

บทวิจารณ์งานวิจัยเรื่อง
กลยุทธ์การตลาดรถยนต์ขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนา:
กรณีศึกษาของผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่น

พีระ เจริญพร
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทวิจารณ์งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การตลาดรถยนต์ขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนา: กรณีศึกษาของผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่น” ของ ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับผู้เขียนและพบว่าบทความนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับตลาดของรถยนต์ขนาดเล็ก (segment A) ในประเทศกำลังพัฒนาได้เป็นอย่างดี บทวิจารณ์นี้ได้เพิ่มเติมแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ในการอธิบายสภาพตลาดฐานพีระมิดของรถยนต์ขนาดเล็กต้นทุนต่ำในประเทศกำลังพัฒนา และได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดในการแบ่งส่วนตลาดรถยนต์ในรูปแบบต่างๆ นอกเหนือจากการใช้ขนาดรถยนต์และระดับราคา รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่น ในการรุกตลาดรถยนต์ขนาดเล็กต้นทุนต่ำในตลาดประเทศกำลังพัฒนา บทวิจารณ์ยังได้แสดงให้เห็นถึง ทิศทางตลาดรถยนต์ในตลาดโลกในหลากหลายมุมมอง ทั้งปัจจัยด้านความเป็นเมือง โครงสร้างพื้นฐานโลกาภิวัตน์ ผลกระทบ และ การให้บริการ

คำสำคัญ: การแบ่งส่วนตลาดรถยนต์ รถยนต์ขนาดเล็กต้นทุนต่ำ ประเทศกำลังพัฒนา

Commentary Paper
**Emerging Market Strategy in Compact Vehicles: The Case of
Japanese Car Manufacturers**

Peera Charoenporn
Faculty of Economics, Thammasat University, Thailand

Abstract

This paper reviews the article titled “Emerging Market Strategy in Compact Vehicles: The Case of Japanese Car Manufacturers” by Prof. Dr. Hiromi Shioji. The reviewer agrees with the findings of this article and found this article provides very useful insight information about small-size low-cost vehicles (LCV) in emerging countries. The review further explains the small LCV market (the base of the pyramid) in emerging countries by using an economics concept. It illustrates various criteria in market segmentation besides using car size and price. It demonstrates some limitations of Japanese car-makers to penetrate the LCV market in emerging countries. It describes global trends in commercial vehicles including urbanization, infrastructure, globalization, products, and services.

Keywords: Market segmentation, small low cost vehicle (LCV), emerging countries

* Corresponding author e-mail: peera@econ.tu.ac.th

1. บทนำ

บทความนี้เป็นบทวิจารณ์งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การตลาดรถยนต์ขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนา: กรณีศึกษาของผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่น” ของ ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกียวโต ที่นำเสนอในงานสัมมนาวิชาการญี่ปุ่นศึกษา หัวข้อ “กลยุทธ์การตลาดของผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นในเอเชีย” ที่สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต เมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2556 เวลา 13.00-16.30 น. ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับข้อค้นพบของ ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ ทั้ง 3 ประเด็นสำคัญ คือ ประเด็นแรก บทความนี้ใช้แนวคิดตลาดฐานพีระมิด (Base of Pyramid: BOP) ของ C.K. Prahalad ในการแบ่งส่วนตลาด (market segmentation) กล่าวคือ ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ เชื่อว่า ตลาดคนที่มีรายได้น้อยน่าจะมีจำนวนมากที่สุด และคิดว่าน่าจะมีโอกาสทางการตลาดสูง ดังนั้น รถยนต์ segment A ที่มีราคาถูกจับตลาดผู้มีรายได้น้อย น่าจะเป็นตลาดผู้บริโภคที่กว้างที่สุด แต่ ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ พบว่า โครงสร้างตลาดรถยนต์ในตลาดกำลังพัฒนาไม่ได้เป็นแบบนั้น ประเทศที่มีตลาดของรถ segment A กว้างที่สุดนั้น มีแค่ญี่ปุ่นกับอิตาลีเท่านั้นเอง ส่วนประเทศอื่นตลาดที่กว้างที่สุดจะอยู่ใน segment B กับ C เสียเป็นส่วนใหญ่ และ ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิตั้งคำถามว่า ผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นควรจะไปในตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษ (ultra low cost vehicle) คือ ตลาดรถยนต์ราคาถูกของ segment A หรือไม่? ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิเสนอว่าผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นไม่ควรเข้าไปในตลาดดังกล่าว เพราะว่าผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นยังถือครองตลาดในระดับหรู (luxury) อยู่และข้อสรุปสุดท้าย คือ ตลาดรถยนต์ยังไม่ถึงจุดอิ่มตัว โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาที่ยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจารณ์อยากจะนำเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมโดยใช้แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ใน

การอธิบายสภาพตลาดรถยนต์ขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนา จากนั้นจะเป็นความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดในการแบ่งส่วนตลาดรถยนต์ในรูปแบบต่างๆ นอกเหนือจากการใช้ขนาดรถยนต์และระดับราคา และแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นในการรุกตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษในตลาดประเทศกำลังพัฒนา และสุดท้ายจะเป็นการนำเสนอทิศทางการตลาดรถยนต์ในตลาดโลกในมุมมองต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2. แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ในการอธิบายสภาพตลาดรถยนต์ขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนา

ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ พบว่า สภาพตลาดรถยนต์ขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนาไม่ได้เป็นไปตามแนวคิดของ C.K. Prahalad ที่เชื่อว่าตลาดที่ฐานของพีระมิด (กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้น้อยสุด) จะเป็นฐานลูกค้าที่มีจำนวนมากที่สุด แนวคิดนี้ถูกใช้มากในกลุ่มสินค้าที่เป็นสินค้าโภคภัณฑ์ (consumer products) ตัวอย่างเช่น สบู่ ผงซักฟอก ยา และอื่นๆ ผู้วิจารณ์เชื่อว่า สาเหตุที่ตลาดรถยนต์ segment A จึงไม่เกิดในประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศ และไม่เป็นไปตามแนวคิดตลาดฐานพีระมิด เนื่องจากตลาดรถยนต์ไม่ใช่สินค้าโภคภัณฑ์ เพราะการซื้อรถยนต์มีสิ่งเรียกว่า ค่าแรกเข้า (entrance fee) ตัวอย่างเช่น ผู้ซื้อจะต้องมีที่จอดรถ มีบ้าน มีเงินค่าซ่อม มีเงินเติมน้ำมัน ดังนั้น พอมีค่าแรกเข้าผู้ซื้อจะเริ่มซื้อรถยนต์เมื่อมีเงินเพียงพอที่จะจ่าย ค่าแรกเข้าดังกล่าวด้วย ไม่ใช่เฉพาะแค่รถยนต์ และเมื่อผู้ซื้อมีระดับรายได้สูงขึ้นก็ต้องเลือกว่าจะซื้อสินค้าอะไร ซื้อสินค้าคุณภาพต่ำราคาถูกหรือสินค้าคุณภาพสูงราคาแพง แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บริโภคจะซื้อสินค้าคุณภาพต่ำราคาถูกเสมอไป

นักเศรษฐศาสตร์อธิบายว่า ผู้ซื้อจะเลือกซื้อสินค้าและบริการจากองค์กรธุรกิจใดๆ ก็ต่อเมื่อผู้ซื้อคิดว่าองค์กรสามารถให้ค่าส่งมอบ¹ (customer delivered value) สูงกว่าค่าส่งมอบจากองค์กรอื่น โดยค่าส่งมอบคือผลต่างระหว่างค่ารวมของสินค้า (total customer value) และต้นทุนของผู้ซื้อ (total customer cost) ค่ารวมของสินค้ามาจากคุณสมบัติของสินค้าและการบริการ

