

บทที่ 6

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการยานยนต์ และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นโรงงานกรณีศึกษา

ในตอนนี้จะกล่าวถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์ของโรงงานผู้ประกอบการยานยนต์และโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกรณีศึกษา ใน 5 หัวข้อ คือ เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกและประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนวัตถุดิบ การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความร่วมมือทางเทคนิค ความไว้วางใจ และข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้

1. รายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษา
2. เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกและประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนและผู้ผลิตวัตถุดิบ
 - 2.1. เกณฑ์ที่ใช้ประกอบการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ก่อนการทำสัญญา
 - 2.2. เกณฑ์ที่ใช้ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระหว่างการผลิต
3. การแลกเปลี่ยนข่าวสารในอุตสาหกรรม
 - 3.1. การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กับผู้ประกอบการยานยนต์ที่เป็นลูกค้า
 - 3.2. การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย
 - 3.3. การติดตามข่าวสารในแวดวงอุตสาหกรรมยานยนต์
4. ความร่วมมือทางเทคนิค
 - 4.1. ความร่วมมือทางเทคนิคระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์
 - 4.2. ความร่วมมือทางเทคนิคระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ป้อนวัตถุดิบ
5. ความไว้วางใจ
 - 5.1. ความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์
 - 5.2. ความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ป้อนวัตถุดิบ
6. ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น
 - 6.1. ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์
 - 6.2. ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย

1. รายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษา

บริษัทผู้ประกอบการยานยนต์ ก.

ก่อตั้งปี พ.ศ. 2507 ด้วยเงินลงทุน 300 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นชาวญี่ปุ่นล้วน

จำนวนพนักงานปัจจุบัน 450 คน

ลักษณะกิจการ ประกอบรถบรรทุกและรถโดยสาร ออกแบบและผลิตแม่พิมพ์สำหรับผู้ประกอบการยานยนต์

รายอื่นและผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข.

ก่อตั้งปี พ.ศ. 2532 เงินลงทุน 100 ล้านบาท มีผู้ถือหุ้นชาวไทย 60 % และชาวญี่ปุ่น 40 %

จำนวนพนักงานปัจจุบัน 170 คน

ลักษณะกิจการ ผลิต Transmission Belt สำหรับรถยนต์และเครื่องจักรส่งให้ผู้ประกอบยานยนต์

สินค้าที่ผลิต เป็น OEM 20 % REM.60 % ส่งออก 20%

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค.

ก่อตั้งปี พ.ศ. 2529 เงินลงทุน 28.75 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นชาวไทยล้วน

จำนวนพนักงานปัจจุบัน 750 คน ,

ลักษณะกิจการ ผลิตและออกแบบแม่พิมพ์ ชิ้นส่วนงานขึ้นรูปส่วนตัวถัง และท่อไอเสียรถยนต์

สินค้าที่ผลิตเป็น OEM 100 %

บริษัทผู้ประกอบยานยนต์ ง.

ก่อตั้งปี พ.ศ. 2509 เงินลงทุน 5447 ล้านบาท มีผู้ถือหุ้นชาวไทย 51 % และชาวญี่ปุ่น 49 %

จำนวนพนักงาน 1531 คน

ลักษณะกิจการ ผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถปิกอัพ รถบรรทุก 6 ล้อและ 10 ล้อ

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ.

ก่อตั้งปี พ.ศ. 2528 เงินลงทุน 85 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นชาวไทย 100%

จำนวนพนักงาน 494 คน

ลักษณะกิจการ ผลิตชิ้นส่วนโลหะประเภทอลูมิเนียมหล่อและกลึงงานเหล็กและอลูมิเนียมหล่อ

สินค้าเป็น OEM 95 % REM 1 % ส่งออก 4 %

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ.

ก่อตั้งปี พ.ศ. 2516 เงินลงทุน 0.6 ล้านบาท มีผู้ถือหุ้นชาวไทยล้วน

จำนวนพนักงานปัจจุบัน 32 คน

ลักษณะกิจการ ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และรับจ้างผลิตชิ้นส่วนโลหะทั่วไป

สินค้าที่ผลิตเป็น OEM 55 % และ REM 45 %

2. เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกและประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนและผู้ผลิตวัตถุดิบ

2.1. เกณฑ์ที่ใช้ประกอบการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์/วัตถุดิบก่อนการทำสัญญา

2.1.1. เกณฑ์ที่ผู้ประกอบการยานยนต์ ก. ใช้ประกอบการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ก่อนการทำสัญญา

หากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต้องการให้ตนเป็นผู้บ่อนชิ้นส่วนยานยนต์ให้แก่ผู้ประกอบการยานยนต์แล้ว ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำเป็นต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ผู้ประกอบการยานยนต์ต้องการ ทว่าผู้ประกอบการยานยนต์แต่ละรายก็มีเกณฑ์และกระบวนการที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บ่อนชิ้นส่วนยานยนต์ที่แตกต่างกันออกไป ในกรณีของผู้ประกอบการยานยนต์ ก. นั้น มีเกณฑ์ประกอบการพิจารณาผู้บ่อนชิ้นส่วนยานยนต์รายใหม่ 3 ประการดังนี้ คือ

