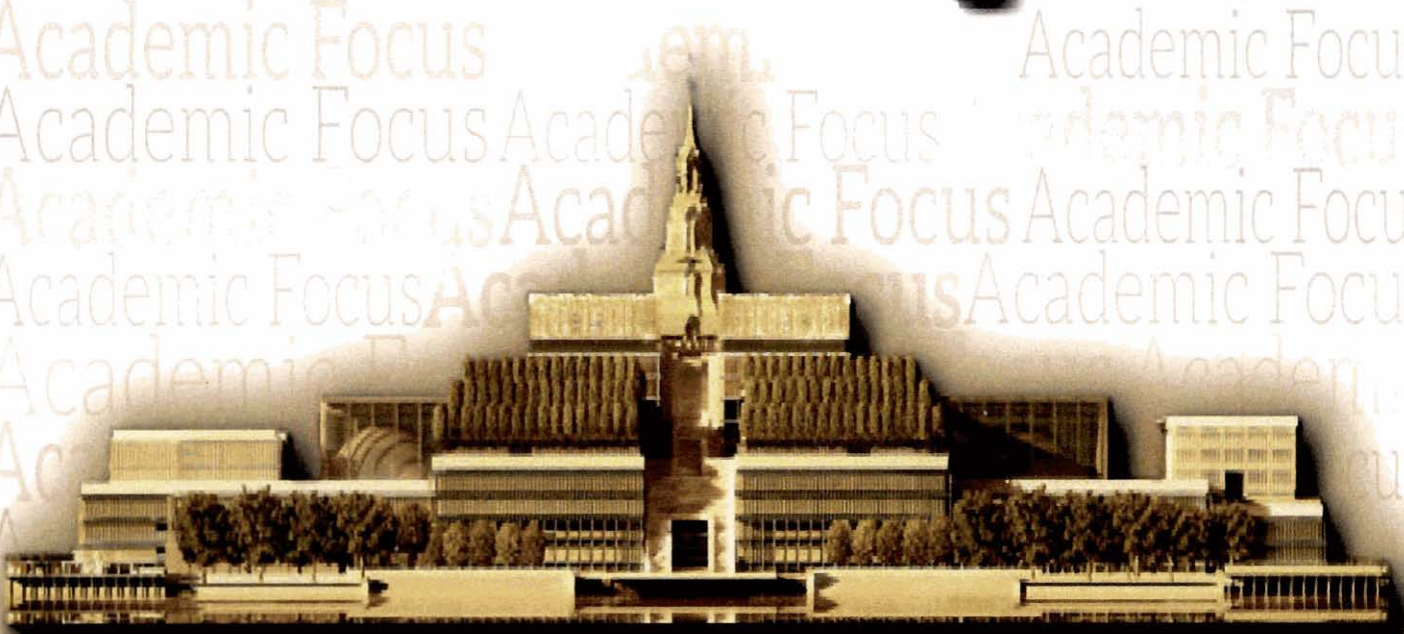


Academic Focus

เอกสารวิชาการ



รถยนต์แห่งชาติ : กรณีศึกษารถยนต์แห่งชาติ

ประเทศเกาหลีใต้และประเทศมาเลเซีย

สำนักวิชาการ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ISSN 2287-0520

ดาวน์โหลดเอกสารได้จาก <http://www.parliament.go.th/library>



Academic Focus
พฤศจิกายน 2558

รถยนต์แห่งชาติ : กรณีศึกษารถยนต์แห่งชาติ ประเทศเกาหลีใต้และประเทศมาเลเซีย

สารบัญ	บทนำ
บทนำ	1
นโยบายรถยนต์แห่งชาติใน อุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศ เกาหลีใต้และประเทศมาเลเซีย	4
ปัจจัยความสำเร็จของบริษัท รถยนต์ในเกาหลีใต้เปรียบเทียบกับ บริษัทรถยนต์ในมาเลเซีย	6
ความท้าทายของการใช้นโยบาย รถยนต์แห่งชาติ	11
แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรม ยานยนต์	12
บทสรุปและข้อเสนอแนะ ของผู้ศึกษา	13

เอกสารวิชาการอิเล็กทรอนิกส์

สำนักวิชาการ
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
<http://www.parliament.go.th/library>

บทนำ

อาจกล่าวได้ว่าหากประเทศใดต้องการให้อุตสาหกรรมยานยนต์
ของตนประสบความสำเร็จในเวทีโลก ประเทศนั้นจำเป็นต้อง
พึงรูปแบบอุตสาหกรรมแบบห่วงโซ่มูลค่า แต่กว่าจะพัฒนา
อุตสาหกรรมยานยนต์ให้ใช้รูปแบบห่วงโซ่มูลค่าได้ต้องใช้เวลา
และการลงทุนค่อนข้างมาก ผู้ที่เชื่อในทฤษฎีห่วงโซ่มูลค่า
จึงมักจะมองว่านโยบายรถยนต์แห่งชาติ หรือการพัฒนาแบรนด์
รถยนต์ของประเทศตนเอง (National Car Policy) ค่อนข้างจะ
เป็นไปได้ยาก เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรม
ที่ต้องลงทุนสูง อีกทั้งยังต้องอาศัยการผลิตให้ได้ปริมาณมาก
เพื่อให้คุ้มค่ากับการลงทุน (Economics of Scale) ดังนั้น นโยบาย
รถยนต์แห่งชาติจึงถูกมองว่าเป็นการลงทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพ
และเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า

ในงานเขียนฉบับนี้ จึงจะขอยกตัวอย่างประเทศที่
อาจกล่าวได้ว่ามีอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ประสบความสำเร็จแล้ว
และยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในการเลือกใช้นโยบาย
รถยนต์แห่งชาติ ในที่นี้ได้แก่ ประเทศเกาหลีใต้ และประเทศ
มาเลเซีย ตามลำดับ เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของบริษัทใน
ประเทศทั้งสองเพราะอาจนำไปปรับใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรม
ยานยนต์ของประเทศไทยได้

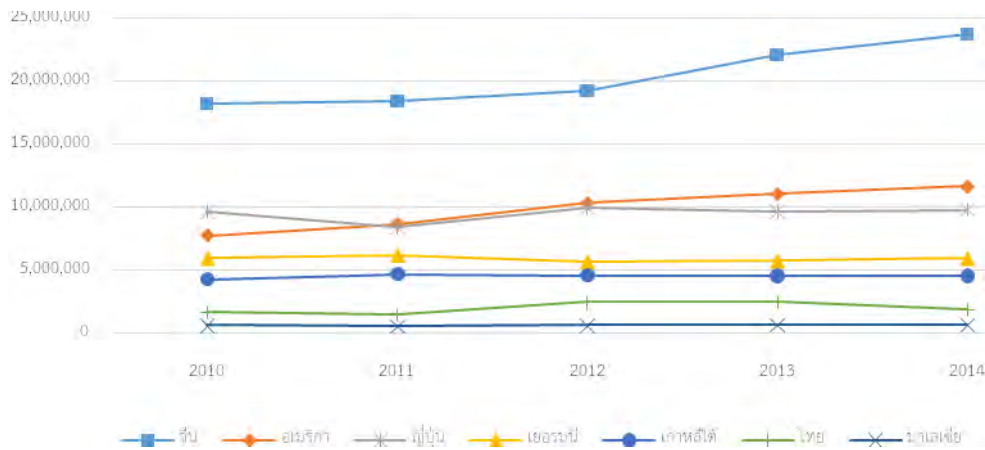
อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างประโยชน์ให้แก่ประเทศมาก เพราะการพัฒนาของอุตสาหกรรมยานยนต์สามารถนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมปลายน้ำอื่น ๆ ได้ เช่น อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมเหล็ก เป็นต้น ทำให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมในภาพรวมทั้งทางด้านเทคโนโลยี และองค์ความรู้ต่าง ๆ อีกทั้งยังทำให้เกิดการสร้างงานและนำรายได้เข้าสู่ประเทศจนเกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจได้อีกด้วย โดยรูปแบบของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันมักจะอยู่ในรูปของห่วงโซ่มูลค่าโลก (Global Value Chain : GVC) นั่นคือจะมีการกระจายขั้นตอนการผลิตออกเป็นส่วน ๆ แล้วให้แต่ละประเทศผลิตแต่ละส่วน ซึ่งแต่ละประเทศมักจะมีความถนัดและความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ต่างกัน โดยคำนึงถึงการทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสิ่งสำคัญ แล้วจึงค่อยนำชิ้นส่วนเหล่านั้นมาประกอบกันเป็นรถยนต์ที่ต้องการ ซึ่งบริษัทยักษ์ใหญ่เหล่านี้มักจะได้รับ การสนับสนุนจากรัฐบาลประเทศต่าง ๆ ให้เข้าไปลงทุนตั้งฐานการผลิต เพราะรัฐบาลเชื่อว่าบริษัทเหล่านี้จะช่วยสร้างงานและสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนในประเทศได้ ปัจจุบันห่วงโซ่การผลิตได้ขยายตัวไปทั่วโลก โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งประเทศไทยก็เป็นอีกประเทศหนึ่งที่ได้รับประโยชน์จากห่วงโซ่การผลิต เนื่องจากมีบริษัทข้ามชาติเข้ามาลงทุนเป็นจำนวนมาก (บุตรี เทียมเทียบรัตน์, ม.ป.ป.)