คุณลักษณะของสินค้าและบริการที่แสดงถึงคุณภาพ ที่สำคัญได้แก่ ลักษณะและคุณสมบัติของสินค้าและบริการ (characteristics) ความคงทน (durability) ความเชื่อถือได้ (reliability) การใช้งาน (performance) ภาพลักษณ์ (image) ความปลอดภัย (safety) ความสวยงามและความถนัดในการใช้ (aesthetics and ergonomics) คุณสมบัติเหล่านี้ช่วยสร้างค่าความเห็น (perceived value) ในสายตาของผู้บริโภค

ขณะที่ต้นทุนค่าใช้จ่ายของลูกค้า (total customer costs)² ลูกค้ามีค่าใช้จ่ายเป็นต้นทุนของการได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ตนต้องการ และเป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการ เพราะลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างผลต่างระหว่างค่าของสินค้าและบริการและต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เป็นค่าส่งมอบของลูกค้า (customer

delivered value) ไม่ได้ดูแลต้นทุนทางการเงิน (monetary cost) เท่านั้น ทั้งนี้ ต้นทุนค่าใช้จ่ายของผู้บริโภคแบ่งเป็น 4 ลักษณะด้วยกัน คือ ราคาสินค้าหรืออัตราค่าบริการ (prices or tariffs) ต้นทุนการใช้ (user costs) ต้นทุนการจัดหาจัดซื้อ (transaction costs) ต้นทุนในการหา (search costs) ต้นทุนทางด้านจิตใจ (psychic costs)

ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าที่ให้ค่าความพึงพอใจ หรือ ส่วนเกินผู้บริโภค (consumer surplus) มากที่สุด กล่าวคือ ผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องซื้อของถูกแต่อาจจะซื้อของแพงได้ แต่ของแพงนั้นให้ค่าความพึงพอใจแก่เขาสูงกว่า ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริโภคขับรถราคาแพงแต่ขับแล้วมีความพึงพอใจมากขึ้น เพราะทำให้ผู้ขับรู้สึกว่ายูนิในสถานะทางสังคมดีขึ้น ในกรณีตลาดรถยนต์ในประเทศกำลังพัฒนานี้ ผู้บริโภคอาจขยับจากซื้อรถยนต์ต้นทุนต่ำใน segment A มาซื้อรถยนต์ที่มีราคาสูงขึ้นใน segment B แทน

ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ ได้อธิบายสาเหตุที่รถยนต์ segment A เติบโตมากในญี่ปุ่นและอิตาลี³ ทำให้เห็นว่ นอกจากเหตุผลด้านราคาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นเข้ามา มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ต้นทุนต่ำอีก เช่น โครงสร้างภาษี สภาพของถนน เช่น ถ้าถนนกว้างใหญ่อย่างไทยเอารถยนต์ขนาดเล็กใน segment A มาวิ่งคงโดนรถสับล้อชนตาย แต่ถ้าเป็นเมืองที่มีถนน

¹ ค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า หรือ ส่วนเกินผู้บริโภค (consumer surplus) หมายถึง ค่าหรือประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากสินค้าและบริการหักด้วยต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เราจะได้ค่าหรือผลประโยชน์สุทธิที่นักการตลาดเรียกว่า ค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า (customer delivered value) และนักเศรษฐศาสตร์เรียกว่า ส่วนเกินผู้บริโภค

² ต้นทุนของผู้ซื้อ ได้แก่ ต้นทุนตัวเงิน ต้นทุนทางด้านเวลา ต้นทุนพลังงาน และต้นทุนด้านจิตวิทยา ผู้ซื้อตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าจากผู้ขายที่ให้ค่าส่งมอบสูงสุด หรือจากสัดส่วนระหว่างค่ารวมต่อราคาสินค้า เมื่อผู้ซื้อได้ซื้อสินค้า และมีประสบการณ์การใช้แล้ว ผู้ซื้อจะสร้างความพึงพอใจ (satisfaction) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดจากการใช้สินค้าเปรียบเทียบกับความรู้สึกก่อนการใช้ที่ได้คาดหวังไว้ว่าเป็นอย่างไร

³ กรณีของญี่ปุ่นโครงสร้างตลาดรถยนต์เป็นแบบพีระมิด ผู้วิจารณ์คิดว่าเหตุผลสำคัญ คือ ญี่ปุ่นรายได้สูงแล้วทำให้ผู้บริโภคสามารถจ่ายค่าแรกเข้าในการใช้รถยนต์ได้ (ไม่โดนทดแทนด้วยรถจักรยานยนต์) และเมื่อพิจารณาสภาพถนนและโครงสร้างภาษี การซื้อรถยนต์ขนาดเล็กใน segment A จึงสมเหตุสมผล โครงสร้างตลาดรถยนต์ในญี่ปุ่นจึงเป็นรูปพีระมิด กรณีประเทศอื่นๆ ก็เช่นกัน ถ้าในอนาคตรายได้ของผู้บริโภคสูงขึ้นและมีสภาพถนนที่ดี ตลาดฐานพีระมิดอาจจะกว้างขึ้นแบบในทฤษฎีตลาดฐานพีระมิดก็ได้

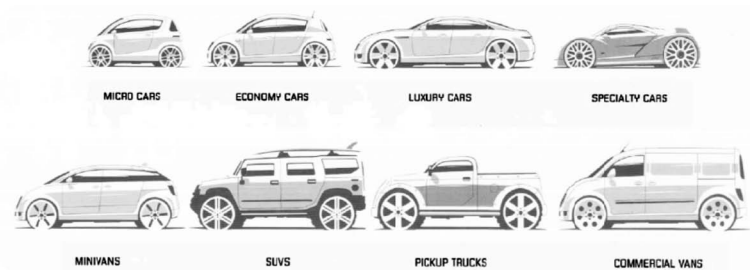
เล็กๆ อย่างอิตาลี หรือญี่ปุ่น การใช้รถยนต์ขนาดเล็กจะสมเหตุสมผลมากกว่า หรือตัวอย่างสภาพถนนในอินเดีย รถยนต์ Tata NANO ซึ่งมีราคาถูกและมีขนาดเล็กที่น่าจะเหมาะกับผู้บริโภคที่มีรายได้น้อย แต่เนื่องจากสภาพถนนในอินเดียไม่ดี มีโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) ด้านถนนที่ไม่เอื้อ ดังนั้นรถยนต์ segment A จึงยังไม่เกิดในอินเดีย จะเห็นได้ว่าการใช้รถมีต้นทุนการใช้ (usage costs) ด้วย ทั้งค่าน้ำมัน ค่าดูแลรักษา ค่าซ่อม ฯลฯ ดังนั้นจะมีปัจจัยอื่นนอกจากราคาที่มาเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจเลือกซื้อรถยนต์ของผู้บริโภค

ยังมีปัจจัยเรื่อง ต้นทุนรวมของการเป็นเจ้าของ (total cost of ownership) อย่างเช่น ถ้าผู้บริโภครวมค่าซ่อมไปด้วยการซื้อรถขนาดเล็กใน segment A อาจไม่คุ้มค่า เพราะวุ่นวายประเทศกำลังพัฒนาไม่ได้ดีเหมือนญี่ปุ่น ญี่ปุ่นถนนดีมีการยนต์ไม่เจอทางขรุขระ แต่ถ้าถ้ามาขับรถ segment A ในประเทศจีนหรือไทย รถอาจจะพังได้ และถ้าเกิดเหตุ น้ำท่วมซื้อรถ segment A มาจมแน่นอน ดังนั้น ผู้ซื้อต้องคำนึงถึงเรื่องของสภาพของถนน ซึ่งก็คือต้นทุนการบำรุงรักษาหลังการขาย (after sales service) และสินค้าทดแทน (substitute product)