- การบริหารในองค์กร
- การรับประกันคุณภาพ
- วิศวกรรมและการผลิต

โดยในแต่ละเกณฑ์มีรายละเอียดดังนี้

- การบริหารในองค์กร พิจารณาผลการดำเนินธุรกิจและสถานะการเงินของบริษัท นโยบายและจุดมุ่งหมายของบริษัท กิจกรรมการพัฒนาและยกระดับแรงงาน และการติดต่อสื่อสารพร้อมด้วยอุปกรณ์สื่อสารที่มี
- การรับประกันคุณภาพ พิจารณาว่าบริษัทนั้นมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านคุณภาพหรือไม่ การตรวจสอบคุณภาพในปัจจุบัน การบริหารคุณภาพ การบริหารผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย/วัตถุดิบ การตรวจสอบเครื่องมือวัดและปรับเทียบเครื่องมือวัด
- วิศวกรรมและการผลิต พิจารณาจากระดับความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนนั้นๆของบริษัท ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดการการผลิต การจัดการโรงงาน และ ปริมาณการผลิตสูงสุด

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้ในแบบสอบถาม ซึ่งมีด้วยกัน 5 ปัจจัยด้วยกันคือ reliability assurance responsiveness empathy และ tangible แล้ว พบว่า ผู้ประกอบการยานยนต์ ก. ให้ความสำคัญกับปัจจัย 3 ประการ คือ reliability assurance และ tangible โดยให้ความสำคัญกับ tangible มากที่สุด ผู้ประกอบการยานยนต์ ก. มีขั้นตอนในการคัดเลือกผู้บ่อนชิ้นส่วนยานยนต์รายใหม่ดังแสดงในรูปที่ 6.1



รูปที่ 6.1 ขั้นตอนในการคัดเลือกผู้ป้อนชิ้นส่วนยานยนต์รายใหม่ของบริษัทผู้ประกอบยานยนต์ ก.

ในปัจจุบัน ผู้ประกอบยานยนต์ ก. ไม่มีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรกับผู้ป้อนชิ้นส่วนยานยนต์ หากผู้ป้อนชิ้นส่วนยานยนต์สามารถทำการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้ตามแบบที่บริษัทแม่ของผู้ประกอบยานยนต์ ก. กำหนดก็จะสามารถส่งชิ้นส่วนให้ผู้ประกอบยานยนต์ ก. ได้ตลอดระยะเวลาการผลิตรถยนต์แต่ละรุ่น แต่จำนวนชิ้นส่วนที่ผู้ประกอบยานยนต์ ก. จะสั่งซื้อจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของชิ้นส่วนยานยนต์นั้นๆ ถ้าเป็นชิ้นส่วนยานยนต์ที่ต้องใช้เทคโนโลยีค่อนข้างสูงหรือเป็นชิ้นส่วนสำคัญก็จะสั่งซื้อจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพียงรายเดียวหรือให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ดีที่สุดเป็นผู้ได้ยอดสั่งซื้อส่วนใหญ่ไป (ประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ของชิ้นส่วนยานยนต์ชนิดนั้น) แต่ถ้าเป็นชิ้นส่วนทั่วไปก็จะกระจายยอดสั่งซื้อให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายต่างๆ ในปริมาณใกล้เคียงกัน ชิ้นส่วนยานยนต์ทั่วไปชนิดหนึ่งๆจะมีผู้ป้อนชิ้นส่วนประมาณ 3-4 รายด้วยกัน

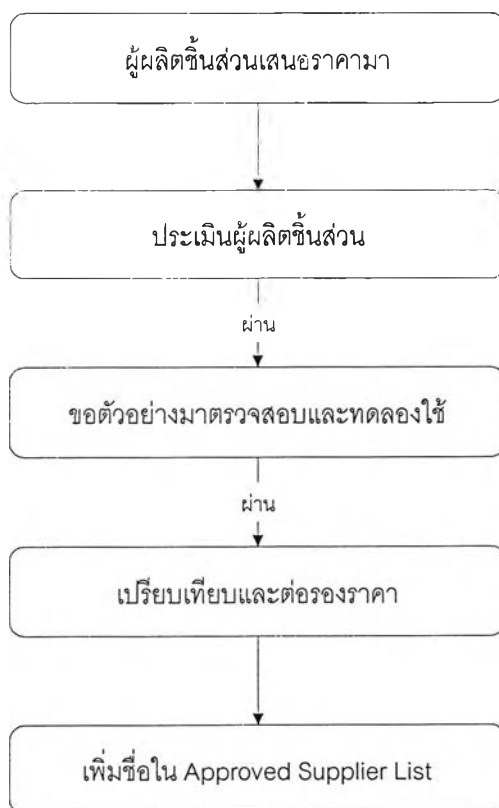
2.1.2 เกณฑ์ที่ผู้ประกอบยานยนต์ ง. ใช้ประกอบการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ก่อนการทำสัญญา

ในกรณีของผู้ประกอบยานยนต์ ง. นั้น ผู้ประกอบยานยนต์ ง. จะพิจารณาคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จาก คุณภาพและประสิทธิภาพ (Quality) ต้นทุนและราคาคาผลิตภัณฑ์ (cost) และการส่งมอบ (Delivery) โดยในแต่ละเกณฑ์มีรายละเอียดดังนี้

