู้บริโภคภายในประเทศ รวมไปถึงโอกาสที่บางหน่วยธุรกิจจะสามารถส่งออกอะไหล่รถยนต์ไปต่างประเทศได้อีกด้วย

- **กรณีเป็นร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์** HONDA GENUINE **(ผู้จำหน่าย)**

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์[10] พบว่า ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์โดยทั่วไปมีลักษณะการดำเนินงานแบบบริษัท Trading คือ *"ซื้อมาขายไป"* ถ้ามองเห็นโอกาสในการเข้าถึงแหล่งที่มาของสินค้า (Supplier) และตลาดที่สามารถนำสินค้านั้นมาขายได้และมีกำไร ก็ย่อมเลือกที่จะดำเนินการในธุรกิจนั้นๆ สำหรับตลาดอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE ก็เช่นกัน จะเห็นได้ว่าการเข้าสู่ตลาดของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ได้ จำเป็นที่จะต้องเข้าถึงแหล่ง Supplier ที่สำคัญอย่างตัวแทนจำหน่ายฯให้ได้ เพราะถ้าเข้าได้ก็หมายถึงการมีอำนาจเหนือตลาดบางประการ แต่การเข้าถึงนั้นก็มีต้นทุน ทั้งที่เป็นต้นทุนทางตรงที่เห็นได้ชัดเจน อย่างเช่น การที่ต้องนำเงินทุนจำนวนหนึ่งไปทำหนังสือสัญญาค้ำประกันกับธนาคารเพื่อใช้เป็นหลักประกันในการสั่งซื้อสินค้า, การจ้างพนักงานเพื่อทำการติดต่อซื้อขาย เป็นต้น หรือ ต้นทุนธุรกรรมอื่นๆ เช่น ต้นทุนในการค้นหาคู่ค้าที่มีประสิทธิภาพ, ต้นทุนในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิ์ในการเป็นผู้จำหน่าย เป็นต้น แต่ทั้งนี้ในมุมมองของผู้ประกอบร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์มองว่า อำนาจเหนือตลาดที่ได้มานั้นจะสามารถทำกำไรได้มากกว่าต้นทุนที่เสียไป เพราะมีความเชื่อมั่นในความแข่งแกร่งของตราสินค้า HONDA GENUINE รวมไปถึงความเชื่อมั่นจากการที่ยอดขายรถยนต์ HONDA มีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี

---

[10] จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก/ส่งอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งย่านถนนบรรทัดทอง เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2552.

- **กรณีเป็นร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายอะไหล่รถยนต์** ISUZU GENUINE

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่าย[11] พบว่าแรงจูงใจของการเลือกจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ ISUZ GENUINE มีด้วยกัน 3 ประการดังนี้

1. ในฐานะของผู้ประกอบการที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับธุรกิจค้าอะไหล่รถยนต์ อะไหล่ยี่ห้อ ISUZU GENUINE เป็นยี่ห้อที่มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากปริมาณยอดขายรถยนต์ยี่ห้อ ISUZU มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในส่วนของตลาดรถกระบะปิกอัพ 1 ตัน ซึ่งเป็นรถยอดนิยมของตลาด โดยสามารถดูได้จากการที่ประเทศไทยเป็นประเทศอันดับ 2 ของโลกที่มีปริมาณการใช้รถกระบะมากที่สุดรองจากประเทศสหรัฐอเมริกา อีกทั้งแนวโน้มยอดขายของรถยี่ห้อ ISUZU น่าจะยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งยอดขายรถยนต์ภายในประเทศและยอดการส่งออก

2. แม้นว่าการเป็นตัวแทนจำหน่ายทำให้ต้องรับเป้าการสั่งซื้อปีละจำนวนมาก แต่ตลาดในส่วนนี้เป็นตลาดผู้ขายน้อยราย มีผู้ขายอยู่เพียง 7-8 ราย ทำให้มีโอกาสที่จะเป็นร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ขนาดใหญ่ได้ แต่การที่จะเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ได้จำเป็นที่จะต้องมีช่องทางการจำหน่ายให้มากที่สุด โดยมองว่าร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าสูงที่สุด เช่น เรื่องของยอดซื้อที่มีลักษณะการสั่งซื้อเพื่อการเก็บสต็อก ขณะที่การสั่งซื้อของอู่ซ่อมรถหรือบริษัทประกันภัยรถยนต์จะเป็นการสั่งซื้อเพื่อใช้ในงานโดยตรงเพียงอย่างเดียว อีกทั้งความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระเงินของร้านจำหน่ายอะไหล่ยังคงมีความเสี่ยงต่ำกว่าช่องทางจำหน่ายอื่นๆ

3. ต้นทุนของการกระจายสินค้าหากกระจายสินค้าด้วยตัวเอง จะมีต้นทุนที่สูงกว่าการใช้ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์เป็นผู้กระจายสินค้า ยกตัวอย่างเช่น การจัดส่งสินค้าไปยังอู่ซ่อมรถต่างๆในเขตเดียวกัน 5-10 แห่ง จะต้องใช้เวลาในการจัดส่งนานกว่าการส่งให้ร้านจำหน่าย

---

[11] จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE แห่งหนึ่งเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2552.