ตัวอย่างเช่น ในอินเดียผู้บริโภคจะต้องเลือกระหว่างรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษ (Tata Nano) กับรถมอเตอร์ไซค์ ปรากฏว่า รถมอเตอร์ไซค์แม้จะสะดวกสบายน้อยกว่าการใช้รถยนต์ขนาดเล็กแต่ผู้ซื้อชาวอินเดียกลับเลือกซื้อมอเตอร์ไซค์ที่มีต้นทุนการใช้สินค้า (usage costs) เช่น ค่าซ่อม ค่าน้ำมัน ค่าที่จอดรถ และอื่นๆ ต่ำกว่า

3. แนวคิดในการแบ่งส่วนตลาดรถยนต์ (Market Segmentation)

ศ. ดร.อิริมิ ชิโอะจิ ได้นำเสนอแนวทางการแบ่งส่วนตลาด (market segmentation) ที่แบ่งโดยขนาด หรือขนาดรวมภายในของลูกสูบ หน่วยเป็นลูกบาศก์เซนติเมตร (ซม.³ หรือ cc) ซึ่งน่าจะเป็นการแบ่งรถยนต์เพื่อประโยชน์ของภาครัฐในการจัดเก็บภาษีมากกว่าประโยชน์ของภาคเอกชนในการแบ่งส่วนตลาด นอกจากนี้ รถยนต์ที่มีขนาด (size) ต่างกัน อาจไม่ใช่รถคันเดียวกันที่ใหญ่ขึ้นใช้ cc มากขึ้น แต่ที่ใหญ่ขึ้นอาจเป็นเพราะประโยชน์การใช้ (functions) ที่แตกต่างออกไป (ดูภาพที่ 1) เช่น เป็นรถสปอร์ต รถปิกอัพ รถ sport utility vehicle (SUV) รถสำหรับครอบครัว (family car) ดังนั้น ขนาดของรถยนต์ (วัดจากขนาดความจุ หรือ cc ที่สูงขึ้น) อาจเป็นเรื่องของประโยชน์การใช้ที่ต่างออกไปด้วย



ภาพที่ 1 การแบ่งส่วนตลาด (market segmentation) ในอุตสาหกรรมรถยนต์

ที่มา: Fabio Carello (2012)

ทั้งนี้ การแบ่งส่วนตลาดไม่ได้ใช้แต่ราคา หรือขนาดของรถเท่านั้นยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกด้วย ทั้งที่เป็น คุณสมบัติของผู้บริโภค (customer focused attributes) ปัจจัยด้านการผลิต (manufacture's considerations) และแรงกดดันด้านตลาด (market forces) (ดูตารางที่ 1) โดยเฉพาะปัจจัยด้านแรงกดดันตลาด อันได้แก่

(1) ที่จอดรถ เช่น ประเทศญี่ปุ่นที่จอดรถแพง รถส่วนใหญ่จึงมีขนาดเล็ก (segment A) แต่ในประเทศไทยรถยนต์ไม่มีข้อจำกัดดังกล่าวรถยนต์จึงมีหลายขนาดไม่ได้เน้นตลาดรถยนต์ขนาดเล็ก

(2) สภาพถนน ประเทศที่มีสภาพถนนดีสามารถขับรถคันเล็กได้ แต่ถ้าสภาพถนนไม่ดีการขับรถคันใหญ่จะดีกว่า ค่าบำรุงรักษาต่ำกว่า

(3) โครงสร้างภาษี หลายประเทศอย่างญี่ปุ่น ภาษีสรรพสามิตตามความจุ (cc) จะสูงมาก ค่าซ่อมยังสูง ค่าตรวจเครื่องยิ่งสูงเข้าไปอีก ดังนั้นรถยิ่งเล็กยิ่งประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ประเทศไทยโครงสร้างภาษีของรถแต่ละขนาดไม่แตกต่างกัน

(4) ขนาดของครอบครัว (family size) ประเทศมีโครงสร้างประชากรเป็นอย่างไร มีครอบครัวขยายหรือครอบครัวเดี่ยว ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการใช้รถที่แตกต่างกัน

(5) นโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายพลังงานเป็นอย่างไร ด้านนโยบายพลังงานแบบญี่ปุ่น ค่าน้ำมันแพงกว่าประเทศไทย กรณีนี้รถยิ่ง cc น้อยยิ่งประหยัดน้ำมัน แต่ถ้าเป็นประเทศรัสเซียที่ส่งออกน้ำมัน หรือสหรัฐอเมริกาที่ราคาน้ำมันถูกกว่า ดังนั้นจึงใช้รถคันใหญ่ได้โดยไม่ต้องกังวลค่าน้ำมันมากนัก

ตารางที่ 1
ปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งส่วนตลาด

คุณสมบัติของผู้บริโภค (Customer Focused Attributes)	ปัจจัยด้านการผลิต (Manufacture's Considerations)	แรงกดดันด้านตลาด (Market Forces)
☐ ความสะดวกสบาย พื้นที่ภายในรถ พื้นที่เก็บสัมภาระ จำนวนผู้โดยสาร เสียรบกวน ความปลอดภัย ☐ แบริด ภาพลักษณ์ แฟชั่น ☐ ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม การปล่อยของเสีย ความมีประสิทธิภาพ ☐ Hi-tech นวัตกรรม อุปกรณ์เครื่องมือ ☐ ต้นทุนรวมจากการเป็นเจ้าของ เช่น ค่าน้ำมัน ค่าบำรุงรักษา ส่วนต่างราคาเมื่อขายต่อ (value at resell stage) ☐ คุณภาพ: คุณภาพของวัตถุดิบ ความน่าเชื่อถือ การมีอยู่ของอะไหล่ในตลาด ความคงทน ชิ้นส่วน อุปกรณ์ตกแต่ง ☐ ประสิทธิภาพ น้ำหนัก การควบคุมรถ	☐ ภาพลักษณ์ของแบรนด์สอดคล้องกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ☐ ขนาดและมิติของรถยนต์ ☐ ความสามารถในการผลิต เทคโนโลยี ☐ ต้นทุนการผลิต ☐ การใช้ชิ้นส่วนร่วมกัน (platform sharing) ☐ ปริมาณการผลิต ☐ การรับประกันสินค้า	☐ สิ่งสาธารณูปโภคพื้นฐาน ☐ ความหนาแน่นของประชากร ☐ เศรษฐกิจ ☐ โครงสร้างภาษี ☐ การประกันภัย ☐ วัฒนธรรม ☐ การจดทะเบียนรถ ☐ ภูมิอากาศ ☐ ยอดขาย ☐ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความบันเทิง

ที่มา: ดัดแปลงจาก Fabio Carello (2012)

ตัวอย่างเช่น ประเด็นที่ ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ อธิบายว่าในประเทศอินโดนีเซีย รถยนต์สำหรับครอบครัวอย่าง Toyota INNOVA ขายดี ในเรื่องนี้ ผู้วิจารณ์เห็นว่าอาจเป็นขนาดของครอบครัวเพราะคนมุสลิมสามารถมีภรรยาได้ 4 คน ดังนั้นรถที่ใช้ในครอบครัวควรต้องมีขนาดใหญ่ ในอินเดียเช่นกัน ผู้บริโภคมีครอบครัวใหญ่เหมือนกัน ขณะที่ในยุโรปอาจจะเป็นรถสปอร์ต (sport car) เพราะประเทศเหล่านี้ครอบครัวมีขนาดเล็ก ประชาชนมีลูกน้อยและมีรายได้สูง จะขับรถอีกแบบหนึ่ง แต่ความจุกระบอกสูบ (cc) ที่แตกต่างกันจะมีประโยชน์การใช้ที่ต่างไป ดังนั้นต้องดูว่าเป็นอย่างไร นอกจากนี้ ผู้ผลิตต้องเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค มีหลายประเทศที่ผู้บริโภคชอบรถคันใหญ่ เช่น ประเทศรัสเซีย สหรัฐอเมริกา เกาหลีใต้ จีน ที่ราคาน้ำมันอาจจะถูก ถนนหนทางกว้างและดี มีวิถีการใช้ชีวิตเลียนแบบวิถีชีวิตแบบอเมริกัน (American way of life) คือชอบใช้รถคันใหญ่ เป็นต้น