- คุณภาพและประสิทธิภาพ (Quality) เป็นเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในความเห็นของผู้ประกอบยานยนต์ ง. เนื่องจากมีคะแนนให้กับเกณฑ์นี้ถึง 55 เปอร์เซ็นต์ โดยบริษัทจะพิจารณาคุณภาพและประสิทธิภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จากความสามารถในการผลิต คุณภาพของชิ้นส่วนยานยนต์ การตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ กระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ความชำนาญในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ดังกล่าว และการยอมรับในแวดวงอุตสาหกรรมยานยนต์

- ต้นทุนและราคาผลิตภัณฑ์ (Cost) พิจารณาสถานภาพทางการเงินของบริษัท ราคาที่เสนอขาย การทำกิจกรรมการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตต่างๆ ความร่วมมือในการทำกิจกรรมการลดต้นทุน
- การส่งมอบ (Delivery) พิจารณาจากความสามารถในการจัดส่งของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ การตรวจสอบความถูกต้องในการจัดส่ง การบรรจุและหีบห่อชิ้นส่วนยานยนต์ และความพร้อมที่จะให้บริการในกรณีเร่งด่วน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในแบบสอบถามแล้ว พบว่า ผู้ประกอบยานยนต์ ง. ให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Reliability) และ ลักษณะทางกายภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Tangible) มากที่สุด โดยเน้นที่คุณภาพของชิ้นส่วนยานยนต์ที่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ราคาผลิตภัณฑ์ และความสอดคล้องของเวลารอบการผลิต ส่วนเกณฑ์ที่มีความสำคัญรองลงมาคือ การให้ความอุ่นใจ (Assurance) โดยเน้นที่ความมั่นคงทางการเงินของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มากที่สุดเพื่อความมั่นใจว่า ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สามารถส่งชิ้นส่วนให้ตนเองได้ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการประกอบยานยนต์ ส่วนขั้นตอนในการพิจารณาคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายใหม่แสดงในรูปที่ 6.2



รูปที่ 6.2 ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ป้อนชิ้นส่วนยานยนต์รายใหม่ของบริษัทผู้ประกอบยานยนต์ ง.

โดยทั่วไปแล้ว ผู้ประกอบยานยนต์ ง. จะซื้อขายชิ้นส่วนยานยนต์กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตลอดระยะเวลาผลิตรถยนต์รุ่นหนึ่งๆ และการแบ่งสัดส่วนของยอดสั่งซื้อชิ้นส่วนยานยนต์ก็จะเป็นไปในลักษณะเดียวกับของ

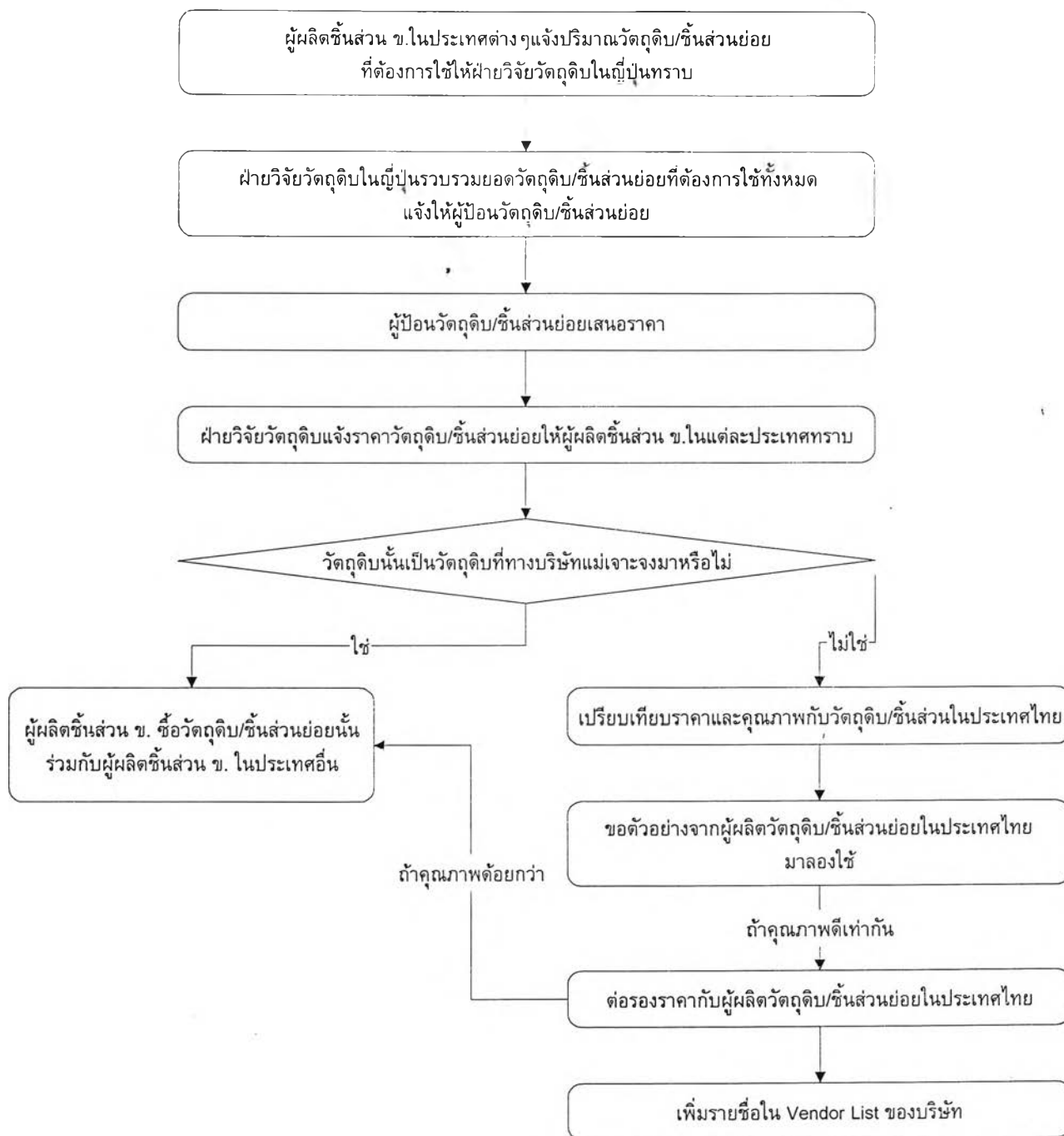
บริษัทผู้ประกอบยานยนต์ ก. คือ ชิ้นส่วนยานยนต์ที่สำคัญก็จะมีผู้ป้อนรายใหญ่รายเดียว และชิ้นส่วนยานยนต์ทั่วไปก็จะมีผู้ป้อนชิ้นส่วนยานยนต์หลายราย