อาจกล่าวได้ว่าหากประเทศใดต้องการให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของตนประสบความสำเร็จในเวทีโลก ประเทศนั้นจำเป็นต้องพึ่งรูปแบบอุตสาหกรรมแบบห่วงโซ่มูลค่าดังกล่าว เว้นเสียแต่ว่าความต้องการใช้รถยนต์ภายในประเทศนั้นสูงมาก เช่น ประเทศจีนและอินเดีย รูปแบบของห่วงโซ่มูลค่าก็อาจไม่จำเป็นมากนัก แต่กว่าจะพัฒนาอุตสาหกรรมรถยนต์ให้ใช้รูปแบบห่วงโซ่มูลค่าได้ต้องใช้เวลาและการลงทุนค่อนข้างมาก ผู้ที่เชื่อในทฤษฎีห่วงโซ่มูลค่า จึงมักจะมองว่านโยบายรถยนต์แห่งชาติหรือการพัฒนาแบรนด์รถยนต์ของประเทศตนเอง (National Car Policy) นั้นค่อนข้างจะเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่ไม่ได้มีตลาดใหญ่และมีกำลังซื้อมาก ทั้งนี้ เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องลงทุนสูง ทั้งทางด้าน การพัฒนาและการวิจัย รวมถึงเครื่องจักรที่ต้องใช้ในการผลิต และมักจะถูกกีดกันทางการค้าจากประเทศผู้นำเข้ารถยนต์ อีกทั้งยังต้องอาศัยการผลิตให้ได้ปริมาณมาก เพื่อให้คุ้มค่ากับการลงทุนด้วย ดังนั้น นโยบายรถยนต์แห่งชาติจึงถูกมองว่าเป็นการลงทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพและเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า ทั้งนี้เพราะทุนที่ใช้ไปในอุตสาหกรรมยานยนต์ดังกล่าวอาจสามารถนำไปใช้ในโครงการอื่น ๆ ที่ได้ผลตอบแทนดีกว่าก็เป็นได้

ในงานเขียนฉบับนี้ จะขอยกตัวอย่างประเทศที่อาจกล่าวได้ว่ามีอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ประสบความสำเร็จ และประเทศที่อาจจะยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในการเลือกใช้นโยบายรถยนต์แห่งชาติ ในที่นี้ได้แก่ ประเทศเกาหลีใต้ และประเทศมาเลเซีย ตามลำดับ อุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศเกาหลีใต้เริ่มต้นในปลายช่วง ค.ศ. 1960s ในขณะที่ประเทศมาเลเซียเริ่มต้นในช่วง ค.ศ. 1980s โดยระยะเวลา 20 ปี ที่เกาหลีใต้เริ่มต้นอุตสาหกรรมยานยนต์ไปก่อนนั้น อุตสาหกรรมยานยนต์ของเกาหลีใต้ประสบความสำเร็จมากกว่าอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซียอย่างสูง ซึ่งหากพิจารณาจากสถิติการผลิตและยอดขายรถยนต์ของสองประเทศดังกล่าว ประเทศเกาหลีใต้ติดอันดับ 1 ใน 5 ของประเทศที่มีการผลิตรถยนต์และมียอดขายรถยนต์

สูงสุดในโลก ในขณะที่ประเทศมาเลเซียยังไม่ถูกจัดอยู่ใน 10 อันดับแรก โดยประเทศเกาหลีใต้สามารถผลิตรถยนต์ได้มากกว่าประเทศมาเลเซียกว่า 7 เท่าใน ค.ศ. 2014

รูปที่ 1: ปริมาณรถยนต์ที่ผลิตได้ตั้งแต่ ค.ศ. 2010 ถึง ค.ศ. 2014



ที่มา: <http://www.oica.net/category/production-statistics/>

จากที่แสดงในรูปที่ 1 ใน ค.ศ. 2014 ประเทศจีนสามารถผลิตรถยนต์ได้มากที่สุดในโลก จำนวน 23,722,890 คัน รองมาได้แก่ สหรัฐอเมริกา จำนวน 11,660,699 คัน ญี่ปุ่น จำนวน 9,774,665 คัน เยอรมนี จำนวน 5,907,548 คัน และเกาหลีใต้ จำนวน 4,524,932 คันตามลำดับ ในขณะที่ประเทศไทยสามารถผลิตได้ 1,880,007 คัน และประเทศมาเลเซียผลิตได้ 596,600 คัน

ตารางที่ 1 : มูลค่าการส่งออกและนำเข้าสินค้าประเภทยานยนต์ (ล้านเหรียญสหรัฐ)

ประเทศ	2000			2004			2006		
	ส่งออก	นำเข้า	เกินดุล	ส่งออก	นำเข้า	เกินดุล	ส่งออก	นำเข้า	เกินดุล
มาเลเซีย	105.8	1255.2	-1149.4	117.9	168.3	-50.4	209.4	1720.4	-1511
ไทย	1620.8	442.8	1178	3652.2	538	3114.2	6608.9	519.7	6089.2

ที่มา: Wad (2009, May)

ตารางที่ 2: มูลค่าการส่งออกและนำเข้าสินค้าประเภทรถจักรยานยนต์ (ล้านเหรียญสหรัฐ)

ประเทศ	2000			2004			2006		
	ส่งออก	นำเข้า	เกินดุล	ส่งออก	นำเข้า	เกินดุล	ส่งออก	นำเข้า	เกินดุล
มาเลเซีย	134.8	298.3	-163.5	276.1	617.7	-341.6	424.7	985.7	-561
ไทย	503.7	1335.2	-831.5	1412	2944.3	-1532.3	2500.2	2558.6	-58.4

ที่มา: Wad (2009, May)

นอกจากนี้ หากพิจารณาจากมูลค่าการนำเข้าสินค้าประเภทรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ในตารางที่ 1 และ 2 แล้ว จะพบว่า ประเทศมาเลเซียมีการนำเข้าสินค้าประเภทยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นจำนวนมาก ทำให้มูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมนี้ต่ำมากถึงติดลบ ในขณะที่ประเทศไทยมีการนำเข้ารถยนต์ไม่มากนัก แต่นำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์จำนวนมาก และส่งออกรถยนต์ได้มากกว่าที่ส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งโดยรวมแล้ว อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยยังมีมูลค่าการส่งออกมากกว่าการนำเข้าอยู่ หมายความว่า อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยมีมูลค่าเพิ่มสูงกว่า โดยการเกินดุลของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นทุกปี

จากผลลัพธ์ที่แตกต่างกันดังกล่าว งานเขียนชิ้นนี้จึงต้องการแสดงถึงกระบวนการในการดำเนินกิจการ อุตสาหกรรมยานยนต์ที่แตกต่างกันของทั้งสองประเทศ โดยรวบรวมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ และปัจจัยที่อาจทำให้การมีรถยนต์แห่งชาติไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรจากตัวอย่างของประเทศทั้งสอง

นโยบายรถยนต์แห่งชาติในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศเกาหลีใต้และประเทศมาเลเซีย