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาด้านกลยุทธ์การตลาดของผู้ผลิต เมื่อผู้ผลิตคิดจะแบ่งส่วนตลาด ในช่วงเริ่มต้นผู้ผลิตอาจดูรายได้เป็นตัวแปรหลักสำคัญ ผู้ผลิตอาจต้องคิดว่า ยอดขายของสินค้าตัวใหม่แย่งส่วนแบ่งตลาดเดิมของตัวเอง (cannibal) หรือเปล่า ถ้าผู้ผลิตเข้า segment A จะแย่งตลาด segment B ของตัวเองไหม ถ้าลองสังเกตผู้ผลิตที่เข้ามาใน segment A ส่วนใหญ่ในประเทศไทยเป็นผู้ผลิตที่เข้ามาใหม่ (new comers) ทั้งสิ้น อาจเป็นเพราะการทำตลาดใน segment นี้แล้วไม่กินส่วนแบ่งตลาดเดิมของตัวเอง กรณีประเทศไทยผู้ผลิตที่เข้าสู่ตลาดอีโคคาร์คันแรก คือ กายรถยนต์นิสสัน เพราะ segment นี้นิสสันประเทศไทยไม่มีมาก่อน ดังนั้นบริษัทนิสสันจึงเข้าตลาดได้เต็มที่แย่งส่วนแบ่งตลาดของตัวเอง

ในกรณีของโตโยต้า สมมุติผู้บริโภคขับรถยนต์ของโตโยต้าอยู่ ซึ่งเป็นรถยนต์ใน segment

B แล้วต่อมาบริษัทออกรถยนต์หน้าตาคล้ายคลึงกัน แต่มีราคาถูกออกมา ผู้บริโภคเหมือนถูกหลอกทันทีเหมือนในกรณีที่โตโยต้าไม่ยอมออกรถอีโคคาร์ ในประเทศไทยในตอนแรก เพราะมีรถรุ่น Yaris ขายคันละ 8 แสนบาทอยู่แล้ว ถ้าโตโยต้าออกรถยนต์อีโคคาร์ใน segment A ที่ราคา 4 แสนบาท หน้าตาใกล้เคียงกับรถรุ่น Yaris บริษัทโตโยต้าก็อาจจะขายรถรุ่น Yaris ที่ทำกำไรมากกว่าไม่ได้อีกเลย

ในมุมมองด้านกลยุทธ์การผลิต การจะเปิดตัวรถยนต์ต้นทุนต่ำในประเทศใดต้องคิดถึงความคุ้มค่าทางธุรกิจเพราะการผลิตรถยนต์ใน segment ใหม่มีต้นทุนคงที่ (fixed cost) สูงมาก ดังนั้น ผู้ผลิตอาจต้องพิจารณาเรื่องของการใช้ชิ้นส่วนร่วมกัน (shared part) ระหว่างประเทศ ว่าในการผลิตรถยนต์ต้นทุนต่ำขนาดเล็ก (segment A) สามารถจะใช้ชิ้นส่วนร่วมกันได้มากน้อยขนาดไหน ตัวอย่างเช่น รถอีโคคาร์ที่เข้ามาในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นรถยนต์รุ่นที่มีการใช้ชิ้นส่วนบางชิ้นจากฐานการผลิตในอินเดีย เช่น ซูซูกิ Swift ฮอนด้า Brio เป็นต้น ดังนั้นผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทยคิดจะทำตลาด segment A จริงๆ ผู้ผลิตญี่ปุ่นก็มีศักยภาพด้านการผลิตมาก โดยเฉพาะถ้าความตกลงว่าด้วยการจัดตั้งเขตการค้าเสรี (FTA) ไทย-อินเดีย เปิดได้เต็มที่แล้ว ตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำในประเทศไทยและอาเซียนอาจจะเติบโตอย่างรวดเร็ว

4. ข้อจำกัดของผู้ผลิตญี่ปุ่นในการรุกตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษในตลาดประเทศกำลังพัฒนา

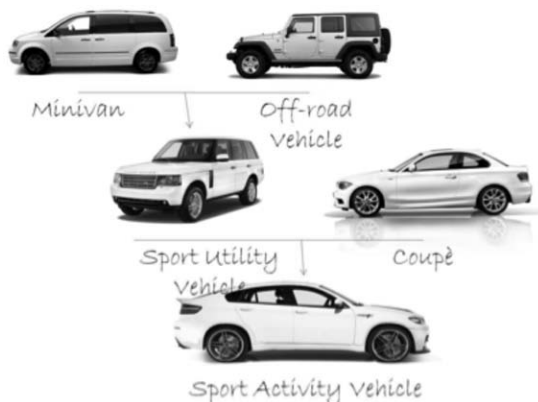
ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ ตั้งคำถามว่า ตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษ (ultra low cost) คือ รถราคาถูกมากๆ เป็นนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (disruptive innovation) หรือไม่? โดยพบว่า ผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นไม่สามารถทำรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษเพื่อรุกตลาดฐาน

พืระมิดในประเทศกำลังพัฒนาได้เนื่องจากยึดติดกับนวัตกรรมเดิมๆ ของตัวเอง

ประเด็นนี้เป็นสิ่งที่นักเศรษฐศาสตร์เรียกว่า “ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกของนวัตกรรม” (The innovator’s dilemma) คือ นับวันเทคโนโลยีเกี่ยวกับรถยนต์จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ ปัจจุบันนี้รถยนต์จะต้องมีระบบนำทาง (GPS) ต้องมีถุงลมนิรภัย (air bag) และอื่นๆ พัฒนาต่อยอดขึ้นไปเรื่อยๆ แต่ว่าหากคิดแบบล่างขึ้นบน (bottom up) เป็นตลาดฐานพืระมิด โดย C.K. Prahalad อธิบายว่าไม่ใช่ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่คุณสมบัติ (คุณภาพ) สูงขึ้นมีราคาแพงขึ้น เพราะอุปกรณ์ที่ใช้ในรถ (options) ต้องเยอะขึ้น เช่น เบรก ABS ระบบ GPS และอื่นๆ ราคาจะต้องแพงขึ้น แต่อาจไม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ผู้ผลิตที่เข้ามาในตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษส่วนใหญ่ จึงเป็นผู้ผลิตรายใหม่ที่ส่วนมากไม่มีเทคโนโลยีในการผลิตชิ้นส่วน (options) พวกนี้เลย การสร้างรถเข้าตลาด segment A ของผู้ผลิตรายใหม่เหล่านี้ จึงไม่ได้เกิดปรากฏการณ์แย่งชิงตลาดเดิมของตัวเองอย่างผู้ผลิตรายเก่าที่อยู่ในตลาดมาก่อนแล้ว

C.K. Prahalad กล่าวว่าตลาดฐานพืระมิดต้องคิดแบบล่างขึ้นบน (bottom up) หากผู้ผลิตคิดแบบข้างบนลงข้างล่าง (top-down) หรือคิดแบบคนรวยจะขายของให้คนจนจะขายสินค้าไม่ได้ ผู้ผลิตที่คิดผลิตภัณฑ์ใหม่ได้และประสบความสำเร็จกันอย่างมากก็เพราะไปนั่งคุยกับคนท้องถิ่น (local) เพื่อรับทราบความต้องการของเขา แล้วให้คนท้องถิ่นช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมา ยกตัวอย่างเช่น ผงซักฟอกแบบใช้ถุงละ 5 บาท หากเป็นผู้บริโภคในเมืองจะซื้อใช้ใหม่ คงไม่ซื้อใช้ใหม่ เพราะคุณเป็นคนรวย แต่สำหรับคนหาเช้ากินค่ำที่รายได้ต่ำมากๆ จะซื้อ สิ่งนี้อธิบายว่า ถ้าผู้ผลิตจะขายของในตลาดฐานพืระมิด จะต้องนิยาม (define) ตลาดใหม่ ต้องหาความต้องการ (needs) ที่มาจากคนที่เป็นคนท้องถิ่นจริงถึงจะเกิดขึ้นได้