2.1.3 เกณฑ์ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ใช้ประกอบการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย/วัตถุดิบก่อนการทำสัญญา

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. เป็นบริษัทร่วมทุนที่มีชาวไทยถือหุ้น 60 เปอร์เซ็นต์ และชาวญี่ปุ่นถือหุ้น 40 เปอร์เซ็นต์ แต่อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นของผู้ถือหุ้นชาวญี่ปุ่น เนื่องจากเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดและเป็นเจ้าของ Know How ในการผลิตและบริหาร ในขณะที่ผู้ถือหุ้นชาวไทยซึ่งมีมูลค่ารวมของหุ้นมากกว่ามีอำนาจในการตัดสินใจน้อยกว่า เนื่องจากมีผู้ถือหุ้นรายย่อยหลายรายและส่วนใหญ่ผู้ถือหุ้นเหล่านี้เป็นลูกค้าของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข.

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. มีการคัดเลือกผู้ป้อนชิ้นส่วนย่อยและวัตถุดิบแบบรวมศูนย์ร่วมกับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ในประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชียเพื่อให้ได้วัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยในราคาที่ถูกที่สุด โดยขั้นต้นตอนในการเลือกผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยดังแสดงในรูปที่ 6.3 อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยในกรณีของบริษัทแม่ไม่ได้กำหนดตัวผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยไว้นั้นมีน้อยมาก โดยปกติแล้ว ทางบริษัทแม่ของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ในประเทศญี่ปุ่นจะกำหนดตัวผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยไว้ก่อนแล้ว

ในส่วนของเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยนั้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ให้ความสำคัญกับชื่อเสียงของบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย และการที่บริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยได้รับ ISO 9000 มากที่สุด ถ้าผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 แล้ว ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ก็จะคลายความเข้มงวดในการพิจารณาเรื่องอื่นๆลง รองลงมาคือ คุณภาพของวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยที่ได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนด



รูปที่ 6.3 ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข.

2.1.4 เกณฑ์ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. ใช้ประกอบการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย/วัตถุดิบก่อนการทำสัญญา

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. เป็นบริษัทที่มีเจ้าของกิจการชาวไทยล้วนและมีผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยเป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชาวไทยทั้งหมด ในอดีตที่ผ่านมาบริษัทไม่ได้มีการจัดทำเกณฑ์การคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์อย่างเป็นระบบ เนื่องจากบริษัทจะติดต่อซื้อขายกับบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยที่ติดต่อกันมาตั้งแต่สมัยแรกตั้งโรงงาน อย่างไรก็ตาม บริษัทมีแนวโน้มที่จะพิจารณาซื้อวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยโดยพิจารณาจาก คุณภาพ และราคาของผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยเสนอให้เป็นหลัก โดยทางบริษัทจะให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยในระดับพอประมาณ แต่ถ้าผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 แล้ว ทางบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. จะผ่อนคลายความเข้มงวดในการพิจารณาคุณภาพและราคา

เนื่องจากทางบริษัทมีการติดต่อซื้อขายชิ้นส่วนชนิดหนึ่งๆจากบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยหลายราย ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับลักษณะทางกายภาพของบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยเท่าใดนัก เพราะได้กระจายยอดสั่งซื้อให้แก่ผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยต่างๆในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

2.1.5 เกณฑ์ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. ใช้ประกอบการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย/วัตถุดิบก่อนการทำสัญญา