ในระยะแรกของการก่อตั้งอุตสาหกรรมยานยนต์ของเกาหลีใต้ในช่วง ค.ศ. 1960s นั้น มีการตั้งบริษัทรถยนต์สัญชาติเกาหลี หรือรถยนต์แห่งชาติหลายบริษัทด้วยกัน เช่น ฮุนได (Hyundai) เกีย (Kia) แดวู (Daewoo) และ ซันยอง (Ssangyong) แต่ฮุนไดเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ดังนั้นผู้เขียนจะขอยกตัวอย่าง การดำเนินการของบริษัทฮุนไดมอเตอร์ในการขยายตลาดไปยังอเมริกาเหนือหลังจากการขยายตลาดด้วยการส่งออกแล้ว โดยสรุปจากงานวิจัยเรื่อง Globalization of the Korean Automobile Industry (Islamoglu, 2003) โดยงานวิจัยกล่าวว่า ในระยะแรกที่บริษัทฮุนไดมอเตอร์ได้ตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ขึ้น ในอเมริกานั้น ได้ทำสัญญากับบริษัทฟอร์ดว่าฮุนไดมอเตอร์จะประกอบรถยนต์รุ่น Cortinas ให้หลังจากนั้น จึงเริ่มมีรถประเภทรถบรรทุกและรถบัสเพิ่มเข้ามา การทำงานกับฟอร์ดในครั้งนี้ทำให้ฮุนไดมอเตอร์ได้เรียนรู้ ขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ในการผลิตรถยนต์ตั้งแต่ต้นจนจบ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การกำหนดระยะเวลา การประกอบรถยนต์ และการตรวจสอบคุณภาพ แต่หลังจากนั้นบริษัทฮุนไดมอเตอร์ก็เลิกสัญญาที่ทำกับฟอร์ด แล้วไปร่วมเป็นหุ้นส่วนกับบริษัทมิทซูบิชิ (Mitsubishi) แทน ซึ่งมิทซูบิชิได้ให้ใบอนุญาตแก่บริษัทฮุนไดมอเตอร์ ให้สามารถผลิตรถยนต์ในนามของฮุนไดเองแต่ใช้เทคนิคจากญี่ปุ่น ความรู้ความชำนาญที่บริษัทฮุนไดมอเตอร์ ได้รับมาจากฟอร์ดและมิทซูบิชิ ทำให้ฮุนไดมอเตอร์สามารถผลิตรถยนต์เป็นของตนเองได้สำเร็จ โดยรุ่นแรก มีชื่อรุ่นว่า Pony จากนั้นจึงมีรุ่นอื่น ๆ ตามมา อย่างไรก็ตาม ฮุนไดมอเตอร์ยังจำเป็นต้องจ้างรองผู้บริหาร และนักออกแบบจากต่างประเทศ รวมถึงบริษัทโฆษณาที่มีชื่อเสียงในอเมริกาเพื่อช่วยดำเนินการ เนื่องจากตัวฮุนไดเองยังไม่มี ความชำนาญในตลาดอเมริกามากนัก

หลังจากการทดลองตลาดช่วงแรกเป็นไปด้วยดี ฮุนไดจึงเริ่มปรับปรุงโรงงานให้มีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น ยอดขายรถยนต์รุ่น Pony เป็นที่ต้องการทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และประเทศในแอฟริกา รวมถึงละตินอเมริกาด้วย แต่การบุกตลาดรถยนต์ในอเมริกานั้นค่อนข้างท้าทาย เนื่องจากเป็นตลาดที่เติบโตเต็มที่แล้ว (Mature Market) ฮุนไดมอเตอร์จึงต้องศึกษาตลาดรถยนต์ในอเมริกาอย่างหนัก โดยได้ข้อสรุปว่า

จะเน้นไปที่กลุ่มผู้บริโภค 2 กลุ่มหลัก กลุ่มแรกเป็นกลุ่มผู้ใช้รถยนต์ครั้งแรก ซึ่งมักต้องการรถยนต์ที่ราคาไม่แพง แต่อาจไม่ได้มีลูกเล่นหลากหลายเหมือนรถยนต์ที่มีอยู่ในท้องตลาด และกลุ่มที่สองเป็นกลุ่มผู้ที่ต้องการซื้อรถยนต์มือสอง เพราะผู้บริโภคสามารถซื้อรถยนต์มือหนึ่งของฮุนไดในราคาที่ไม่สูงกว่ารถยนต์มือสองมากนัก กลยุทธ์การตลาดดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างมาก โดยฮุนไดมอเตอร์เลือกวิธีการกระจายสินค้าแบบใช้ตัวแทนจำหน่าย (Dealer) ซึ่งฮุนไดมอเตอร์เข้าไปลงทุนสร้างเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายเองโดยไม่ผ่านบริษัทรถยนต์รายใหญ่อื่น ทำให้ฮุนไดมอเตอร์สามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

หลังจากนั้นฮุนไดมอเตอร์ก็ได้เข้าครอบครองกิจการ (Takeover) บริษัทเกียทำให้ฮุนไดมอเตอร์กลายเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ที่สุดในเกาหลี บริษัทจึงมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ (Supplier) เพิ่มขึ้น โดยผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องแข่งขันกัน เพื่อขายชิ้นส่วนรถยนต์ให้แก่ฮุนไดมอเตอร์ ทำให้พวกเขาต้องพัฒนาคุณภาพและลดราคาสินค้าที่ขายให้แก่ฮุนไดมอเตอร์ลง

อย่างไรก็ตามฮุนไดมอเตอร์กลับประสบความสำเร็จล้มเหลวจากการตั้งโรงงานในแคนาดา เนื่องจากไม่มีประสบการณ์เพียงพอและเลือกใช้ชิ้นส่วนรถยนต์จากเกาหลีที่คุณภาพด้อยกว่าชิ้นส่วนรถยนต์จากยุโรปและญี่ปุ่น ทำให้คุณภาพรถยนต์เกาหลีค่อย ๆ ลดลง จากนั้นก็มีปัญหาการประท้วงของแรงงานในเกาหลีทำให้บริษัทลูกในเกาหลีไม่สามารถส่งชิ้นส่วนรถยนต์มายังโรงงานในแคนาดาได้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเศรษฐกิจถดถอยครั้งใหญ่ในอเมริกา ยอดขายของฮุนไดมอเตอร์จึงตกลงอย่างรุนแรงจนเกิดการขาดทุน และภาพลักษณ์ของบริษัทย่ำแย่ลงจนถูกมองว่าเป็นรถยนต์ราคาถูกที่ไม่เป็นที่ต้องการ และเป็นรถยนต์สำหรับคนที่ไม่มีทางเลือกเท่านั้น เมื่อรถยนต์ฮุนไดไม่เป็นที่ต้องการของตลาด ทำให้ตัวแทนจำหน่ายไม่ต้องการขายรถยนต์ของฮุนไดหรือมีความพยายามในการขายลดลง เป็นเหตุให้ยอดขายยิ่งตกต่ำ โรงงานในแคนาดาจึงต้องปิดตัวลง ฮุนไดมอเตอร์แก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ “เพิ่มคุณภาพโดยไม่เพิ่มราคา ไม่ให้ส่วนลดแก่ผู้ซื้อแต่ให้สิ่งจูงใจตัวแทนจำหน่ายแทน” โดยมีความท้าทายสำคัญคือภาพลักษณ์ของบริษัทที่ย่ำแย่ทำให้ผู้บริโภคไม่มั่นใจในคุณภาพรถยนต์ และตัวแทนจำหน่ายที่ไม่ค่อยมีแรงจูงใจในการขายรถยนต์ของฮุนได เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวฮุนไดมอเตอร์จึงออกนโยบายรับประกันรถยนต์และทำการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภค และเน้นการให้แรงจูงใจแก่ตัวแทนจำหน่าย เมื่อบริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นและตัวแทนจำหน่ายมีแรงจูงใจในการขายรถยนต์ของฮุนไดมากขึ้น ยอดขายรถยนต์ฮุนไดจึงเริ่มเพิ่มสูงขึ้น

เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศมาเลเซียที่เริ่มนโยบายรถยนต์แห่งชาติในช่วง ค.ศ. 1980s โดยรัฐบาลมาเลเซียต้องการให้รถยนต์แห่งชาติครอบคลุมตั้งแต่รถยนต์ส่วนบุคคล รถตู้ รถบรรทุก และรถบัส รวมไปถึงรถจักรยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ โดยโครงการรถยนต์แห่งชาติโครงการแรกได้รับการอนุมัติใน ค.ศ. 1983 ใช้ชื่อว่า โปรตอน (Proton) โดยเป็นการร่วมมือกันระหว่างบริษัท HICOM บริษัทสัญชาติมาเลเซีย และมิตซูบิชิบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น โดยมีบริษัท HICOM ถือหุ้นข้างมาก จากนั้นจึงเริ่มโครงการรถยนต์แห่งชาติโครงการที่สอง (Perodua) ใน ค.ศ. 1993 เพื่อผลิตรถยนต์ขนาดเล็กและราคาไม่แพง โดยเป็นความร่วมมือระหว่าง Daihatsu และ Mitsui และบริษัทสัญชาติมาเลเซียที่มีรัฐบาลควบคุมอยู่อีกหลายบริษัท ซึ่งบริษัทสัญชาติมาเลเซียถือหุ้นรวมกันประมาณร้อยละ 68 ในขณะที่บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นถือหุ้นรวมกันร้อยละ 32 ในปีต่อมา รัฐบาลก็ออกโครงการรถยนต์แห่งชาติโครงการที่สาม (Malaysia Truck and Bus: MTB) เพื่อผลิตรถบรรทุก และ