อะไหล่รถยนต์ที่อยู่ในบริเวณนั้นเพียง 1-2 แห่ง รวมถึงต้นทุนธุรกรรมอื่นๆที่แฝงอยู่เช่น ค่าใช้จ่ายในการรับคำสั่งซื้อ ความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระหนี้ ฯลฯ เป็นต้น

- **กรณีเป็นร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นผู้จำหน่ายอะไหล่รถยนต์** ISUZU GENUINE

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ [12] พบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจโดยทั่วไปของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ที่เป็นผู้จำหน่าย จะคล้ายกับกรณีร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE แต่แตกต่างกันตรงที่การเข้าถึง Supplier ทำได้ง่ายกว่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ามีต้นทุนในการเข้าถึงต่ำกว่านั่นเอง แต่การเข้าถึง Supplier ได้ง่ายก็หมายถึงการมีคู่แข่งมาก ทำให้ความสามารถในการทำกำไรโดยเปรียบเทียบต่ำกว่ากรณีร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE ที่มีผู้จำหน่ายน้อยกว่า แต่ทั้งนี้ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่ารถกระบะปิกอัพ 1 ตัน ของ ISUZU เป็นรถที่ได้รับความนิยมในตลาด ปริมาณของรถที่มีมาก ทำให้โอกาสในการได้ขายอะไหล่ก็มีมากเช่นกัน ถึงแม้ว่ากำไรต่อหน่วยจะไม่สูงมากนัก แต่จากปริมาณการขายที่มากก็สามารถทำให้กำไรที่ได้รับสูงกว่าต้นทุนที่เสียไป

3.5.2 แรงจูงใจในการส่งออกอะไหล่รถยนต์

เราสามารถอธิบายถึงแรงจูงใจในการส่งออกอะไหล่รถยนต์HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE ได้ โดยใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศและทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การจัดการทางด้านการตลาด ประยุกต์รวมกันกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ส่งออกและผู้ค้า/ส่งปลีกที่เป็น Supplier ให้กับผู้ส่งออกรายย่อยได้ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเด็นดังนี้

---

[12] จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าปลีก/ส่งอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งย่านถนนบรรทัดทอง เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2552.

ประเด็นที่ 1 แรงกระตุ้นเชิงรุก

เนื่องจากร้านค้าส่ง/ปลีกเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร เมื่อใดก็ตามที่มองเห็นช่องทางและโอกาสในการทำกำไร ย่อมทำให้ร้านค้าส่ง/ปลีกเลือกที่จะดำเนินกิจกรรมนั้นๆเสมอ การส่งออกอะไหล่รถยนต์ก็เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่ร้านค้าส่ง/ปลีกบางแห่ง มองเห็นโอกาสในการแสวงหากำไรเกินปกติ ซึ่งมีโอกาสได้มาจากการที่ตัวเองมีความสามารถในการจัดหาอะไหล่รถยนต์ที่ผู้นำเข้าจากต่างประเทศต้องการและสามารถแข่งขันทางด้านราคาได้ ซึ่งในส่วนของอะไหล่ HONDA GENUINE นั้น การที่ร้านค้าส่ง/ปลีกจะเป็นผู้ที่สามารถจัดหาอะไหล่ให้กับตลาดต่างประเทศได้ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถสั่งซื้อสินค้าจากตัวแทนจำหน่ายได้โดยตรง หรือมีผู้ค้าส่งขนาดใหญ่เป็น Supplier ให้ (ดูแผนภาพที่ 3.2 ประกอบ) ทั้งนี้เป็นเพราะการส่งออกอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE ในแต่ละครั้งแต่ละรายการจะมีปริมาณการสั่งที่มาก ถ้าหากไม่มี Supplier ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ก็จะทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้นำเข้าจากต่างประเทศได้ เนื่องจากในตลาดอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE นั้น มีผู้ที่มีอำนาจเหนือตลาดในการควบคุมและสร้างข้อจำกัดในการดำเนินกิจการ ขณะที่การส่งออกอะไหล่รถยนต์ ISUZU GENUINE สามารถทำได้ตั้งแต่ผู้ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ไปจนถึงผู้จำหน่ายอะไหล่รถยนต์ โดยที่ไม่มีข้อจำกัดจากการหาสินค้ามากนัก โดยเฉพาะถ้าตัวแทนจำหน่ายเป็นผู้ส่งออกเองโดยตรง