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. เดิมเป็นแผนกหนึ่งในบริษัทหล่อโลหะแห่งหนึ่ง ทำการกลึงชิ้นส่วนงานหล่อโลหะที่ซื้อจากบริษัทหล่อโลหะดังกล่าวและกลึงงานอลูมิเนียมหล่อที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. ทำการหล่อเอง ซึ่งอลูมิเนียมที่ทางบริษัทใช้ก็มาจากบริษัทตัวแทนจำหน่ายที่ติดต่อกับมาเป็นเวลานาน ประกอบกับทางบริษัทไม่มีนโยบายที่จะสั่งซื้ออลูมิเนียมชิ้นงานหล่อจากบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยรายอื่น ทำให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. ไม่มีเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยรายใหม่

2.1.6 เกณฑ์ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. ใช้ประกอบการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย/วัตถุดิบก่อนการทำสัญญา

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. เป็นผู้ป้อนชิ้นส่วนย่อยให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. มาเป็นเวลานาน ในปัจจุบัน บริษัทยังไม่มีเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจเลือกผู้ป้อนวัตถุดิบ วัตถุดิบต่างๆที่ใช้มาจากตัวแทนจำหน่ายและผู้ผลิตวัตถุดิบรายเดิมที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. ติดต่อกับด้วยตลอด โดยผู้ผลิตวัตถุดิบและตัวแทนจำหน่ายเหล่านี้มีทั้งที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ผู้ผลิตวัตถุดิบที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่นั้นจะมีการจัดส่งวัตถุดิบที่ตรงเวลามากกว่าผู้ผลิตวัตถุดิบที่เป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่มีความยืดหยุ่นในการซื้อขายน้อยกว่าผู้ผลิตวัตถุดิบขนาดเล็ก ประกอบกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. ทำการซื้อขายวัตถุดิบกับบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบรายเล็กเหล่านี้มานานเกือบเท่าอายุบริษัท ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. จึงมักจะซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตวัตถุดิบขนาดเล็กมาก

กว่าที่จะซื้อจากผู้ผลิตวัตถุดิบขนาดใหญ่ ผลที่ตามมาก็คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. จะได้รับวัตถุดิบไม่ตรงเวลา ทำให้การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ล่าช้า และไม่สามารถส่งมอบได้ทันเวลาตามที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. ซึ่งเป็นลูกค้าต้องการได้ แม้ว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. จะไม่มีการปรับเงินเนื่องจากส่งสินค้าให้ล่าช้า แต่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ก็พบว่าเมื่อเหตุการณ์เช่นนี้เกิดบ่อยครั้งเข้า ยอดสั่งซื้อจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. ก็จะลดลง ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. จึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการจัดส่งที่ตรงเวลามากที่สุดในจำนวนเกณฑ์ประกอบการพิจารณาผู้บ่อนวัตถุดิบรายใหม่ ส่วนเกณฑ์ที่สำคัญรองลงมาคือ ราคา และคุณภาพ

2.2. เกณฑ์ที่ใช้ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์/วัตถุดิบในระหว่างการผลิต

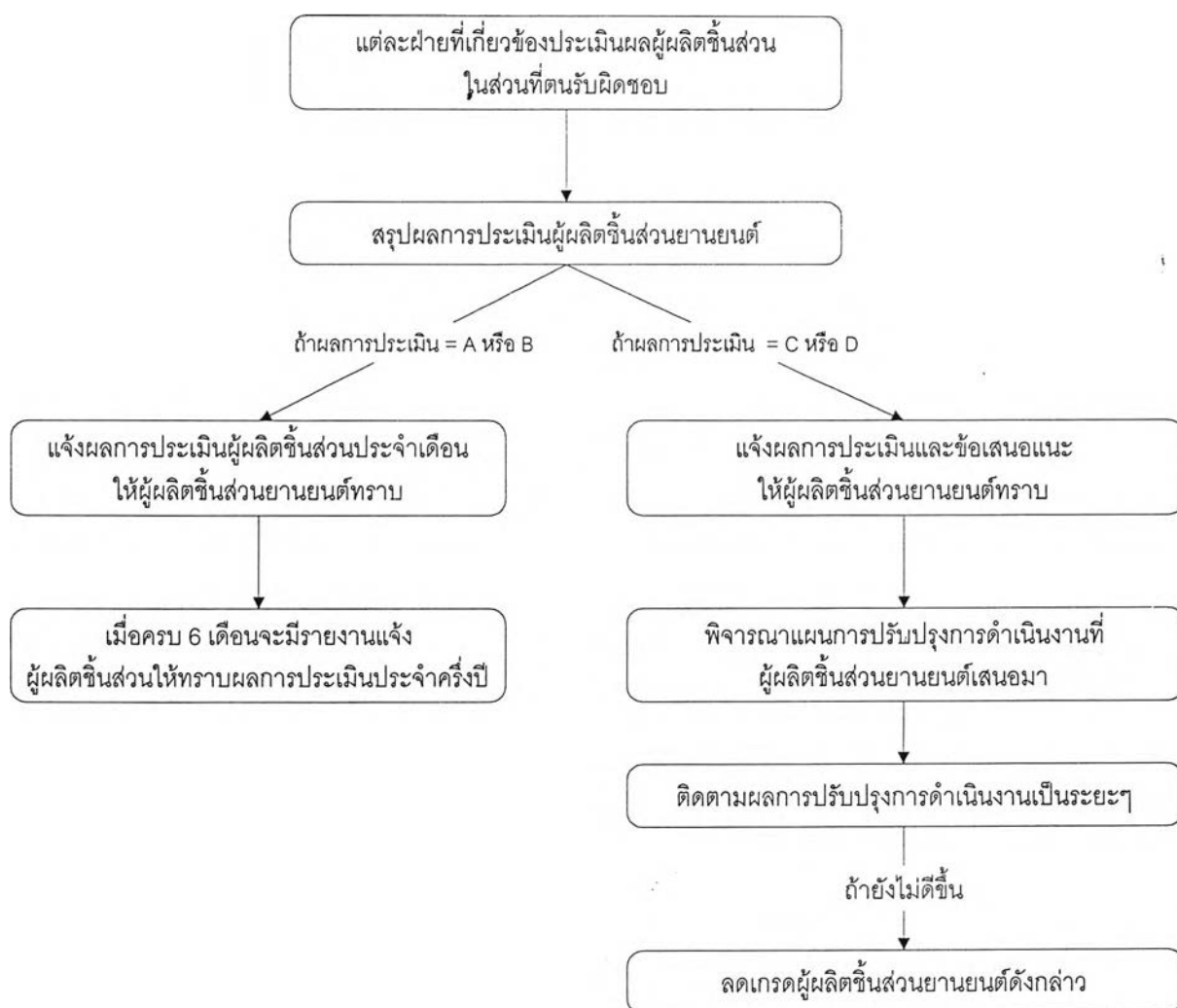
2.2.1 เกณฑ์ที่ผู้ประกอบยานยนต์ ก. ใช้ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระหว่างการผลิต