รถบัสคันเล็ก โดยเป็นความร่วมมือกันระหว่างบริษัทสัญชาติมาเลเซีย ได้แก่ Diversified Resources Berhad (DRB) และ Hicom Holding Bhd. และบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ได้แก่ อิซูซุมอเตอร์ และ Japan and ITOCHU Corporation จากนั้นใน ค.ศ. 2004 ผู้ถือหุ้นชาวญี่ปุ่นของโปรตอนก็ยกเลิกความร่วมมือไปทำให้โปรตอนกลายเป็นบริษัทสัญชาติมาเลเซียอย่างเต็มตัว ทางด้านของ Perodua นั้นได้ปรับโครงสร้างใหม่และมี Daihatsu และ Mitsui เป็นผู้ถือหุ้นข้างมากร้อยละ 51 นอกจากนี้ MTB ก็ถูกปรับโครงสร้างและกลายเป็นอิซูซุมอเตอร์ที่เป็นผู้ถือหุ้นข้างมากร้อยละ 51 เหตุนี้ทำให้โปรตอนกลายเป็นแบรนด์รถยนต์เพียงแบรนด์เดียวที่มีสัญชาติมาเลเซียเต็มตัว (Wad & Govindaraju, 2011)

ในระยะแรกรัฐบาลมาเลเซียปกป้องอุตสาหกรรมรถยนต์ภายในประเทศด้วยมาตรการกีดกันทางการค้าต่าง ๆ ทำให้รถยนต์แห่งชาติของมาเลเซียมีส่วนแบ่งทางการตลาดภายในประเทศกว่าร้อยละ 90 อย่างไรก็ตามรถยนต์แห่งชาติกลับล้มเหลวในตลาดส่งออก ดังนั้น เมื่อมีปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำทำให้กำลังซื้อในประเทศลดลง ประกอบกับการที่ต้องแข่งขันกับรถยนต์ญี่ปุ่นที่ราคาถูกกว่า และมีคุณภาพดีกว่าโปรตอนจึงประสบปัญหาขาดทุนเพราะไม่สามารถจำหน่ายรถยนต์ในตลาดต่างประเทศได้ อย่างไรก็ตาม โปรตอนสามารถกลับมามีกำไรได้อีกหลังจากที่ขยายตลาดส่งออกไปยังประเทศกำลังพัฒนาได้ เช่น อิหร่าน อินโดนีเซีย และจีน (Wad, May 2009)

ปัจจัยความสำเร็จของบริษัทรถยนต์ในเกาหลีใต้เปรียบเทียบกับบริษัทรถยนต์ในมาเลเซีย

จากตัวอย่างดังกล่าวประกอบกับงานวิจัยอื่น ๆ ผู้เขียนจึงขอสรุปปัจจัยความสำเร็จของบริษัทรถยนต์ในเกาหลีใต้เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทรถยนต์ในมาเลเซีย ดังนี้

1. การขยายตลาดเพื่อให้บรรลุการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scale) และการกระจายความเสี่ยงโดยส่งออกไปยังหลาย ๆ ตลาด เพื่อไม่ให้บริษัทต้องพึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป

รัฐบาลเกาหลีใต้ให้การปกป้องและสนับสนุนอุตสาหกรรมรถยนต์เกาหลีเช่นเดียวกับรัฐบาลมาเลเซีย เช่น มีการส่งเสริมการนำเข้าสินค้าทุนและสินค้าชั้นกลาง กีดกันการนำเข้าสินค้าสำเร็จรูปเพื่อช่วยเหลือผู้ผลิตภายในประเทศไม่ให้อุตสาหกรรมต้องแข่งขันกับต่างประเทศมากเกินไป มีนโยบายส่งเสริมการส่งออกและส่งเสริมการลงทุนของบริษัท โดยให้สินเชื่อผ่านทางธนาคารที่ถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่สิ่งที่รัฐบาลเกาหลีใต้ให้ความสำคัญที่แตกต่างจากรัฐบาลมาเลเซียอย่างหนึ่งก็คือ การตั้งให้การขยายตลาดเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ เป้าหมายนี้ทำให้ผู้ผลิตรถยนต์ชาวเกาหลีต้องแข่งขันกับบริษัทรถยนต์ในต่างประเทศ โดยการขยายตลาดของอุตสาหกรรมยานยนต์เกาหลีใต้เริ่มจากการส่งออก จากนั้นจึงเริ่มไปตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ในต่างประเทศ แล้วจึงตั้งโรงงานผลิตรถยนต์ในต่างประเทศและสร้างเครือข่ายข้ามชาติ (Global alliance and networking) (Islamoglu, 2003)

ในช่วงแรกที่เน้นการส่งออกนั้นบริษัทรถยนต์เกาหลียังต้องอาศัยการส่งผ่านเทคโนโลยีและสินค้าทุนจากต่างประเทศ เพื่อให้สามารถส่งออกได้ถึงแม้ว่าจะมีประสบการณ์น้อย และยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Lautier, 2004) หลังจากสามารถส่งออกไปยังต่างประเทศแล้ว บริษัทรถยนต์เกาหลีจึงเริ่มไปตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ในต่างประเทศ แล้วส่งออกชิ้นส่วนรถยนต์ทั้งคัน (Completely Knocked Down :

CKD) เพื่อนำไปประกอบเป็นรถยนต์เพื่อจำหน่ายให้กับประเทศเหล่านั้น และประเทศใกล้เคียง ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการกีดกันทางการค้า เช่น ภาษีนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูป (Completely Built Up: CBU) ที่สูงมากของประเทศคู่ค้า เป็นต้น เพราะการนำเข้า CKD มักถูกกีดกันทางการค้าน้อยกว่าการนำเข้า CBU

เมื่อบริษัทรถยนต์เกาหลีมีความมั่นใจว่าตลาดรถยนต์ในต่างประเทศมีความต้องการรถยนต์มากพอ จึงเริ่มไปตั้งโรงงานผลิตรถยนต์ในประเทศนั้น ๆ หลังจากนั้นจึงสร้างเครือข่ายข้ามชาติ (Global Alliance and Networking) เพื่อสร้างห่วงโซ่มูลค่า (Global Value Chain) เหมือนที่บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นใช้ในปัจจุบัน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์เพราะมีการแบ่งแรงงานในการผลิต แรงงานในประเทศใดเหมาะกับการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ชิ้นใดก็ผลิตชิ้นส่วนนั้น ๆ แล้วจึงนำมารวมกันประกอบเป็นรถยนต์ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทลูกของฮุนไดในประเทศอินเดียจะเป็นผู้ผลิตและส่งออกชิ้นส่วนรถยนต์หลัก เช่น เครื่องยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ทั้งคัน (Completely Knocked Down) ไปยังโรงงานประกอบชิ้นส่วนในประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Chung, n.d.) นอกจากนี้ปัจจุบันยังมีการก่อตั้งการรวมกลุ่มทางการค้า (Economic Trade Blocs) ขึ้น เช่น สหภาพยุโรป (European Union : EU) และ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations : ASEAN) ดังนั้น การไปตั้งโรงงานในประเทศที่เป็นสมาชิกในกลุ่มการค้าขึ้น จะช่วยให้สามารถนำเข้าและส่งออกไปยังประเทศอื่น ๆ ที่เป็นสมาชิกใน Trade Blocs เดียวกันได้ง่ายขึ้นและเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง รวมถึงทำให้การสร้างเครือข่ายห่วงโซ่มูลค่าเป็นไปได้ง่ายขึ้น