ปัจจุบันนี้ จะเห็นได้ว่ารถยนต์มี segmentation ใหม่เกิดขึ้นมากมาย เช่น สมัยก่อนมินิแวน (mini van) บวก off-road พัฒนากลายเป็นรถ sport utility vehicle จากนั้น sport utility vehicle บวก coupé กลายเป็นรถรุ่น sport activity vehicle (ดูรูปที่ 2) ดังนั้น หากเราพิจารณาเพียงแค่ต้นทุน (ราคา) ในการกำหนด segmentation ใหม่ๆ อาจทำให้เรามองข้ามคุณลักษณะอย่างอื่นที่สะท้อนความแปลกแตกต่าง (disruptive) ได้



ภาพที่ 2 ลำดับที่มาของตลาดรถยนต์ Segment ใหม่ (Genealogy of a New Segment)

ที่มา: Fabio Carello (2012)

บทความชื่อ *How to Win in Emerging Markets: Lessons from Japan* โดย Ichii, S., Hattori, S. & Michael, D. ในวารสาร Harvard Business Review (May 2012, Vol. 90, Issue 5) แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการรุกตลาดประเทศกำลังพัฒนาเกิดใหม่ (ตลาดฐานพีระมิด) ของบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น โดยบทความดังกล่าวอธิบายถึงลักษณะของบริษัทที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการรุกตลาดประเทศกำลังพัฒนาเกิดใหม่ โดยบทความได้สรุปเหตุผลอยู่ 4 ข้อที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จในตลาดเกิดใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาแข่งขันกับบริษัทเกาหลีใต้

ประการแรก ประเมินตลาดล่างต่ำเกินไป (Distaste for the middle and low-end segments of the market) บริษัทญี่ปุ่นลืมไปแล้วว่าตัวเองตอนเข้าตลาดอื่นๆ ในอดีต บริษัทญี่ปุ่นก็ใช้นโยบายแบบนี้โดยทั่วไปให้ผู้ผลิตญี่ปุ่นแข่งด้วยการให้บริการ (service) เพราะญี่ปุ่นมีฐานการให้บริการที่ดีกว่า ให้ผู้ผลิตญี่ปุ่นจับตลาดเฉพาะ (niche market) แต่เราจับฐานอันนี้จะดีกว่า การที่ผู้ผลิตญี่ปุ่นเข้ามาแสดงว่าตลาดขยายตัวด้วย

แต่วันนี้บริษัทญี่ปุ่นเป็นผู้ผลิตที่รวยแล้ว เป็นผู้นำเทคโนโลยีแล้ว บริษัทญี่ปุ่นเลยละเลยตลาดล่างนี้ไป แต่จากข้อค้นพบทางประวัติศาสตร์พบว่า ผู้ผลิตที่ประสบความสำเร็จคือผู้ผลิตที่เข้าสู่ตลาดล่างก่อน แต่ในปัจจุบันผู้ผลิตญี่ปุ่นกลับคิดว่าตลาดล่างในอินเดียในจีนไม่น่าสนใจ และหันไปจับแต่ตลาดบน (high-end) อย่างเดียว บริษัทญี่ปุ่นเลยพลาดโอกาสที่จะขยายตลาดไป เพราะอะไร ขอยกตัวอย่างรถยนต์เวลาผู้บริโภคซื้อ ผู้บริโภคไม่ได้ซื้อแต่รถอย่างเดียว ตัวอย่างเช่น ในประเทศไทยผู้บริโภคนิยมซื้อรถโตโยต้า เพราะคิดถึงตอนซ่อม ผู้บริโภคสนใจซื้อเพราะโตโยต้าหาอะไหล่ไม่ยาก มีศูนย์บริการเยอะ เรื่องนี้เกิดได้

เมื่อผู้ผลิตมีฐานลูกค้าที่กว้าง (ตลาดฐานพีระมิด เช่น segment B หรือ C) ดังนั้นการที่ผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นในจีนขายแต่รถยนต์ตลาดบน (segment D และ E) อย่างเดียว ฐานตลาดจะแคบต้องรอให้ผู้บริโภคในจีนมีรายได้เพิ่มขึ้นเท่านั้นจึงจะขยายตลาดได้

ประการที่สอง คือ บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่ชอบการควบรวมกิจการ (aversion to mergers and acquisitions) อย่างบริษัทนิสสันตอนแรกก็ขายกิจการให้บริษัทเรโนลต์ (Renault) ของฝรั่งเศส คนญี่ปุ่นเคยตำหนิบริษัทนิสสันขายชาติ แต่เมื่อเวลาผ่านไปกลายเป็นว่ากรณี Renault-Nissan เป็นกรณีการควบรวมกิจการที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก และยังมียกหลายกรณีที่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในตลาดเกิดใหม่เป็นบริษัทที่กล้าไปควบรวมกิจการกับคนอื่น เช่น บริษัทเกาหลีใต้ไปทีไหนก็ตาม สามารถซื้อและควบรวมกิจการ (M&A) กับผู้ประกอบการท้องถิ่นได้เสมอ

ประการที่สาม คือ บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ลังเลที่ลงทุนและปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมในตลาดเกิดใหม่ (Reluctant to commit financial and organizationally in emerging country) บริษัทญี่ปุ่นอาจไม่กล้าลงทุนแบบ aggressive อาจไม่กล้าให้คนท้องถิ่นเข้ามาบริหาร ต้องเข้าใจว่าหลักการตลาดฐานพีระมิด ของ C.K. Prahalad อธิบายว่า ความต้องการความจากคนท้องถิ่น ถ้าคุณไม่ใช่คนท้องถิ่น คุณจะรู้ความต้องการของคนท้องถิ่นได้อย่างไร คิดแบบคนญี่ปุ่นกับคิดแบบคนอินเดีย คิดแบบคนจีนคิดไม่เหมือนกัน ถ้าคุณไม่เข้าไปนั่งในใจเขา หรือคุณไม่ให้เขามานั่งในการตัดสินใจบริหารจะเป็นคนละสไตล์แน่นอน

ประการที่สี่ คือ บริษัทญี่ปุ่นยังล้มเหลวในการจัดสรรกำลังคนในระดับโลก (A failure to properly allocate talent) บริษัทญี่ปุ่นยังไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการสร้างคนในบริษัทที่เป็น global staffs จริงๆ

ในขณะที่บริษัทเกาหลีได้ส่งคนไปสหรัฐอเมริกา ส่งคนเขียนงานทั่วโลกเลย เด็กเกาหลีได้ร้อยละ 80 อาจจะไปศึกษาแลกเปลี่ยนต่างประเทศ ขณะที่เด็กญี่ปุ่นว่าน้อยกว่าร้อยละ 10 กล้าที่ออกนอกประเทศ นี่คือชุดความคิด (mindset) ของบุคลากรญี่ปุ่นว่าไม่กล้าหรือไม่อยากออกนอกประเทศ อันนี้จะเป็นปัญหาในระยะต่อไป

นอกจากนี้ ผู้ผลิตรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษอาจใช้วิธีบริหารจัดการเหมือนกับบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำ (low-cost airline) ที่มีเงื่อนไขการให้บริการที่เป็นสูตรสำเร็จของธุรกิจ เพื่อลดต้นทุนให้ต่ำลง เพื่อที่จะแข่งขันและสร้างผลกำไรได้ เช่น ไม่เสิร์ฟอาหารบนเครื่อง ต้องบินเส้นทางระยะสั้น เป็นต้น เช่นเดียวกัน การจะทำตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษก็มีสูตรสำเร็จของผู้ผลิตยนต์ว่าต้องทำอะไรบ้าง ทั้งนี้ การศึกษาของ A.T. Kearney analysis (2008) ได้เสนอ 5 มิติในการผลิตสำคัญสำหรับตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษ (ดูภาพที่ 3) ได้แก่