หลังจากที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บ่อนชิ้นส่วนยานยนต์ของผู้ประกอบยานยนต์ ก. แล้ว ในแต่ละเดือนผู้ประกอบยานยนต์ ก. จะประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนแต่ละรายแล้วทำรายงานส่งให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยในใบประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระหว่างการผลิตนี้จะพิจารณาเกณฑ์ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งห้า โดยเน้นที่คุณภาพและการจัดส่งเป็นหลัก

ในการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระหว่างการผลิตนี้ ผู้ประกอบยานยนต์ ก. มีการให้เกรดผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็น เกรด A, เกรด B, เกรด C และ เกรด D ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้เกรด A และ B นั้นจัดว่าเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีมาตรฐานอยู่ในขั้นดีมาก และดี ส่วนผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับผลการประเมินเป็น C และ D นั้นจัดว่าเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์พอใช้ได้ และ มาตรฐานต่ำ ซึ่งทางบริษัทยานยนต์ ก. จะทำการตรวจติดตามแก้ไขปัญหาค่าต่อไป โดยในขั้นแรกก็จะส่งรายงานผลการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์พร้อมด้วยคำแนะนำในการปรับปรุงให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายดังกล่าว และให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายนั้นจัดทำแผนการปรับปรุงเสนอมา และผู้ประกอบยานยนต์ ก. จะคอยติดตามผลการปรับปรุงเป็นระยะๆ หากครบกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้แล้วยังได้ผลการประเมินต่ำกว่าเกรด B อยู่ก็จะแจ้งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายนั้นให้ทราบถึงการถูกถอดชื่อออกจาก Approved Vendor List ต่อไป

เมื่อพิจารณาความเข้มงวดในการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แล้ว ผู้ประกอบยานยนต์ ก. จะเข้มงวดกับบริษัททั่วไปมากที่สุด รองลงมาคือ บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ทำการซื้อขายกันมาเป็นเวลานานหรือมีความใกล้ชิดกันมากเป็นพิเศษ และเข้มงวดน้อยที่สุดกับบริษัทร่วมทุน โดยเกณฑ์ที่ผู้ประกอบยานยนต์ ก. ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ความว่องไวของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในการตอบสนองต่อคำร้องของบริษัท (Responsiveness) ซึ่งดูแลโดยฝ่ายจัดซื้อ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3) และลักษณะทางกายภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Tangible) ซึ่งดูแลโดยฝ่ายวิศวกรรม (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.87) รองลงมาคือ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Reliability) การให้ความอุ่นใจ (Assurance) และการให้ความเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด (Empathy) โดยในสามปัจจัยหลังนี้มีคะแนนเฉลี่ยในแต่ละปัจจัยเท่ากัน คือ 2.67

ผู้ประกอบการยานยนต์ ก. มีขั้นตอนในการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระหว่างการผลิตดังแสดงในรูปที่ 6.4 ดังนี้



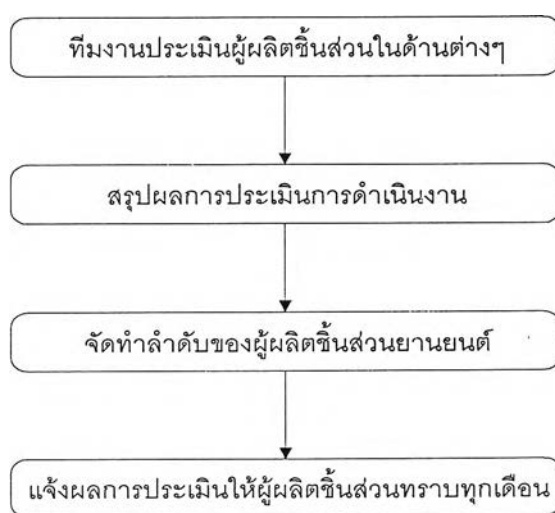
รูปที่ 6.4 ขั้นตอนการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระหว่างการผลิตของผู้ประกอบการยานยนต์ ก.