การประหยัดต่อขนาดก็เป็นอีกหนึ่งในแรงกระตุ้นเชิงรุกที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้ค้าส่ง/ปลีกต้องการส่งออกอะไหล่รถยนต์ เพราะต้นทุนคงที่ (Fix costs) ส่วนใหญ่ของการส่งออกอะไหล่รถยนต์ สามารถใช้ร่วมกันกับการขายอะไหล่รถยนต์ภายในประเทศ เช่น อาคารสถานที่ในการจัดเก็บสินค้า, ค่าธรรมเนียมในการทำหนังสือสัญญาค้ำประกันให้กับตัวแทนจำหน่าย, ค่าแรงของพนักงานบางส่วน, ค่าใช้จ่ายในด้านการรับส่งสินค้า เป็นต้น

สำหรับแรงกระตุ้นเชิงรุกที่สำคัญประการสุดท้ายได้แก่ มาตรการสนับสนุนของรัฐบาล นับตั้งแต่รัฐบาลเริ่มใช้นโยบายการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าไปจนถึงนโยบายส่งเสริมการส่งออก จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับประโยชน์มาโดยตลอด โดยตัวอย่างมาตรการที่รัฐใช้และเป็นประโยชน์แก่อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เช่น มาตรการยกเว้น

ภาษีนำเข้าและภาษีการค้า, มาตรการกำหนดการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ เป็นต้น มาตรการเหล่านี้ล้วนเป็นแรงผลักดันให้หน่วยธุรกิจสามารถดำเนินการแข่งขันกับต่างประเทศได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE [13] ทำให้ทราบว่าผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐเป็นอย่างมาก เช่น การที่ภาครัฐจะผลักดันให้ “วรจักร” เป็นศูนย์กลางส่งออกอะไหล่รถยนต์ของประเทศ, การให้เงินอุดหนุนในการจัดงานแสดงสินค้าประเภทอะไหล่รถยนต์ที่จัดขึ้นในประเทศ อีกทั้งยังสนับสนุนค่าใช้จ่ายบางส่วนที่ใช้ในการออกงานที่ต่างประเทศอีกด้วย แต่มาตรการที่สำคัญที่สุดคือ มาตรการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์(ดูภาคผนวก 2) ซึ่งในส่วนนี้เปรียบเสมือนกำไรที่ได้รับ ซึ่งอาจจะมากกว่ากำไรที่ผู้ส่งออกได้รับจากการขายสินค้าภายในประเทศ

ประเด็นที่ 2 แรงกระตุ้นเชิงตอบโต้

เนื่องจากในขณะนี้การแข่งขันของตลาดอะไหล่รถยนต์ภายในประเทศมีความรุนแรงเป็นอย่างมาก โดยที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีกำไรเฉลี่ยเพียงร้อยละ 2-10 เท่านั้น จากการขายอะไหล่รถยนต์ ทั้งนี้กำไรจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาของเครดิตการชำระเงิน ถ้าต้องการการชำระเงินที่รวดเร็ว เช่นการชำระเงินสดก็จะได้กำไรเพียงร้อยละ 2-5 แต่ถ้าต้องการกำไรร้อยละ 10 ก็ต้องมอบเครดิตให้กับลูกค้าในระยะเวลา 90 -120 วัน (ไม่นับรวมเดือนชี้อ) ขณะเดียวกันต้นทุนในการประกอบการก็มีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น เช่น ต้นทุนค่าขนส่งที่สูงขึ้นจากภาวะวิกฤตการณ์น้ำมันแพง ค่าไฟฟ้าและค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ผู้ค้าอะไหล่รถยนต์จำนวนหนึ่งมองหาตลาดใหม่ที่มีศักยภาพเพียงพอแก่การทำกำไร นั่นก็คือตลาดต่างประเทศนั่นเอง และมุมมองของผู้ค้าส่ง/ปลีกในประเทศบางส่วนเห็นว่า ในอนาคตหากต้องพึ่งพาอุปสงค์จากตลาดภายในประเทศเพียงอย่างเดียวจะไม่เพียงพอต่อการอยู่รอดขององค์กร เพราะถ้าหากอุปสงค์ภายในประเทศลดลง องค์กรจะไม่มีหนทางในการดำเนินกิจการให้มีกำไรและอยู่รอดได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องกระจายความเสี่ยงของการลงทุนไปยังตลาดต่างประเทศ และยังมีมุมมองว่าในอนาคตประเทศไทยจะสามารถเป็นผู้ป้อนอะไหล่รถยนต์สู่ตลาดโลกได้มากยิ่งขึ้น โดยมีปัจจัย

---

[13] จากการสัมภาษณ์ผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งย่านถนนวรจักร เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2552.