(1) การเทียบเคียงผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ต้นทุน (Benchmarking and cost analysis): เปรียบเทียบกับผู้ผลิตรายอื่นที่อยู่อุตสาหกรรมผู้ผลิตยนต์ต้นทุนต่ำและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่

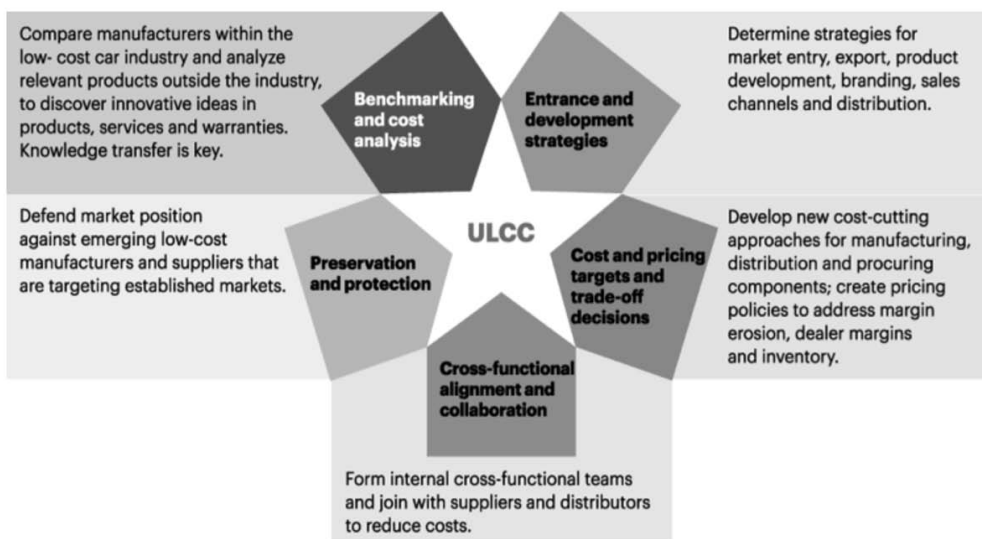
เกี่ยวข้องนอกอุตสาหกรรมเพื่อค้นหานวัตกรรมแนวคิดใหม่ๆ ทั้งด้าน ผลิตภัณฑ์ การให้บริการ การรับประกัน มิตินี้การถ่ายทอดความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ

(2) กลยุทธ์ในการเข้าและพัฒนาตลาด (Entrance and development strategies): ตัดสินใจกลยุทธ์เข้าสู่ตลาด การส่งออก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตราสินค้า ช่องทางขายและจัดจำหน่าย

(3) การตั้งเป้าหมายด้านต้นทุนและราคา และการตัดสินใจ (Cost and pricing targets and trade-off decision): พัฒนาแนวทางการลดต้นทุนใหม่ในการผลิต การกระจายสินค้า และการจัดซื้อชิ้นส่วน สร้างนโยบายราคาที่จะแก้ปัญหาการลดลงของกำไร ส่วนแบ่งผู้ค้า สินค้าคงคลัง

(4) การประสานงานและการทำงานร่วมกันข้ามแผนกงาน (Cross-functional alignment and collaboration): จัดตั้งทีมงานจากหลายแผนกภายในองค์กรและประสานงานกับผู้ผลิตชิ้นส่วน และผู้จัดส่งสินค้าเพื่อลดต้นทุน

(5) การปกป้องและรักษาตลาด (Preservation and protection): ปกป้องกันตำแหน่งการตลาดเพื่อป้องกันผู้ผลิตยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ต้นทุนต่ำรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาด



ภาพที่ 3 5 มิติในการผลิตสำคัญสำหรับตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษ
(5 key operating dimensions for the ultra-low-cost car market)

Source: A.T. Kearney analysis (2008)

ซึ่งผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นในประเทศกำลังพัฒนาอาจจะยังไม่พร้อมในการดำเนินกลยุทธ์ทั้ง 5 มิติในการผลิตสำคัญสำหรับตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษเหล่านี้ อีกประเด็นหนึ่ง คือ เรื่องการวิเคราะห์คู่แข่ง กล่าวคือ ผู้ผลิตรถยนต์เกาหลีใต้อาจไม่ได้เก่งกว่าผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่น แต่มีจำนวนบริษัทน้อยกว่า ทำให้การผลิตเกิดความประหยัดต่อขนาด (economies of scale) ที่ชัดเจนกว่า อีกทั้งวิธีการตัดสินใจของผู้ผลิตเกาหลีใต้จะก้าวร้าว (aggressive) มากกว่าผู้ผลิตญี่ปุ่นที่ในการตัดสินใจต้องการความเห็นเป็นเอกฉันท์ (consensus) ผู้นำองค์กรของเกาหลีใต้จะตัดสินใจทำเอง เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นบริษัทครอบครัว และได้รับการสนับสนุนโดยรัฐบาลเกาหลีใต้อย่างเต็มที่ อย่างเช่น Samsung Corporation ก็เป็นธุรกิจครอบครัว ผู้วิจารณ์จึงอยากเสนอแนะว่าถ้าผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นจะผลิตรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษ (ULCV) จะต้องมี

สูตรสำเร็จและต้องลงทุนอย่างจริงจัง (aggressive investment) กล่าวคือ ต้องมีผู้ผลิตชิ้นส่วน (supplier) ที่เข้มแข็ง ต้องมีผู้ค้า (dealer) ที่ดี ต้องมีวิธีการป้องกันคู่แข่ง ซึ่งต้องการการลงทุนขนาดใหญ่แบบทำใหญ่ไปเลย จะทำแบบครึ่งๆ กลางๆ ไม่ได้

ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับ ศ. ดร.อิโรมิ ชิโงจิ ที่เสนอว่าผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นไม่จำเป็นที่จะต้องขายสินค้าให้ได้มากที่สุด ไม่จำเป็นที่จะต้องไปเจาะ segment ที่ใหญ่ที่สุด ไม่ว่าจะเป็น segment A หรือ B เพราะสิ่งที่ผู้ผลิตต้องการ คือ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (bottom line) ว่าจะมีกำไรมากน้อยขนาดไหน ซึ่งไม่จำเป็นต้องขายของในตลาดที่ใหญ่ที่สุด แต่อาจจะเป็นตลาดเฉพาะ (niche market) เน้นการขายรถยนต์ระดับกลางและสูงที่มีราคาแพงก็ได้ ผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นมีความเก่งอยู่แล้วเรื่องสายการผลิตที่มีความยืดหยุ่นสูง (flexibility) สามารถทำตลาด

เฉพาะกลุ่มแบบ mass customization ได้ อย่างเช่น โตโยต้า ที่มีรถหลายโมเดลแต่ยังรักษาต้นทุนการผลิตได้ เพราะมีเทคโนโลยีการผลิตที่ดีมาก นอกจากนี้ การทำ market segmentation มีหลายวิธี ทั้งการแบ่งด้วยเทคโนโลยี ไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค ไม่จำเป็นต้องดูที่ราคา (ต้นทุน) หรือ ขนาดเพียงแค่นั้น

