

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

งานวิจัยเฉพาะเรื่องนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการกระจายสินค้าและการควบคุมตัวแทนจำหน่ายในแนวตั้งของธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ ซึ่งใช้ตัวอย่างสินค้า 2 ยี่ห้อ ได้แก่ HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนจำหน่ายและผู้จำหน่ายเป็นหลักใหญ่ และใช้ข้อมูลเชิงสถิติเพิ่มเติมจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนมาประกอบการวิจัย โดยใช้ทฤษฎีและกรอบแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์องค์กรธุรกิจ
2. แนวคิดต้นทุนธุรกรรม
3. แนวคิดการสร้างข้อจำกัดกับตัวแทนจำหน่าย

ผลจากการศึกษาในภาพรวมของการกระจายอะไหล่รถยนต์พบว่า เป็นไปตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์องค์กรธุรกิจที่ว่า หน่วยธุรกิจเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร การกระทำใดๆ ก็ตามที่สามารถทำให้องค์กรมีรายรับมากขึ้นหรือทำให้ต้นทุนต่ำลง องค์กรก็จะเลือกใช้วิธีการนั้นๆ ในการดำเนินการ เราจึงสามารถอธิบายได้ว่าการกระจายสินค้าผ่านคนกลางของผู้ผลิต เป็นผลมาจากการที่ผู้ผลิตมองว่า ต้นทุนในการกระจายสินค้าด้วยตนเองสูงกว่าการกระจายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่าย แต่ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเลือกคนกลางที่จะมาทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการ ไม่ใช่มีแต่พฤติกรรมของลูกค้า (เจ้าของรถ), การแข่งขันระหว่างค่ายรถยนต์ที่มีสินค้าอยู่ในตลาดกลุ่มเดียวกัน และความแข็งแกร่งของตรายี่ห้อ ตามสมมติฐานเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น นโยบายและวิธีการในการบริหารงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งผลจากการเลือกใช้วิธีการที่แตกต่างกันส่งผลต่อโครงสร้างตลาดและพฤติกรรมของหน่วยธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การที่ผู้ผลิต HONDA ใช้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และอะไหล่รถยนต์เป็นตัวแทนหลักในการจำหน่าย แต่ผู้ผลิต ISUZU ใช้ร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์เป็นตัวแทนหลักในการจำหน่าย เป็นผลมาจากมุมมองและทัศนคติที่แตกต่างกัน ส่งผลให้จำนวนตัวแทนจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ของ HONDA มีมากกว่า ISUZU แต่จำนวนผู้จำหน่ายอะไหล่รถยนต์ของ ISUZU มีมากกว่าของ

HONDA ผลที่ตามมาคือ ความรวดเร็วในการที่เจ้าของรถจะได้รับสินค้าของ ISUZU รวดเร็วกว่า และสามารถเข้าถึงได้ง่าย เนื่องจากมีจำนวนผู้จำหน่ายมากกว่าและครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

ต้นทุนรวมในการกระจายอะไหล่รถยนต์ของผู้ผลิต ISUZU น่าจะต่ำกว่าของผู้ผลิต HONDA โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของต้นทุนธุรกรรม เพราะการที่ผู้ผลิต ISUZU มีตัวแทนจำหน่ายน้อยกว่า ทำให้ต้นทุนต่างๆที่ผู้ผลิตต้องแบกรับต่ำกว่า เช่น ต้นทุนค่าจัดส่งสินค้า, ต้นทุนในการเจรจาต่อรองกับตัวแทนจำหน่าย, ต้นทุนในการสรรหาตัวแทนจำหน่าย และต้นทุนในการควบคุมตรวจสอบการทำงานของตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น และผลประโยชน์สุดท้ายจากการที่ผู้ผลิตเลือกใช้ตัวแทนจำหน่ายในการกระจายสินค้า ส่งผลให้เกิดโอกาสในการเป็นผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์ของร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ เนื่องจากร้านจำหน่ายอะไหล่รถยนต์เห็นช่องทางในการทำกำไรให้กับบริษัท ประกอบกับการมีอำนาจเหนือตลาดบางประการในการได้มาซึ่งสิทธิในการจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ และการที่อะไหล่รถยนต์เป็นอุปสงค์ต่อเนื่องที่เกิดจากอุปสงค์ของรถยนต์ การที่ผู้ผลิตส่งออกรถยนต์ ย่อมหมายถึงจะต้องมีการส่งออกอะไหล่รถยนต์ตามไปด้วย ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า การส่งออกอะไหล่รถยนต์ในกรณีที่ไม่ใช่ผู้ผลิต ของยี่ห้อ HONDA GENUINE จะเกิดขึ้นกับผู้จำหน่ายอะไหล่รถยนต์เท่านั้น โดยมีตัวแทนจำหน่ายทำหน้าที่เสมือนหนึ่ง Supplier ขณะที่การส่งออกอะไหล่รถยนต์ยี่ห้อ ISUZU GENUINE จะเกิดกับทั้งตัวแทนจำหน่ายและผู้จำหน่าย