สนับสนุนที่สำคัญ อย่างเช่น การที่บริษัทฮอนด้าประกาศแผนการลงทุนที่จะใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตและประกอบรถยนต์เพื่อส่งออกไปสู่ตลาดอาเซียนและประเทศต่างๆ เช่น ออสเตรเลีย เป็นต้น รวมถึงในช่วงที่ผ่านมาบริษัทฮอนด้าก็มีการทำ Backward integration โดยการสร้างโรงงานเพื่อผลิตชิ้นส่วนรถยนต์สำหรับป้อนโรงประกอบ และอีกส่วนหนึ่งสำหรับตลาด REM ในประเทศและต่างประเทศ และในส่วนของ ISUZU นั้นก็มีการขยายตลาดการส่งออกอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2550 อีซูซุมีตลาดส่งออกใหญ่สุดคือตะวันออกกลาง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20-25 ของตลาดส่งออกทั้งหมด รองลงมาคือยุโรป แต่ผลจากวิกฤตเศรษฐกิจโลกกระทบต่อตลาดส่งออกเดิม ทำให้บริษัทต้องขยายตลาดใหม่ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ประเทศในแถบยุโรปตะวันออก อาทิ โปแลนด์ บัลแกเรีย และยุโรปเหนือ อาทิ นอร์เวย์ สวีเดน เดนมาร์ก (ที่มา:บริษัท อีซูซุ โอเปอร์เรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด)

3.6 **สรุปผลการเปรียบเทียบวิธีการกระจายสินค้าระหว่างผู้ผลิต** HONDA **และ** ISUZU

การที่ผู้ผลิตสินค้าทั้ง 2 ยี่ห้อ จำเป็นที่จะต้องใช้ตัวกลางในการกระจายสินค้าก็เพราะว่า การใช้ตัวกลางโดยทั่วไปแล้วจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากว่าไม่ใช้ตัวกลาง เนื่องจากการใช้ตัวกลางทำให้ต้นทุนธุรกรรมที่เกิดขึ้นกับผู้ผลิตลดลง เช่น จำนวนครั้งที่เกิดจากการติดต่อระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภคลดลง เป็นต้น โดยที่ประสิทธิภาพของการกระจายสินค้านั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสิทธิภาพของตัวกลางที่เลือกใช้ จึงเป็นการยากที่จะสามารถวัดประสิทธิภาพของวิธีการกระจายสินค้าโดยเปรียบเทียบได้ และในความเป็นจริงผู้ผลิตแต่ละรายอาจจะมีเหตุผลในการเลือกใช้ตัวกลางแต่ละประเภทไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของตัวผู้ผลิตเอง เช่น ถ้าต้องการให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคโดยเร็วที่สุด ก็จะเลือกใช้วิธีการกระจายสินค้าที่ใช้ตัวกลางน้อย หรือ ถ้าต้องการให้สินค้ากระจายถึงมือผู้บริโภคในวงกว้างหรือให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ผู้ผลิตก็อาจใช้วิธีการที่ทำให้มีคนกลางจำนวนมากและกระจายไปตามเขตต่างๆให้มากที่สุดก็ได้ สุดท้ายแล้วการเลือกใช้วิธีการกระจายสินค้าที่แตกต่างกัน ก็จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่อาจเหมือนหรือแตกต่างกันได้ จากการศึกษาข้างต้นเกี่ยวกับวิธีการกระจายสินค้าของ HONDA และ ISUZUสามารถนำมาสรุปผลลัพธ์เป็นตารางเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ 3.2