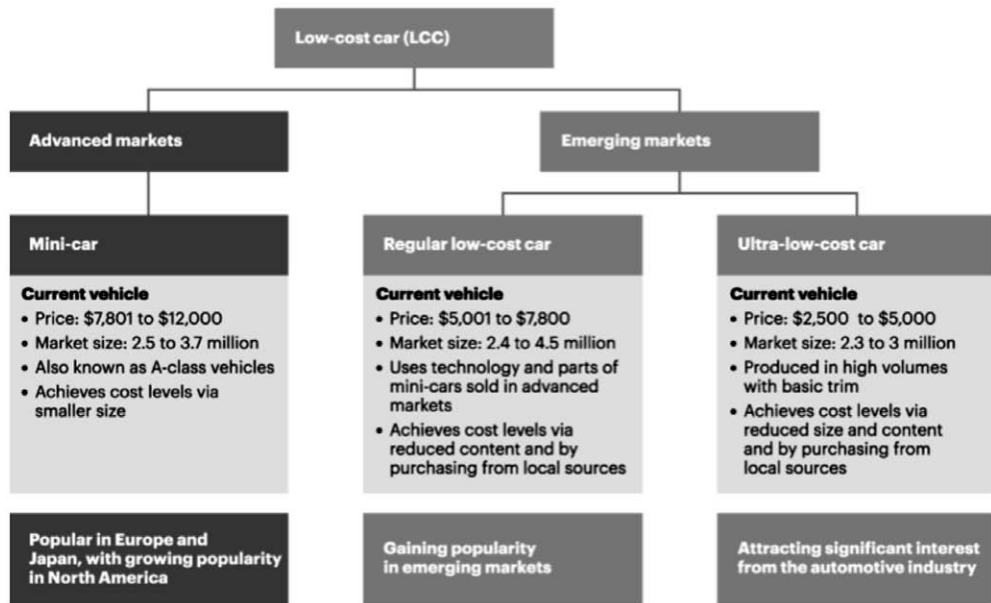
แม้ว่าผู้วิจารณ์จะเห็นด้วยกับ ศ. ดร.ฮิโรมิ ชิโอะจิ ที่เสนอว่า ผู้ผลิตญี่ปุ่นควรเน้นตลาดบนและตลาดหรูในตลาดจีน เพราะวาคำแห่งการแข่งขัน (positioning) ดีกว่าผู้ผลิตรถยนต์เกาหลีใต้ อย่างไรก็ตาม ศ. ดร.ฮิโรมิ ชิโอะจิ ยกตัวอย่างแค่ประเทศจีนเท่านั้น แต่ถ้าพิจารณากรณีที่ผู้ผลิตรถยนต์เกาหลีใต้ไปจับตลาดรถ segment B ในตลาดอเมริกาเหนือ หรืออย่างกรณีประเทศไทย บริษัทฮุนได (Hyundai) มาจับตลาดล่างหรือไม่? พบว่ารถยนต์ฮุนไดรุ่นใหม่เข้ามาจับตลาดระดับสูง รถตู้ของฮุนไดราคาแพงกว่า โตโยต้าและขายดีด้วย อันนี้คือการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันแล้วแต่ตลาด ในประเทศจีนรถยนต์ฮุนไดอาจจะเน้นตลาดล่าง แต่พอไปตลาดอื่น เช่น ในอเมริกาเหนืออาจจะเน้นตำแหน่งทางการตลาดที่สูงกว่า

นอกจากนี้ ตอนนี้ผู้ผลิตญี่ปุ่นเข้าไปแล้ว แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างนิสสันน่าสนใจมาก บริษัทนิสสันอธิบายว่ากังวลว่าจะเสียชื่อแบรนด์ เพราะรถนิสสันมี high-end ด้วย คือ รุ่น Fair lady และรุ่น Juke ถ้าทำรถยนต์ต้นทุนต่ำจะทำให้ตำแหน่งทางการแข่งขัน (positioning) ไม่ชัดเจน ตอนนี้บริษัทนิสสันจึงสร้างแบรนด์ใหม่เพื่อการแข่งขัน (fighting brand) ขึ้นมา คือรถ Datsun-Go ขณะที่บริษัทโตโยต้าก็สร้างแบรนด์ใหม่เพื่อการแข่งขันด้วย

แต่ยังใช้ชื่อโตโยต้าอยู่ ในขณะที่บริษัทเรโนลต์ก็สร้างแบรนด์ใหม่อย่าง Logan by Renault ดังนั้นสำหรับบริษัทโตโยต้าแล้วหากไม่สร้างแบรนด์ใหม่สำหรับรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษก็อาจเป็นปัญหาได้ เพราะในปัจจุบันผลิตรถยนต์หลายรุ่นครอบคลุมตั้งแต่ segment B ถึง segment E อย่างไรก็ดีตามบริษัทโตโยต้าอาจลองใช้แบรนด์ Daihatsu ไปลุยตลาดนี้แทน

5. ทิศทางตลาดรถยนต์ในตลาดโลก: จุดอิมตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ ในประเทศกำลังพัฒนา

ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับ ศ. ดร.ฮิโรมิ ชิโอะจิ ที่ว่าตลาดรถยนต์โลกยังไม่ถึงจุดอิมตัว ที่สำคัญโครงสร้างตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำ (low-cost car) ก็มีหลาย segment เช่น ในตลาดประเทศพัฒนาแล้ว (advanced countries) จะเน้นตลาดรถ mini-car (มักถูกเรียกว่า A-Class) ซึ่งอาจมีราคาแพงกว่า low cost ที่ขายในประเทศกำลังพัฒนา (แต่มีราคาถูกกว่ารถยนต์ขนาดใหญ่กว่าในตลาดประเทศพัฒนาแล้ว เพราะมีขนาดเล็กกว่า) และมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากรถยนต์ต้นทุนต่ำในพื้นที่อื่น ขณะที่รถยนต์ต้นทุนต่ำในตลาดเกิดใหม่ (emerging countries) มี ตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำ (regular low-cost) ที่มีการขายตัวสูง โดยต้นทุนที่ต่ำเกิดจากการลดจำนวนอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็น รวมทั้งการใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในท้องถิ่น และ ตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษ (ultra-low-cost) ที่กำลังเป็นที่สนใจของผู้ผลิตรถยนต์สูง โดยต้นทุนที่ต่ำเกิดจากการลดขนาดของรถ ใช้ชิ้นส่วนพื้นฐานและลดจำนวนอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็น และการใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในท้องถิ่น (ดูภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 โครงสร้างตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำ (low-cost car) ในตลาดต่างๆ

Sources: A.T. Kearney analysis (2008)

ในแต่ละตลาดจะมีกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดที่แตกต่างกันไป บริษัทญี่ปุ่นอาจไม่จำเป็นต้องเข้าครบทุกตลาดอาจจะเลือกบางตลาดที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัท เช่น ผู้ผลิตญี่ปุ่นอาจเข้า segment ที่เป็นตลาดประเทศพัฒนาแล้วโดยเน้นทำตลาดมินิคาร์ขายราคาแพงแต่ไม่เข้าตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษ (ULCV) เพราะถ้าเกิดผู้ผลิตทำแผนการตลาดผิดพลาดทำลายภาพลักษณ์ของตราสินค้า (brand image) ของกิจการ เช่น ถ้าผู้ผลิตทำรถคุณภาพสูง (high-end) และทำรถคุณภาพต่ำ (low-end) ด้วย แต่อยู่ภายใต้ตราสินค้า (brand) เดียวกัน จะทำให้ไม่มีความสอดคล้องทางกลยุทธ์ (strategy fit) หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้ผลิตอาจจะมีควมคุ้มค่าทางการผลิตจากปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้น อาจจะได้แต่ว่าจะมีปัญหาด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจได้

ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับ ศ. ดร.สิโรมิต ชิโงจิ ที่ว่า ผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นยังคงสามารถดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด ในตลาดประเทศกำลังพัฒนาต่อไปได้อีกระยะหนึ่ง เนื่องจากช่วงเริ่มต้นและช่วงเติบโตของวงจรชีวิตสินค้ารถยนต์ในประเทศเกิดใหม่เหล่านี้ ยังต้องใช้เวลาพัฒนาอีกนานหลายปี อย่างไรก็ตาม แนวโน้มการพัฒนาของตลาดรถยนต์ไม่จำเป็นต้องเป็นเส้นตรงอย่างที่ ศ. ดร.สิโรมิต ชิโงจิ นำเสนอเสมอไป ในความเป็นจริงแล้วในแต่ละตลาดมีการเติบโตไม่เหมือนกัน และการเติบโตของโลกไม่ใช่การเติบโตของบริษัท กล่าวคือ แม้ว่าโลกเติบโตแต่ไม่ใช่ว่าบริษัทคุณจะได้ บริษัทอาจจะโตต่ำกว่าตลาดโลกก็ได้ถ้าคุณเลือกกลยุทธ์ผิด ยังมีแนวโน้มอื่นๆ ที่น่าสนใจในแง่ที่แย้งกับแนวความคิดการพัฒนาแบบเส้นตรง เช่น แนวคิดการพัฒนาเมืองใหม่ (urbanization) สมัยก่อนยุคหนึ่งเราจะรับกระจายความเจริญเติบโตไปยังหัวเมือง