สำหรับผลการศึกษาในส่วนของการควบคุมตัวแทนจำหน่ายในแนวตั้งของธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์พบว่า การที่ผู้ผลิตเลือกใช้ตัวแทนจำหน่ายในการกระจายอะไหล่รถยนต์ หมายความว่าผู้ผลิตไม่ต้องการทำการควบรวมกิจการในแนวตั้ง แต่การที่ผู้ผลิตจำเป็นต้องมีตัวแทนจำหน่าย ทำให้ผู้ผลิตต้องใช้วิธีการสร้างข้อจำกัดกับตัวแทนจำหน่ายแทน เพื่อใช้ควบคุมให้ตัวแทนจำหน่ายมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ ซึ่งตรงกับแนวคิดการสร้างข้อจำกัดกับตัวแทนจำหน่าย แต่ผลจากการศึกษาพบว่า ข้อจำกัดที่ผู้ผลิตสร้างขึ้นกับตัวแทนจำหน่าย มีทั้งที่ได้ผลบรรลุตามวัตถุประสงค์และไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ผู้ผลิตต้องการ

จากผลการศึกษาการแก้ปัญหาที่เกิดจากการกระจายอะไหล่รถยนต์โดยใช้ตัวแทนจำหน่ายที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ได้แก่ การแก้ปัญหการบวกราคาเพิ่มสองต่อ ซึ่งผู้ผลิตของทั้ง 2 ยี่ห้อ ใช้วิธีที่เหมือนกันคือ การกำหนดราคาขายปลีกขั้นสูงและการบังคับยอขาย ขณะที่การแก้ปัญหาตัวแทนจำหน่ายมีความพยายามในการขายไม่เพียงพอ ผู้ผลิต HONDA ใช้การให้ Incentive เพิ่มเติม ในกรณีที่ตัวแทนจำหน่ายสามารถทำเป้าหมายยอดขายได้สูงกว่าที่กำหนดไว้ และผู้ผลิต ISUZU ใช้วิธีการเปิดโอกาสถึงบังคับให้สั่งซื้อสินค้าคราวละจำนวนมากๆเป็นรายไตรมาส

โดยให้ส่วนลดพิเศษเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มแรงจูงในการสั่งซื้อสินค้าเพื่อทำการสต็อก และผลักดันให้ตัวแทนจำหน่ายต้องพยายามขายสินค้าของตนให้มากที่สุด

แต่ก็มีบางกรณีที่ข้อจำกัดของผู้ผลิตไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การห้ามขายตัดราคากันเองระหว่างตัวแทนจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายอะไหล่ HONDA GENUINE และ ISUZU GENUINE ทั้งที่ผู้ผลิตทั้ง 2 รายใช้วิธีการตั้งราคาขายขั้นต่ำและการห้ามขายตัดราคากันเองระหว่างตัวแทนจำหน่าย แต่ก็พบว่ายังคงมีการขายตัดราคากันระหว่างตัวแทนจำหน่าย ทั้งที่เป็นการทำผิดเงื่อนไขโดยตรงและโดยอ้อม, การห้ามส่งออกอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE โดยที่ผู้ผลิตมีความพยายามที่จะเป็นผู้ส่งออกอะไหล่ HONDA GENUINE แต่เพียงผู้เดียว แต่จากการศึกษาที่พบว่า มีผู้จำหน่ายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE หลายรายที่สามารถเป็นผู้ส่งออกอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE ได้ และสุดท้ายก็คือการห้ามซื้อสินค้าจากผู้อื่นไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมมาจำหน่ายแข่งกับอะไหล่ของผู้ผลิต ซึ่งจากผลการศึกษาที่พบว่าในกรณีของ ISUZU GENUINE ตัวแทนจำหน่ายยังคงซื้อสินค้าจาก Supplier รายอื่นทั้งในและต่างประเทศ แล้วนำมาจำหน่ายควบคู่ไปกับการจำหน่ายอะไหล่ ISUZU GENUINE