นอกจากเน้นการขยายตลาดแล้ว การเลือกตลาดที่ต้องการส่งออกหรือต้องการไปตั้งฐานการผลิตก็เป็นปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่งของอุตสาหกรรมยานยนต์เกาหลีเช่นกัน เพราะในระยะแรกที่อุตสาหกรรมรถยนต์ยังพัฒนาไม่เต็มที่ การส่งออกที่ต้องแข่งขันกับประเทศที่อุตสาหกรรมรถยนต์เติบโตเต็มที่แล้ว หรือมีผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ครอบครองตลาดอยู่ก่อนแล้ว จึงอาจจะไม่ใช้กลยุทธ์ที่ตึงเครียด ยกตัวอย่างเช่น ประเทศในแถบเอเชียและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อาจจะยังไม่ใช้ตลาดการส่งออกที่ดีในระยะเริ่มแรกของการพัฒนาอุตสาหกรรมรถยนต์ เพราะตลาดเหล่านี้มักมีมาตรการกีดกันทางการค้าต่อสินค้านำเข้าค่อนข้างมาก ในขณะที่อุปสงค์ภายในประเทศก็ยังมีในระดับต่ำและตลาดรถยนต์กว่าร้อยละ 90 ก็ถูกครอบครองโดยบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นแล้ว (Lautier, 2004) บริษัทรถยนต์เกาหลีจึงเลือกที่จะไปตั้งโรงงานผลิตรถยนต์ในประเทศที่อุตสาหกรรมยานยนต์ยังพัฒนาไม่เต็มที่ และตลาดมีศักยภาพที่จะเติบโตอยู่ เช่น ในภูมิภาคแอฟริกา โดยฮุนไดเริ่มจากการไปตั้งโรงงานประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศบอตสวานา ซึ่งถือเป็นโรงงานประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ของต่างประเทศแห่งเดียวในบอตสวานา นอกจากภูมิภาคแอฟริกาแล้วฮุนไดยังได้ร่วมมือกับผู้ผลิตรถยนต์ท้องถิ่นในเวเนซุเอลาเพื่อเจาะตลาดละตินอเมริกาอีกด้วย นอกจากนี้ ฮุนไดยังไปตั้งโรงงานในประเทศตุรกี โดยโรงงานทั้งสองแห่งนี้จะเริ่มจากการขายให้กับผู้บริโภคในประเทศก่อน จากนั้นจึงค่อยเริ่มส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียงตลาดจำหน่ายรถยนต์ที่สำคัญอื่น ๆ ของบริษัทรถยนต์เกาหลียังรวมถึงยุโรปตะวันตก และยุโรปตะวันออกอีก ซึ่งหากพิจารณาแล้วกลุ่มประเทศที่บริษัทผลิตรถยนต์เกาหลีไปตั้งโรงงานอยู่นั้นมักจะเป็นกลุ่มประเทศเดียวกัน ถึงแม้จะต้องมีการแข่งขันระหว่างบริษัทผลิตรถยนต์เกาหลีด้วยกันเองก็ตาม ทั้งนี้ เนื่องจากในขณะนั้นตลาดรถยนต์ในกลุ่มประเทศเหล่านี้มีศักยภาพในการเติบโตจากการบริโภคในประเทศที่เพิ่มขึ้น และตลาดเหล่านี้

ยังไม่มีผู้ครองตลาดรายใหญ่ครอบครองตลาดอยู่ ทำให้บริษัทรถยนต์เกาหลีสามารถเข้าไปตีตลาดได้ง่ายกว่า (Lautier, 2004)

สำหรับประเทศมาเลเซียนั้น ก็มีการปกป้องและสนับสนุนอุตสาหกรรมรถยนต์เช่นกันแต่รัฐบาลไม่ได้เน้นการขยายตลาดไปยังต่างประเทศเหมือนรัฐบาลเกาหลี รัฐบาลให้ความสำคัญเพียงการจำหน่ายให้ผู้บริโภคภายในประเทศในระยะแรก เนื่องจากคุณภาพยังไม่สามารถไปแข่งกับต่างประเทศได้ โดยใช้มาตรการกีดกันทางการค้าต่าง ๆ เพื่อปกป้องรถยนต์แห่งชาติของตนจากการแข่งขันกับบริษัทรถยนต์ต่างประเทศ ซึ่งในช่วงแรกนโยบายดังกล่าวประสบความสำเร็จมาก โดยรถยนต์แห่งชาติของมาเลเซียมีส่วนแบ่งทางการตลาดกว่าร้อยละ 90 ของตลาดภายในประเทศ แต่การขาดความสามารถในการแข่งขันนี้ทำให้รถยนต์แห่งชาติของมาเลเซียประสบปัญหาอย่างหนักเมื่อกำลังซื้อในประเทศลดลง ประกอบกับการแข่งขันจากบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น ทำให้ประสบปัญหาขาดทุนในช่วง ค.ศ. 2007 แต่เมื่อสามารถขยายตลาดส่งออกไปยังประเทศกำลังพัฒนา เช่น อิหร่าน อินโดนีเซีย และจีน ได้ บริษัทก็กลับมาเริ่มกำไรอีกครั้ง (Wad, May 2009)

2. การพัฒนาเทคโนโลยีและทักษะฝีมือแรงงานโดยการร่วมมือกับบริษัทต่างประเทศ

การผลิตและการส่งออกนั้นจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ และระบบการผลิตที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ให้แก่อุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศนอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการผลิตให้สามารถเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และคุณภาพการผลิตด้วย บริษัทรถยนต์ในระยะเริ่มต้นจึงยังต้องร่วมมือกับบริษัทรถยนต์ต่างประเทศที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงกว่าเพื่อรับการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี ยกตัวอย่างบริษัทรถยนต์เกาหลี เช่น บริษัทฮุนได จะเน้นการตั้งรูปแบบองค์กรที่ร่วมมือกับบริษัทต่างชาติที่ต่างกันตามความเหมาะสม เช่น การร่วมมือเฉพาะโครงการ¹ การผลิตภายใต้ใบอนุญาตจากบริษัทอื่น² การร่วมทุนกับบริษัทอื่น การตั้งโรงงานผ่านการควบรวมกิจการกับผู้ประกอบรถยนต์ในท้องถิ่น หรือการตั้งโรงงานใหม่ผ่านการลงทุนโดยตรงด้วยตนเอง (Chung, n.d.) อีกทั้งยังมีความร่วมมือกับผู้ผลิตชาวต่างชาติหลายราย โดยใช้การออกแบบจากอิตาลี ความรู้ด้านวิศวกรรมจากอังกฤษ และชิ้นส่วนที่สำคัญจากญี่ปุ่นและอังกฤษเพื่อผลิตรถยนต์แห่งชาติรุ่น Pony ขึ้น (Lautier, 2004) ส่วนบริษัทที่เกี่ยวข้องร่วมมือกับบริษัทมาสด้า โดยจะผลิตรถยนต์ภายใต้ใบอนุญาตของมาสด้าและบริษัทแดวูร์ร่วมมือกับบริษัทฮิซุซุ เป็นต้น โดยการรับเทคโนโลยีจากต่างประเทศนี้ได้รับการดูแลและสนับสนุนจากรัฐบาลเกาหลี นอกจากนี้ ฮุนไดยังตั้งสถาบันวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อรองรับการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีจากผู้ผลิตรถยนต์ที่ก้าวหน้ากว่าตน เช่น ตั้งสถาบันวิจัยในโยโกฮาม่า ประเทศญี่ปุ่นเพื่อเป็นฐานการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีกับสถาบันวิจัยอื่น ๆ เพื่อพัฒนารถยนต์และระบบรถยนต์ใหม่ ๆ และวิเคราะห์รถยนต์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ดังนั้นการร่วมมือกันทางธุรกิจกับบริษัทรถยนต์ต่าง ๆ จึงเป็นแหล่งการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สำคัญ (Chung, n.d.)