การเปรียบเทียบผลลัพธ์จากวิธีการกระจายสินค้าระหว่างสินค้า

HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE

เกณฑ์การพิจารณา	HONDA GENUINE	ISUZU GENUINE
การเลือกตัวแทนจำหน่าย	ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์	ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์
นโยบายการควบคุมช่องทางการตลาด	เข้มงวด	ปานกลาง
จำนวนตัวแทนจำหน่าย	มาก	น้อย
จำนวนร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ (ผู้จำหน่าย)	ปานกลาง	มาก
ระดับการผูกขาดของตัวแทนจำหน่าย	สูง	สูง
ระดับการผูกขาดของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์(ผู้จำหน่าย)	สูง	ปานกลาง
จำนวนหน่วยธุรกิจในห่วงโซ่อุปทาน	6	7
ตลาดเป้าหมาย/กลุ่มลูกค้า	ผู้ใช้รถทั่วไป	ผู้ใช้รถเพื่อการพาณิชย์
คู่แข่งขันที่สำคัญ	TOYOTA (รถยนต์นั่ง)	TOYOTA (รถเพื่อการพาณิชย์)
กำไรโดยเฉลี่ยของผู้ผลิต	มากกว่าร้อยละ 20	มากกว่าร้อยละ 20
กำไรโดยเฉลี่ยของตัวแทนจำหน่าย	ร้อยละ 5 - 10	ร้อยละ 5 - 15
กำไรโดยเฉลี่ยของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ (ผู้จำหน่าย)	ร้อยละ 2 - 10	ร้อยละ 2 - 10
ความรวดเร็วในการได้รับสินค้าของเจ้าของรถโดยเฉลี่ย	ปานกลาง	รวดเร็ว

ที่มา: จากผลการศึกษาของผู้วิจัย

จากตารางที่ 3.2 พบว่าการที่ผู้ผลิตทั้ง 2 รายใช้ประเภทของตัวแทนจำหน่ายและนโยบายการควบคุมช่องทางการตลาดที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อจำนวนตัวแทนจำหน่ายและจำนวนผู้จำหน่ายโดยตรง โดยที่ยี่ห้อ HONDA GENUINE จะพบว่ามีตัวแทนจำหน่ายจำนวนมากและมีผู้จำหน่ายจำนวนปานกลาง ขณะที่ยี่ห้อ ISUZU GENUINE จะมีตัวแทนจำหน่ายน้อยแต่มีผู้จำหน่ายมาก ซึ่งโครงสร้างของจำนวนตัวแทนจำหน่ายและผู้จำหน่ายที่แตกต่างกัน ก็ส่งผลต่อระดับการผูกขาดด้วยเช่นกัน และจากการที่ผู้ผลิตทั้ง 2 เผชิญกับกลุ่มลูกค้าที่มีความแตกต่างกันโดยเฉพาะเรื่องของความต้องการที่จะได้รับสินค้าอย่างเร็วที่สุดในกรณีของ ISUZU ที่เป็นรถเพื่อเชิงพาณิชย์ มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ผลิตต้องคำนึงถึงจำนวนคนกลางในช่องทางการตลาด โดยผลที่

ได้จากการศึกษาพบว่าISUZU มีจำนวนหน่วยธุรกิจในห่วงโซ่อุปทาน 6 ระดับด้วยกัน ขณะที่ HONDA มีทั้งหมด 7 ระดับ แต่เมื่อกล่าวถึงภาพรวมของกำไรของแต่ละหน่วยธุรกิจจะพบว่าแทบจะคล้ายคลึงกันทั้งหมด อาจจะแตกต่างกันเฉพาะในส่วนของตัวแทนจำหน่ายยี่ห้อ ISUZU ที่อาจจะได้รับกำไรมากกว่าตัวแทนจำหน่ายของยี่ห้อ HONDA ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่มีระดับของการผูกขาดที่มีมากกว่านั่นเอง

ทั้งนี้ผลจากการศึกษาก็ไม่สามารถระบุได้ว่า การเลือกใช้ตัวแทนจำหน่ายแบบใด มีประสิทธิภาพดีกว่ากัน เพราะยังต้องขึ้นกับปัจจัยแวดล้อมอื่นๆด้วย เช่น เรื่องของนโยบายและวิธีการในการบริหารงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ เป็นต้น ขณะเดียวกันผู้ผลิตยี่ห้ออื่นๆที่ใช้วิธีการกระจายสินค้าแบบเดียวกันกับ 2 ยี่ห้อนี้ ก็อาจมีประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าที่ดีกว่าหรือด้อยกว่าก็เป็นได้ และจากการที่ผู้ผลิตเลือกใช้วิธีการกระจายสินค้าผ่านคนกลาง จึงเป็นเหตุให้เราจำเป็นที่จะต้องศึกษาในบทต่อไป ในเรื่องของการควบคุมตัวแทนจำหน่ายในแนวตั้ง โดยวิธีการสร้างข้อจำกัดกับตัวแทนจำหน่าย จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ผลิตและหน่วยธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้อง