สุดท้ายจากผลการศึกษาทำให้ทราบว่า การที่ผู้ผลิตจะสามารถควบคุมตัวแทนจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ มีปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้ผลิตจะต้องสามารถให้คุณและให้โทษแก่ตัวแทนจำหน่ายได้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนข้อจำกัดที่ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์สามารถอธิบายได้โดยใช้แนวคิดต้นทุนธุรกรรมที่สำคัญ เช่น ต้นทุนในการตรวจสอบพฤติกรรมของตัวแทนจำหน่าย ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุม เพราะถ้าต้นทุนของการตรวจสอบมีสูงผู้ผลิตก็จะไม่มีแรงจูงใจในการตรวจสอบพฤติกรรมของตัวแทนจำหน่าย ทำให้ตัวแทนจำหน่ายสามารถกระทำสิ่งที่ผิดจากเงื่อนไขหรือผิดจากวัตถุประสงค์ของผู้ผลิตต่อไป และปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การที่ในห่วงโซ่อุปทานมีหน่วยธุรกิจที่มีความสำคัญหน่วยอื่นๆ ที่ผู้ผลิตไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง คือ ร้านจำหน่ายอะไหล่ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำหน้าที่กระจายสินค้าให้ถึงมือลูกค้า

5.2 ข้อเสนอแนะทางธุรกิจ

จากผลลัพธ์ที่ได้จากการทำการศึกษางานวิจัยชิ้นนี้ ทำให้สามารถเห็นถึงข้อดีและข้อเสียของการกระจายสินค้าและการควบคุมตัวแทนจำหน่ายในรูปแบบต่างๆ ซึ่งทางผู้วิจัยขอเสนอแนะนโยบายและแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นข้อๆดังนี้

1. ผู้ผลิตสามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้ไปใช้ในการปรับปรุงการสร้างข้อจำกัด เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามที่ผู้ผลิตต้องการ เพื่อให้การกระจายอะไหล่รถยนต์ไปถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่ นอกเหนือจากการเลือกใช้วิธีการกระจายสินค้าให้เหมาะกับลักษณะของธุรกิจของตนเองแล้ว ผู้ผลิตควรคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ใช้รถมาเป็นอันดับหนึ่ง ด้วยการสร้างมาตรฐานและความมั่นใจให้กับผู้ใช้รถให้พอของต่นว่า จะสามารถหาซื้ออะไหล่รถยนต์ REM ประเภทอะไหล่แท้ของต่นได้ง่าย ในราคาที่เหมาะสม และไม่ต้องใช้เวลาในการรอสินค้านานเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับลูกค้าที่อยู่ตามต่างจังหวัด

2. ผู้ผลิต, ตัวแทนจำหน่าย และผู้จำหน่ายควรมีการประสานและให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆระหว่างกัน เช่น ผู้จำหน่ายให้ข้อมูลแก่ตัวแทนจำหน่ายว่า สินค้าชนิดใดมีความต้องการจากลูกค้าในปริมาณที่มาก ในช่วงเวลาใด ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้ามีลักษณะเป็นอย่างไร เนื่องจากผู้จำหน่ายจะเป็นผู้ที่ได้สัมผัสกับลูกค้าโดยตรงมากกว่าตัวแทนจำหน่าย จึงมีข้อมูลในด้านนี้มากกว่า ดังนั้นการร่วมมือที่เกิดขึ้นจะช่วยให้ตัวแทนจำหน่ายสามารถบริหารสินค้าคงคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเป็น Supplier ผู้สนับสนุนการทำงานให้กับผู้จำหน่ายได้ดียิ่งขึ้น และในทางกลับกันก็ยังเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระต้นทุนการเก็บสต็อกของผู้จำหน่ายที่มีเงินลงทุนต่ำกว่าอีกด้วย