¹เช่น การประกอบรถยนต์ให้ฟอร์ด

²เช่น การผลิตภายใต้ใบอนุญาตจากบริษัทฮิตซูบิชิ

สำหรับประเทศมาเลเซียนั้นก็มีการร่วมมือกับบริษัทรถยนต์ต่างประเทศเช่นกัน โดยในช่วงแรกบริษัทสัญชาติมาเลเซียได้ร่วมทุนกับมิตซูบิชิ มอเตอร์ ซึ่งเป็นบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นที่ได้แข็งแกร่งมากในขณะนั้นแล้วจัดตั้งบริษัทรถยนต์โปรตอนขึ้น โดยมีบริษัทสัญชาติมาเลเซียเป็นผู้ถือหุ้นข้างมาก และมีภาครัฐให้การสนับสนุนทำให้ขณะนั้นโปรตอนสามารถครองส่วนแบ่งตลาดส่วนใหญ่ในประเทศได้ ภายหลังกิตซูบิชิ มอเตอร์ไม่เห็นด้วยกับการพัฒนาระบบ และการส่งออกโดยใช้การออกแบบ และแบรนด์ของมาเลเซีย จึงยกเลิกความร่วมมือไป โปรตอนจึงหันไปร่วมมือกับบริษัท Lotus ซึ่งเป็นบริษัทรถยนต์จากประเทศอังกฤษที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเครื่องยนต์และการออกแบบรถแข่ง (Sport Car) เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถในการออกแบบ นอกจากนี้ โปรตอนยังร่วมมือกับบริษัทวิศวกรรมในต่างประเทศ ถึงแม้ว่าจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียม (Royalty Fee) ค่อนข้างสูงเพื่อพัฒนาและออกแบบเครื่องยนต์ของตนเอง จนกระทั่งโปรตอนสามารถผลิตรถยนต์ที่ออกแบบเองและใช้เครื่องยนต์ที่ตนเองผลิตได้ในเวลาต่อมา (Wad, May 2009) ถึงแม้ว่าจะมีการร่วมมือกับบริษัทต่างประเทศ แต่การถ่ายทอดทางเทคโนโลยีและการเรียนรู้จากต่างประเทศของผู้ผลิตชิ้นส่วนชาวมาเลเซียนี้ก็กลับยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะผู้ผลิตชิ้นส่วนเหล่านี้ยังไม่มีความสามารถทางเทคโนโลยีมากพอที่จะรับเทคโนโลยีจากต่างประเทศได้ (Wad, May 2009) อีกทั้ง รัฐบาลมาเลเซียยังเน้นประโยชน์ของกลุ่มผู้ผลิตชาวมาเลเซียที่เป็นมุสลิม (ภูมิบุตร) โดยไม่ได้คำนึงถึงประสิทธิภาพทางการผลิตเป็นสำคัญ ทำให้บริษัทรถยนต์ต่างชาติยกเลิกความร่วมมือไปในที่สุด ซึ่งหากรัฐบาลมาเลเซียยอมให้ต่างชาติเข้ามามีบทบาทมากกว่านี้ การถ่ายทอดทางเทคโนโลยีและการพัฒนาของผู้ผลิตชิ้นส่วนในท้องถิ่นก็จะสามารถทำได้โดยใช้ต้นทุนที่ต่ำลง (Wad & Govindaraju, 2011)

3. ความสัมพันธ์กับผู้ผลิตชิ้นส่วนหรือผู้รับเหมา (Supplier or Subcontractor) และคุณภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วนหรือผู้รับเหมา (Supplier or Subcontractor)

ฮุนไดได้ใช้ระบบการผลิตแบบเหมาช่วง (Subcontracting System) เหมือนของประเทศญี่ปุ่น คือจ้างให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนจากภายนอกผลิตชิ้นส่วนบางชิ้น คุณภาพของผู้รับเหมา (Subcontractor) เหล่านี้จึงมีความสำคัญมาก เพราะหากชิ้นส่วนรถยนต์ที่ได้มาไม่มีคุณภาพหรือผลิตได้ไม่ทันตามเวลาที่ลูกค้ากำหนด ฮุนไดก็จะเป็นผู้ได้รับผลกระทบมากที่สุด ดังนั้น รัฐบาลจึงจัดตั้งสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ (Supplier Association) ขึ้น โดยในระยะแรกจะเน้นการลงทุนเพื่อพัฒนาผู้ผลิตเหล่านี้ เนื่องจากผู้ผลิตส่วนใหญ่ยังมีขนาดเล็กและไม่มีเงินมากพอที่จะทำให้กระบวนการผลิตของตนทันสมัยได้ อีกทั้งฮุนไดและผู้ผลิตชิ้นส่วนยังมีการร่วมมือกันเพื่อหาวิธีลดต้นทุนและลดเวลาที่ใช้ในการผลิตอีกด้วย (Chung, n.d.) สำหรับบริษัทรถยนต์มาเลเซียนั้น รัฐบาลเน้นการสนับสนุนผู้ผลิตชิ้นส่วนหรือผู้รับเหมาเช่นกันทั้งมาตรการกีดกันทางการค้าและการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ แต่นโยบายดังกล่าวจะเน้นสนับสนุนประโยชน์แก่กลุ่มภูมิบุตรมากกว่า ชาวมาเลเซียเชื้อชาติอื่น เช่น เชื้อชาติจีนที่มักจะมีความสามารถด้านธุรกิจมากกว่า โดยชาวภูมิบุตรเป็นกลุ่มคนที่มีสัญชาติมาเลเซียที่เป็นมุสลิมและมีถิ่นฐานอยู่ในประเทศมาเลเซีย โดยเป็นประชากรประมาณ 2 ใน 3 ของประเทศ ซึ่งการพยายามสนับสนุนประโยชน์แก่กลุ่มภูมิบุตรมากกว่าชาวมาเลเซียเชื้อชาติอื่นที่มีความสามารถในการค้าขายมากกว่านี้ ทำให้มาเลเซียมีตัวเลือกที่ค่อนข้างจำกัด ในขณะที่เกาหลีใต้ให้กลุ่มธุรกิจแชโบล (Chaebol) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการชาวเกาหลีใต้ที่ประกอบด้วยนักธุรกิจและนักอุตสาหกรรมที่มีประสบการณ์และมีความสามารถให้เป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับรถยนต์แห่งชาติ ทำให้เกาหลีใต้มีตัวเลือก

ที่ดีกว่าตัวอย่างนโยบายดังกล่าวของรัฐบาลมาเลเซีย เช่น นโยบายการบังคับใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศ (Local Content Requirement Policies : LCRPs) ซึ่งจะบังคับให้ผู้ผลิตรถยนต์ต้องใช้ส่วนประกอบจากในประเทศให้ถึงร้อยละ 45-60 นโยบายการใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศดังกล่าว ทำให้ทั้งโปรตอนและบริษัทอื่น ๆ ต้องใช้ชิ้นส่วนรถยนต์จากผู้ผลิตชาวภูมิภาคถึงแม้ว่าจะมีคุณภาพที่ด้อยกว่า อย่างไรก็ตาม บริษัทโตโยต้ากลับเลือกที่จะส่งชิ้นส่วนเหล่านี้ไปตรวจสอบคุณภาพที่ประเทศญี่ปุ่นก่อน และหากพบว่าไม่ได้คุณภาพก็จะไม่ใช่ชิ้นส่วนเหล่านั้น ทำให้ได้รถยนต์ที่มีคุณภาพมากกว่า นอกจากนี้ ผู้ผลิตชิ้นส่วนในมาเลเซียยังได้รับการช่วยเหลือด้านเงินและการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ ในโครงการ Vendor Development Program : VDP แต่ผู้ผลิตชิ้นส่วนที่จะเข้าร่วมโครงการดังกล่าวต้องมีสัดส่วนผู้ถือหุ้นเกินร้อยละ 70 เป็นชาวภูมิภาคและมีพนักงานชาวภูมิภาคเกินร้อยละ 55 (Segawa, Natsuda, & Thoburn, June 2014) การที่รัฐบาลมาเลเซียให้การช่วยเหลือผู้ผลิตชิ้นส่วนชาวภูมิภาคมากเกินไปนี้ ทำให้พวกเขาไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับผู้ผลิตชิ้นส่วนรายอื่น หรือผู้ผลิตชิ้นส่วนจากภายนอกมากเท่าใด ความสามารถทางการแข่งขันจึงด้อยลงเรื่อย ๆ คุณภาพสินค้าของผู้ผลิตชิ้นส่วนชาวภูมิจึงยังไม่พัฒนาเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับผู้ผลิตชิ้นส่วนชาวต่างชาติ (Rosli & Kari, December 2007)

4. การส่งเสริมให้มีการแข่งขันและกำหนดให้ความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศเป็นเกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่สำคัญ

เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์ของเกาหลีในช่วงเริ่มแรกมีการตั้งบริษัทรถยนต์หลายบริษัทด้วยกัน ทำให้ผู้ผลิตรถยนต์ชาวเกาหลีต้องแข่งขันไม่เฉพาะกับบริษัทรถยนต์ต่างประเทศ แต่ต้องแข่งขันกันเองด้วยโดยเฉพาะในช่วงที่ตลาดส่งออกมีปัญหา ซึ่งแม้จะเป็นการขายภายในประเทศ ผู้ผลิตชาวเกาหลีได้ก็จำเป็นต้องแข่งขันกันอย่างสูง เนื่องจากผู้บริโภคมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์มากขึ้น และเริ่มเรียกร้องให้มีการพัฒนาคุณภาพรถยนต์ เพิ่มความทันสมัยและปรับปรุงเงื่อนไขการชำระเงินให้เหมาะสมขึ้น (Lautier, 2004) นอกจากนี้ รัฐบาลเกาหลีได้ยังให้ใช้ความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศเป็นเกณฑ์หลักในการประเมินสมรรถนะอีกด้วย ซึ่งแตกต่างจากรัฐบาลมาเลเซียที่มีได้เน้นความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศมากเท่าใดนัก (Wad, May 2009) และอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศมาเลเซียก็ไม่ได้มีบริษัทรถยนต์หลากหลายบริษัทที่ต้องแข่งขันกันโดยตรง อีกทั้งโปรตอนและผู้ผลิตชิ้นส่วนให้โปรตอนยังได้รับการคุ้มครองจากรัฐบาล ทำให้ไม่ต้องแข่งขันกับต่างประเทศมากนัก จึงมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ โดยนโยบายส่งเสริมการลงทุนและการกีดกันทางการค้า เพื่อช่วยโปรตอนมีตั้งแต่การเก็บภาษีศุลกากร (Tariff) ที่สูงมาก สำหรับรถยนต์โดยสมบูรณ์ (Completely Built Up : CBU) การยกเว้นภาษีศุลกากรให้แก่ชิ้นส่วนรถยนต์โดยสารที่นำเข้าโดยโปรตอนเพื่อมาประกอบขายเอง (Completely Knocked Down : CKD) อีกทั้งโปรตอนยังได้รับการยกเว้นภาษีสรรพสามิตในการจำหน่ายรถยนต์กว่าร้อยละ 50 ด้วยเหตุนี้ต้นทุนการผลิตของโปรตอนจึงต่ำกว่าบริษัทรถยนต์รายอื่น ทำให้ราคาจำหน่ายรถยนต์โปรตอนต่ำกว่ารถยนต์ยี่ห้ออื่นที่คุณภาพใกล้เคียงกันกว่าร้อยละ 20-30 นอกจากมาตรการกีดกันทางการค้าด้านภาษีแล้ว โปรตอนยังได้รับการคุ้มครองโดยมาตรการที่มีใช้ภาษีอีกด้วย เช่น การกำหนดโควตานำเข้า และการปล่อยสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำให้แก่ประชาชนที่ต้องการนำเงินไปซื้อรถโปรตอนแต่เมื่อมีการเปิดการค้าเสรีกับประเทศในอาเซียนหรือ

ASEAN Free Trade Agreement (AFTA) ทำให้ภาษีศุลกากรลดลง รัฐบาลมาเลเซียจึงเพิ่มการเก็บภาษีสรรพสามิต จากบริษัทรถยนต์รายอื่นเพื่อช่วยเหลือโปรตอน อีกทั้ง รัฐบาลมาเลเซียยังมีการประกาศดอกเบี้ยอนุญาติ ผลิตรถยนต์เพิ่มเติมด้วยเหตุผลที่ว่าโปรตอนยังมีกำลังการผลิตเหลือ นอกจากนี้ยังมีโครงการอื่น ๆ เพื่อช่วยเพิ่ม ยอดขายของโปรตอนโดยตรงด้วย เช่น ให้เอารถยนต์เก่ามาแลกเงิน เพื่อไปซื้อรถยนต์โปรตอนหรือ Perodua เป็นต้น ทางด้านมาตรการช่วยเหลือผู้ผลิตชิ้นส่วนชาวภูมิบุตราที่ขายชิ้นส่วนรถยนต์ให้แก่โปรตอนนั้น รัฐบาลได้ตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อการปรับตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์โดยกองทุนเหล่านั้นจะให้สินเชื่อโดยไม่คิดดอกเบี้ยหรือให้เงินช่วยเหลือแก่ผู้ผลิตชิ้นส่วน ให้สิทธิในการได้รับภาษีสรรพสามิตคืนเมื่อผู้ผลิตหรือ ผู้ประกอบรถยนต์มีการใช้ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตในประเทศได้ถึงระดับที่กำหนดไว้ และให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ แก่ผู้ผลิตรถยนต์ชาวภูมิบุตรา เพื่อลดผลกระทบจากการลดภาษีนำเข้าชิ้นส่วนประเภท CKD (Segawa, Natsuda, & Thoburn, June 2014)

มาตรการปกป้องจากรัฐบาลนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมที่เพิ่งก่อตั้ง เพราะผู้ผลิตในประเทศ ยังไม่สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตต่างประเทศได้ แต่มาตรการเหล่านี้ต้องมุ่งเน้นเพื่อส่งเสริมความสามารถ ทางการแข่งขันของผู้ผลิตเป็นสำคัญ มิเช่นนั้นรัฐบาลจะต้องให้การปกป้องตลอดไปโดยที่ผู้ผลิตในประเทศ จะไม่สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้เลย

ความท้าทายของการใช้นโยบายรถยนต์แห่งชาติ

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องลงทุนสูงมาก ทั้งในเครื่องจักรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการผลิต ทั้งการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งการวิจัยและพัฒนานั้นเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง เพราะอาจไม่สามารถคาดเดาได้ว่าผลลัพธ์ที่ออกมาจะเป็นอย่างไร อีกทั้งมักจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ค่อนข้างนานกว่าผลลัพธ์จะออกมาเป็นรูปธรรม จึงทำให้ประเมินผลได้ยาก นอกจากนี้ อุตสาหกรรมยานยนต์ ยังต้องอาศัยแรงงานที่มีทักษะ (Skilled Labor) การพัฒนาแรงงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ซึ่งต้นทุนจม (Fixed Cost) ที่สูงเหล่านี้ ทำให้ผู้ผลิตรถยนต์จำเป็นต้องผลิตและจำหน่ายรถยนต์ให้ได้จำนวนมากเพื่อ ลดต้นทุนต่อหน่วยลง ดังนั้นประเทศที่มีความต้องการรถยนต์ต่ำจึงต้องอาศัยการส่งออกและการขยายตลาด ไปยังต่างประเทศ ซึ่งการจำหน่ายรถยนต์ในตลาดต่างประเทศจำเป็นต้องเจอการแข่งขันที่เข้มข้น โดยเฉพาะ จากบริษัทรถยนต์รายใหญ่ แต่อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในระยะเริ่มแรกที่ยังพัฒนาไม่เต็มที่ อาจไม่สามารถแข่งขันในต่างประเทศได้ ผู้ผลิตจึงไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการประหยัด เนื่องจากขนาด และทำให้ต้นทุนต่อหน่วยค่อนข้างสูง นอกจากนี้ การที่บริษัทต้องอาศัยการประหยัด เนื่องจากขนาดทำให้ จำนวนบริษัทที่ควรจะมีในตลาดยานยนต์มีจำนวนไม่มาก จึงเกิดความกดดันให้เกิดการควบรวมกิจการเพื่อ ลดจำนวนผู้ผลิตลง ดังนั้นเพื่อให้บริษัทยังคงอยู่ได้ กลยุทธ์ที่แต่ละบริษัทเลือกใช้จึงสำคัญมาก ทั้งการขยายตลาด การพัฒนากระบวนการและขั้นตอนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ การขยายฐานการผลิตไปยังประเทศที่ ต้องการเจาะตลาด การลดจำนวนต้นแบบรถยนต์เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต การผลิตรถยนต์ที่ตรงความต้องการ ผู้บริโภคหน้าใหม่ เป็นต้น ดังนั้น การสร้างแบรนด์รถยนต์ของตนเองท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่ดุเดือดของ อุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบันจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างมาก

นอกจากนี้ประเทศต่าง ๆ ก็มีความต้องการประเภทรถยนต์ที่แตกต่างกัน เช่น ในตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) อาจต้องการรถยนต์ที่ใช้ในการขนส่งขั้นพื้นฐาน ในขณะที่ในตลาดที่โตเต็มที่แล้ว (Mature Market) ต้องการรถยนต์ที่มีเทคโนโลยีและลูกเล่นใหม่ ๆ การขยายตลาดไปยังประเทศที่มีความต้องการแตกต่างกัน จึงทำให้บริษัทมีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นเพราะไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการประหยัด เนื่องจากขนาดได้เต็มที่ ดังนั้น การสร้างความร่วมมือกับผู้ผลิตรถยนต์รายอื่นที่ประสบความสำเร็จในรถยนต์ประเภทนั้น ๆ อยู่ก่อนแล้ว จึงเป็นทางเลือกที่อาจจะดีกว่าที่บริษัทเข้าไปลงทุนเองในตลาดที่ตนเองไม่มีความชำนาญมาก่อน นอกจากนี้จะมีความต้องการที่แตกต่างกันแล้ว ความต้องการของผู้บริโภคก็ยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ในสมัยก่อนรถยนต์ที่เป็นที่นิยมได้แก่รถยนต์ที่มีความแข็งแรงทนทาน ต่อมากลายเป็นรถยนต์ที่มีขนาดเล็กกะทัดรัด เหมาะกับการเดินทางในเมือง จนกระทั่งปัจจุบันผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญกับปัญหาสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้ผลิตรถยนต์จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อผลิตรถยนต์ที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคให้ได้

แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์

ปัจจัยทางนโยบายที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์นั้นอาจแบ่งออกเป็น ระดับมหภาค และระดับจุลภาค สำหรับระดับมหภาค ได้แก่ นโยบายที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวม เช่น นโยบายการเงินการคลัง อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อัตราเงินเฟ้อ และระบบโครงสร้างพื้นฐานโดยเฉพาะด้านการขนส่งและการคมนาคม โดยนโยบายเหล่านี้ควรมีความต่อเนื่องไม่เปลี่ยนแปลงไปมา เนื่องจากการวางแผนการลงทุนทั้งในภาคการผลิต และการลงทุนซื้อรถยนต์ในส่วนของผู้บริโภคจำเป็นต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ดังนั้น หากนโยบายเศรษฐกิจมหภาคของรัฐไม่คงเส้นคงวาก็จะทำให้ทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่น จนอาจไม่ลงทุนในอุตสาหกรรมยานยนต์ก็เป็นได้ ทางด้านนโยบายเศรษฐกิจระดับจุลภาค รัฐบาลควรเน้นการลดการแทรกแซงตลาด เช่น นโยบายการบังคับใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศ มาตรการกีดกันทางภาษี และที่มิใช่ภาษีต่าง ๆ และข้อห้ามในการลงทุนเป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น ประเทศที่พัฒนาแล้วมักจะเน้นการค้าเสรี (Liberalization) คือ ให้ภาครัฐเข้าไปแทรกแซงตลาดน้อยที่สุด และส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน เพราะการแข่งขันจะทำให้ผู้ผลิตเข้มแข็งขึ้น ในขณะที่ผู้บริโภคก็ได้ประโยชน์จากการบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่ต่ำลงด้วย อย่างไรก็ตาม หากเป็นอุตสาหกรรมที่เพิ่งเริ่มและประเทศยังไม่ได้มีความสามารถในการแข่งขันสูง ภาครัฐอาจจะต้องช่วยเหลือโดยใช้มาตรการกีดกันทางการค้าอยู่ แต่การกีดกันดังกล่าวต้องลดลงโดยอาจจำเป็นต้องมีระยะเวลาที่ชัดเจนและดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเพื่อริเริ่มให้มีการเปิดเสรีทางการค้า (APEC Automotive Dialogue, n.d.)

บทสรุปและข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา

การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นสิ่งที่ท้าทายโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากประเทศนั้น ๆ ต้องการจะสร้างแบรนด์รถยนต์ของตนเอง เนื่องจากปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์มีการแข่งขันค่อนข้างสูง อีกทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก และถูกกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ บทความนี้จึงอยากชี้ให้เห็นถึงบทเรียนจากประเทศที่ต้องการพัฒนาแบรนด์รถยนต์ของตนเอง ทั้งที่ประสบความสำเร็จและที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

การพัฒนาแบรนด์รถยนต์ของตนเองเมื่อเทียบกับการรับจ้างผลิตให้แบรนด์ต่างประเทศ อย่างเช่นที่ประเทศไทยทำอยู่ก็มีข้อดีข้อเสียต่างกัน การพัฒนาแบรนด์รถยนต์ของตนเองอาจต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและมีค่าเสียโอกาสสูง มีความเสี่ยงมาก แต่ก็มีความภาคภูมิใจของคนในประเทศ และหากประสบความสำเร็จก็จะสามารถสร้างรายได้ให้แก่ประเทศได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ในขณะที่การรับจ้างผลิตประเทศอาจจะไม่ได้ประโยชน์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากโรงงานผลิตชิ้นส่วนหรือประกอบรถยนต์เหล่านั้นถูกตั้งขึ้นโดยผู้ประกอบการชาวต่างชาติ เพราะเมื่อได้ผลกำไรก็จะถูกส่งกลับประเทศ แต่การดำเนินการเช่นนี้ก็จะมีความเสี่ยงต่ำ ใช้เม็ดเงินลงทุนไม่มากทำให้สามารถนำเงินลงทุนดังกล่าวไปใช้กับโครงการอื่นที่ประเทศมีความถนัดอยู่แล้วแทนได้

แต่ไม่ว่าจะเลือกนโยบายใด การพัฒนาให้ผู้ประกอบการมีความสามารถทางการแข่งขันและการพัฒนาทักษะและความรู้ให้แก่แรงงานก็ยังคงเป็นสิ่งที่รัฐบาลต้องให้ความสำคัญที่สุด จากงานวิจัยโดย (Wad, May 2009) พบว่า ประเทศไทยประสบความสำเร็จมากในการเป็นแหล่งการส่งออกของอุตสาหกรรมยานยนต์เพราะอยู่ในห่วงโซ่มูลค่าของบริษัทรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยยังไม่สามารถพัฒนา และคงความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย วิสาหกิจของไทยเหล่านี้จึงถูกลดความสำคัญลง งานวิจัยดังกล่าวยังกล่าวอีกว่าปัจจัยที่ผู้ผลิตยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ควรให้ความสำคัญเพื่อให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงเช่นนี้ ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ รวมทั้งภาพลักษณ์ที่ดีของสินค้า และภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่รัฐบาลควรให้ความสำคัญหากต้องการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศให้ก้าวหน้า ไม่ว่าจะใช้นโยบายรถยนต์แห่งชาติหรือไม่ก็ตาม

จัดทำโดย

นางสาวดวงรัตน์ ประจักษ์ศิลป์ไทย

วิทยาการปฏิบัติการ

กลุ่มงานบริการวิชาการ 2 สำนักวิชาการ

โทร. 0 2244 2065

โทรสาร. 0 2244 2058

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

บุตรี เทียมเทียบรัตน์. (ม.ป.ป.). **ห่วงโซ่มูลค่าโลก (Global Value Chains : GVCs) รูปแบบการค้ายุคใหม่.** สืบค้น 8 ตุลาคม 2558 จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/article/globalvaluechains_gvcs_26012558.pdf

ภาษาต่างประเทศ

APEC Automotive Dialogue. (n.d.). **Effective Automotive Policies and Barriers to Growth.** Retrieved 8 October 2015 from http://www.apec.org/Groups/Committee-on-Trade-and-Investment/~media/Files/Groups/AD/00_cti_ad_autopolicy.ashx

Chung, M.K. (n.d.). **Globalization Strategies of Korean Motor Vehicle Industry: A Case Study of Hyundai.** Retrieved 7 October 2015 from <http://gerpisa.org/ancien-gerpisa/actes/22/22-5.pdf>

Islamoglu, N.E. (2003). **Globalization of the Korean Automobile Industry.** (Master's thesis). School of Public Policy and Management, Korea Development Institute.

Lautier, M. (2004). "Avoiding the Neighbors": the National/Global Development Strategy of the Korean Automobile Industry. In J. Carrillo, Y. Lung, & R.V. Tulder (Eds.), **Cars, Carriers of Regionalism?** (pp. 218-232). Hampshire: Palgrave Macmillan

Rosli, M. & Kari, F. (2007, December). Malaysia's National Automotive Policy and the Performance of Proton's Foreign and Local Vendors. **Asia Pacific Business Review**, 14(1), 103-118.

Segawa, N., Natsuda, K., & Thoburn, J. (2014, June). Affirmative Action and Economic Liberalization: The Dilemmas of the Malaysian Automotive Industry. **Asian Studies Review**, 38(3), 422-441.

Wad, P. (2009, May). The Automobile Industry of Southeast Asia: Malaysia and Thailand. **Journal of the Asia Pacific Economy**, 14(2), 172-193.

Wad, P. & Govindaraju, V.G.R.C. (2011). Automotive Industry in Malaysia: an Assessment of its Development. **Int. J. Automotive Technology and Management**, 11(2), 152-171.