ต่างๆ ปัจจุบันนี้ยุโรปเกิดกระแสตรงข้าม อธิบายว่าไม่ต้องกระจาย อยู่ในเมืองอย่างนี้แหละ เพราะอยู่ในเมืองประหยัดค่าใช้จ่ายทุกอย่าง โครงสร้างพื้นฐานไม่ต้องสร้างเพิ่มอีก สามารถใช้ขนส่งมวลชน (mass transportation) ได้ ปริมาณการใช้รถน้อยลง เกิดคนรุ่นใหม่เรียกว่า generation walk ก็ไม่ได้ใช้รถ แต่ปั่นจักรยานแทน ซึ่งเป็นแนวโน้มใหม่ อีกเรื่องคืออาจจะมีเทคโนโลยีใหม่ทำให้เกิด segment ใหม่ที่น่าสนใจกว่ารถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษ อย่างรถยนต์ใช้ไฟฟ้า (electrical vehicle) ซึ่งเป็นไปได้สูง เพราะว่าคุณรู้ได้อย่างไรว่าน้ำมันจะพอ น้ำมันแพงขึ้นเรื่อยๆ และมลพิษเยอะขึ้น มีการกีดกันทางการค้าที่เกิดจากการปล่อยมลพิษอยู่เต็มไปหมดเลย ในอนาคตการใช้ไฟฟ้าอาจจะมาได้ และอาจจะมาเร็วกว่าที่เราคิดได้ แล้วอาจจะเปลี่ยนโลกได้

ผู้วิจารณ์เชื่อว่า ในอนาคตเมื่อโครงสร้างพื้นฐานด้านถนนดีขึ้นแล้วตลาดรถยนต์เล็กใน segment A น่าจะเติบโตขึ้น อย่างไรก็ตาม ถ้าในแต่ละประเทศมีการพัฒนาถนนให้ดีขึ้น มีบริการขนส่งสาธารณะ อาจจะทำให้การแบ่งส่วนตลาดเปลี่ยนไป เช่น จากเดิมครอบครัวที่ใช้รถคันใหญ่เพราะถนนไม่ดี อนาคตรถยนต์ขนาดเล็กใน segment A จะมีมากขึ้น เพราะคนซื้อไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพถนน แล้วแต่จะซื้อด้วยความพึงพอใจมากกว่าเช่นเดียวกับปรากฏการณ์รถยนต์ segment A ในอินเดียที่คนซื้อเป็นคนที่มีฐานะดี แต่ซื้อเป็นรถคันที่สอง (second car) หรือประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างเช่นยุโรปจะมีรถคันเล็กอย่าง Smart car เป็น segment ที่โตขึ้นแต่ไม่ได้โตเป็นตลาดฐานพีระมิดที่เป็น small car ราคาถูก แต่เป็นตลาดเฉพาะ (niche) ซึ่งเป็นวิธีคิดที่แตกต่างไปจากแนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้ (ดูตารางที่ 2)

ตารางที่ 2

แนวโน้มตลาดรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ระดับโลก

ความเป็นเมือง/ สาธารณูปโภคพื้นฐาน	โลกาภิวัตน์	ผลิตภัณฑ์/ยานพาหนะ	บริการ
☐ การเติบโตของปริมาณการค้าสินค้าและทรัพยากรธรรมชาติ ☐ การลงทุนในโครงสร้างถนน ในตลาดเกิดใหม่ที่กำลังเติบโต ☐ การเกิดขึ้นของมหานคร (ในปี 2015 จะมีประมาณ 60 เมือง ที่มีประชากรที่อยู่อาศัยมากกว่า 5 ล้านคน) การเติบโตของปริมาณการขนส่งโดยสาร	☐ ความสำคัญของตลาดที่เติบโตขึ้นสำหรับผู้ผลิตรถยนต์ในตลาดประเทศพัฒนาแล้วที่เพิ่มขึ้น ☐ การเติบโตของการรวบรวมกิจการและการร่วมมือทางธุรกิจระหว่างผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศพัฒนาแล้วกับตลาดที่กำลังเติบโต ☐ การขยายตัวของโครงสร้างห่วงโซ่การผลิตจากท้องถิ่นสู่ระดับโลก การย้ายตำแหน่งของการสร้างคุณค่า (relocation of value creation)	☐ นวัตกรรมในเรื่อง - เทคโนโลยีการขับเคลื่อนและท่อไอเสีย - แนวคิดยานพาหนะรูปแบบใหม่ - ประสิทธิภาพในการผลิต - การปกป้องสิ่งแวดล้อม / การลดการปล่อย CO₂ ☐ การมุ่งเน้นที่ผู้โดยสารและความปลอดภัยของยานพาหนะ แนวคิดการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ & เทคโนโลยีใหม่	☐ การเพิ่มขึ้นความสำคัญของการบริการ (ประมาณ 25% ของรายได้ผู้ผลิตรถมากกว่าระดับกำไรปกติ) ในตลาดเกิดใหม่ ☐ การเพิ่มขึ้นของข้อเรียกร้องของผู้บริโภคในการเดินทาง (การรับประกันการเคลื่อนย้าย (mobility guarantee) การเช่ารถ ฯลฯ) ☐ การบริการด้านการเงินและการเข้าถึงที่เพิ่มขึ้น การขยายขอบเขตของการให้บริการ (services portfolio expansion)

ที่มา: Roland Berger Strategy Consultants (2012)

6. บทสรุป

ผู้วิจัยเห็นด้วยกับข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของ ศ. ดร.อิโรมิ ชิโอะจิ ผู้เขียนบทความ และพบว่าบทความนี้เป็นบทความที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับตลาดของรถยนต์ขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนาได้เป็นอย่างดี และเพื่อความเข้าใจที่ดีขึ้น ในบทวิจารณ์นี้ได้เพิ่มเติมแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ ในการอธิบายสภาพตลาดฐานพีระมิดของรถยนต์ขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนา และได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดในการแบ่งส่วนตลาดรถยนต์ในรูปแบบต่างๆ นอกเหนือจากการใช้ขนาดรถยนต์และระดับราคา รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นในการรุกตลาดรถยนต์ต้นทุนต่ำพิเศษในตลาดประเทศกำลังพัฒนา บทวิจารณ์ยังได้แสดงให้เห็นถึง ทิศทางตลาดรถยนต์ในตลาดโลกที่กำลังเติบโตในหลากหลายมุมมอง ทั้งด้านปัจจัยด้านความเป็นเมือง โครงสร้างพื้นฐาน โลกาภิวัตน์ ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ

บรรณานุกรม

- A.T. Kearney Analysis. (2008). A nano car in every driveway: How to succeed in the ultra-low-cost car market? Retrieved December from <http://www.atkearney.com/documents/10192/b7c7b362-2288-4f07-aa0d-6c4d45cd0817>.
- Carello, F. (2012). How market segmentation is shaping current automotive industry? Budgeting & Control at Wind Telecomunicazioni S.p.a. on May 25, 2012.
- Roland Berger Strategy Consultants. (2012). Automotive insights 2012. *Automotive Competence Center Client Magazine*. Retrieved from http://www.rolandberger.com/expertise/industries/automotive/truck_manufacturers/