3. ในทัศนะของผู้วิจัยมีความเห็นว่ ทำยที่สุดแล้วผู้ผลิต HONDA จะไม่สามารถห้ามหรือหยุดการส่งออกในส่วนของผู้จำหน่ายได้ และการกระทำดังกล่าวกลับจะเป็นต้นทุนส่วนเพิ่มกับตัวผู้ผลิตเอง ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการตรวจสอบ ต้นทุนในการหาข้อมูล และต้นทุนในการดำเนินการลงโทษตัวแทนจำหน่าย ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า ผู้ผลิตควรจะเปิดโอกาสให้กับผู้จำหน่ายจำนวนหนึ่ง ให้ได้รับสิทธิในการเป็นตัวแทนจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ HONDA GENUINE เพื่อการส่งออกและทำหน้าที่ดูแลตลาดส่วนนี้โดยเฉพาะ น่าจะทำให้ตัวผู้ผลิตเองสามารถควบคุมตรวจสอบได้ง่ายกว่า และไม่กระทบต่อความเสี่ยงที่จะสูญเสียภาพลักษณ์ในกรณีที่ทำให้สินค้าบางชนิดต้องขาดตลาดอันเนื่องมาจากความพยายามที่จะป้องกันการส่งออก

4. สำหรับผู้ที่อยู่ในธุรกิจอื่นๆที่สนใจจะนำวิธีการสร้างข้อจำกัดกับตัวแทนจำหน่ายไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยขอแนะนำว่ ให้ผู้บริหารของแต่ละองค์กรได้ศึกษาถึงปัญหาหลักที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือคาดว่าจะต้องเผชิญในอนาคตให้รอบคอบเสียก่อน ก่อนที่จะเลือกใช้ข้อจำกัดใดๆก็ตาม เพราะทำยที่สุดข้อจำกัดนั้นๆอาจจะส่งผลกระทบทางลบต่อตัวองค์กรเองได้ ดังกรณีที่พบว่าการควบคุมตัวแทนจำหน่ายบางประการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

5.3 ข้อจำกัดทางการศึกษา

การที่ค่ายรถยนต์มีจำนวนมาก การที่จะศึกษาเปรียบเทียบทุกบริษัทนั้นเป็นเรื่องยากเป็นอย่างยิ่ง ทั้งๆที่ผู้ผลิตแต่ละรายมีนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่น่าสนใจและโดดเด่นกันคนละแบบ ขณะเดียวกันตัวผู้วิจัยเองก็มีข้อจำกัดทางด้านเวลา และโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลโดยตรงจากผู้ผลิต ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าถ้าสามารถได้ข้อมูลจากทางผู้ผลิตเพิ่มเติมจะทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งในส่วนของ การหาข้อมูลก็เป็นเรื่องที่มีอุปสรรคมาก เนื่องจากมีข้อมูลหลายส่วนที่เป็นความลับทางธุรกิจที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สามารถเปิดเผยได้

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

จากที่ได้ศึกษาการกระจายสินค้าและการควบคุมตัวแทนจำหน่ายในแนวตั้งของธุรกิจจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ผู้ที่มีความสนใจศึกษาในเรื่องนี้ ศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ โดยเฉพาะนโยบายและวิธีการดำเนินงานของผู้ผลิต ว่าส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างไรในส่วนของ การกระจายสินค้า เพราะเมื่อไม่นานมานี้ก็มีค่ายรถบางราย เช่น ฟอर्ड ประเทศไทย ที่ประกาศให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการและกระจายสินค้าอะไหล่ ผ่านระบบ PANDA (Parts and Accessories Computer System) ซึ่งจะช่วยเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนอะไหล่ และการกระจายสินค้าไปยังเครือข่ายผู้จำหน่ายกว่า 843 ราย ใน 11 ประเทศทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและแอฟริกาใต้ อันรวมถึง ประเทศไทย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย อินเดีย เวียดนาม จีน ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ประเทศแอฟริกาใต้ ญี่ปุ่น และ ไต้หวัน โดยที่ระบบ PANDA นี้จะช่วยให้ผู้ผลิตสามารถบริหารจัดการ การกระจายชิ้นส่วนอะไหล่ ไปยังผู้จำหน่ายภายในเวลา 24 ชั่วโมง (ที่มา: ฟอर्ड ประเทศไทย)

สุดท้ายในส่วนของการควบคุมตัวแทนจำหน่ายในแนวตั้ง ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการศึกษาว่า ในที่สุดแล้วการปล่อยให้มีการควบคุมตัวแทนจำหน่ายในแนวตั้งจะช่วยทำให้สวัสดิการสังคมดีขึ้นจริงหรือไม่ มีใครบ้างที่ได้รับผลกระทบจากการควบคุมตัวแทนจำหน่าย และวิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่และมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เพราะปกติแล้วนักเศรษฐศาสตร์มักไม่ชอบการจำกัดการแข่งขัน แต่จะชอบให้หน่วยธุรกิจมีความพยายามในการขายสินค้า