2.2.2 เกณฑ์ที่ผู้ประกอบการยานยนต์ ๖. ให้ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระหว่างการผลิต

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ๖. จะส่งใบประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แต่ละรายทุกเดือน และมีการจัดอันดับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในแต่ละเดือนประกอบไปด้วย ในการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระหว่างการผลิตนั้น ผู้ประกอบการยานยนต์ ๖. จะพิจารณาคุณภาพของชิ้นส่วนยานยนต์ และการส่งมอบเป็นสำคัญ

นอกจากการประเมินและจัดอันดับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จากคุณภาพและการจัดส่งแล้ว ผู้ประกอบการยานยนต์ ๖. ยังมีการเข้าไปตรวจสอบคุณภาพในกระบวนการผลิตในโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์อีกด้วย โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพในระหว่างการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะคล้ายกับมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 โดยจะเน้นที่การมีมาตรฐานคุณภาพที่ชัดเจน ครบถ้วนและปฏิบัติได้จริง การควบคุมการผลิต การควบคุมผลิตภัณฑ์ การตรวจสอบ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และการควบคุมผู้ผลิต

หากพิจารณาเกณฑ์ทั้งห้าที่ใช้ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แล้ว ผู้ประกอบการยานยนต์ ๖. ให้ความสำคัญกับคุณภาพของชิ้นส่วนและการบริหารคุณภาพและการบริหารการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ราคาของชิ้นส่วนยานยนต์ ความสอดคล้องของเวลารองการผลิต และเวลาส่งมอบมากที่สุด ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Reliability) และลักษณะทางกายภาพ (Tangible) ของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ รองลงมา คือ ความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งความพยายามในการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องตามที่บริษัทร้องขอ ซึ่งอยู่ในหัวข้อการให้ความอุ่นใจ (Assurance) และ ความไว้วางใจในการตอบสนองต่อคำร้องของบริษัท (Responsiveness) ตามลำดับ ส่วนเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการยานยนต์ ๖. ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ การให้ความเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด (Empathy) เนื่องจากทางผู้ประกอบการยานยนต์ ๖. คิดว่าตนเองสามารถติดตามหรือเรียกร้องให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทำการปรับปรุงแก้ไขการทำงานตามที่บริษัทร้องขอได้



รูปที่ 6.5 ขั้นตอนการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระหว่างการผลิตของผู้ประกอบการยานยนต์ ๖.

ขั้นตอนในการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของโรงงานประกอบยานยนต์ ก. จะคล้ายกับของโรงงานผู้ประกอบยานยนต์ ก. ดังแสดงในรูปที่ 6.5 ในการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระหว่างการผลิตนี้ ผู้ประกอบยานยนต์ ก. จะจัดเกรดผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ออกเป็นเกรด A, B, C, และ D เช่นเดียวกับผู้ประกอบยานยนต์ ก. หากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้เกรดต่ำกว่า B ก็จะมีการเตือนและขอให้ปรับปรุงในจุดที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์บกพร่อง ถ้าหากยังไม่ดีขึ้น ผลการประเมินก็จะต่ำลงเรื่อย และอาจถูกพิจารณายกเลิกการสั่งซื้อในที่สุด

2.2.3 เกณฑ์ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ใช้ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย/วัตถุดิบในระหว่างการผลิต

ในส่วนของ การประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยในระหว่างการผลิตนั้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. เพิ่งจะมีการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยเมื่อไม่นานมานี้เอง โดยทางบริษัทให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ของผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยมากที่สุด (Reliability) มากที่สุด โดยเฉพาะในด้านคุณภาพของวัตถุดิบ และการจัดส่งวัตถุดิบ ส่วนเกณฑ์ในการพิจารณาประการอื่น ๆ นั้น ทางบริษัทเห็นว่ามีความสำคัญรองลงมา อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ยังไม่ได้ทำการส่งผลการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยให้ผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยของตนเอง เนื่องจากยังขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่นี้อยู่ ปัจจุบันมีเจ้าหน้าที่ที่ดูแลเรื่องการจัดหาวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยและวางแผนการผลิต การสั่งซื้อเพียงคนเดียว ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำที่ผ่านมา เจ้าหน้าที่ต้องดูแลเกี่ยวกับการปรับยอดสั่งซื้อให้เข้ากับแผนการผลิตของตน ทำให้ยังไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทำการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบอย่างเต็มที่

2.2.4 เกณฑ์ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. ใช้ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย/วัตถุดิบในระหว่างการผลิต

สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. แล้ว เกณฑ์ที่มีความสำคัญมากที่สุดในการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย คือ ความเต็มใจและความรวดเร็วในการตอบสนองต่อคำร้องของบริษัท (Responsiveness) ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมการประชุมที่บริษัทจัดขึ้นเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับแผนการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. หรือการส่งชิ้นส่วนย่อยไปยังโรงงานประกอบยานยนต์เลยโดยไม่ผ่านโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. ก่อน รองลงมาคือ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ของผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย (Reliability) แต่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. ยังไม่มีการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยอย่างเป็นระบบ ไม่มีการแจ้งผลการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยทราบ การประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยที่กระทำอยู่เป็นไปเพื่อการใช้งานภายในเท่านั้น และถ้าผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยมีผลงานที่ไม่ดีก็ไม่ค่อยได้แจ้งให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยทราบ นอกจากนี้ กรณีที่ผลการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยภายในต่ำลงมากเท่านั้น โดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. จะแจ้งผลการประเมินการดำเนินงานให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยทราบเพียงปีละครั้งเท่านั้น

2.2.5 เกณฑ์ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. ใช้ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย/วัตถุดิบในระหว่างการผลิต

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. มีเกณฑ์ในการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วน 2 ประการคือ คุณภาพของวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย และการจัดส่ง มีการส่งผลการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยเป็นประจำทุกเดือน อย่างไรก็ตาม ในส่วนรายละเอียดของเกณฑ์การประเมินนั้น ยังไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงหัวข้อที่พิจารณาและรูปแบบ การให้คะแนนความสำคัญในหัวข้อต่างๆเสมอๆ แต่ผลการประเมินที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. ให้กับผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยจะเด่นกว่าผลการประเมินของผู้ประกอบยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนรายอื่นให้กับผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนของตนเองตรงที่ในใบผลการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. จะมีข้อมูลเฉลี่ยของคุณภาพและการจัดส่งในอดีตประกอบด้วย

2.2.6 เกณฑ์ที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. ใช้ประกอบการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย/วัตถุดิบในระหว่างการผลิต

ในปัจจุบันผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. ไม่มีการประเมินผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยของตนเองเป็นลายลักษณ์อักษร แม้ว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. จะพบว่าผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยส่งวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยที่มีคุณภาพไม่เป็นไปตามที่กำหนด หรือส่งสินค้าล่าช้า ก็ไม่มีการปรับเงินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยเลย ด้วยเห็นว่าผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยเหล่านั้นเป็นบริษัทที่ติดต่อซื้อขายกันมานาน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นก็คือผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. ไม่สามารถส่งมอบชิ้นส่วนให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. ได้ทันกำหนด

3. การแลกเปลี่ยนข่าวสารในอุตสาหกรรม

3.1. การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กับผู้ประกอบยานยนต์ที่เป็นลูกค้า

3.1.1 การแลกเปลี่ยนข่าวสารต่างๆระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบยานยนต์

การให้และรับข่าวสารต่างๆระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบยานยนต์จะใช้โทรสารและโทรศัพท์เป็นสื่อในการติดต่อมากที่สุด รองลงมาคือ การประชุม การให้และรับข่าวสารต่างๆจะเป็นทางการค่อนข้างมาก ซึ่งต่างจากการติดต่อระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนและผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยกัน ซึ่งมักจะเป็นการโทรศัพท์ติดต่อกันมากกว่า ไม่ค่อยมีการโทรสาร หรือ การประชุม

สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มตัวอย่างแล้ว การเข้าร่วมการประชุมที่ผู้ประกอบยานยนต์จัดขึ้นทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนด้วยกันบ้าง ซึ่งอาจจัดได้ว่า การประชุมเป็นแหล่งข้อมูลทางอ้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ก็ได้ ส่วนใหญ่แล้ว ข้อมูลที่ผู้ประกอบยานยนต์จะให้ในการประชุมคือ ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนที่ผู้ประกอบยานยนต์ต้องการให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ปฏิบัติเพิ่มขึ้น และ ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและการทำงานต่างๆของผู้ประกอบการยานยนต์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แม้ว่าผู้ประกอบการจะสนใจการจัดตั้งระบบเครือข่ายของตนเองที่เชื่อมโยงผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นคู่ค้าของตนเข้าไว้ด้วยกันเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้หรือติดตามข้อมูลต่างๆ และมีผู้ประกอบการบางรายได้เริ่มโครงการนี้ไปแล้ว (ผู้ประกอบการรายอื่นที่ไม่ใช่ผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษา) แต่ระบบเครือข่ายนี้ก็ไม่ได้อำนวยความสะดวกให้ทั้งผู้ประกอบการและผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพิ่มขึ้นอย่างใด แม้ว่าผู้ประกอบการและผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะมีความเห็นเป็นเสียงเดียวกันว่า การติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีประสิทธิภาพดี , ทำให้สามารถติดต่อกับหน่วยงานที่ต้องการได้รวดเร็ว และประหยัดเวลา แต่บุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ในหลายหน่วยงานยังไม่มีความพร้อมเพียงพอที่จะใช้ระบบดังกล่าวให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด และตัวบุคลากรเองก็ไม่ค่อยให้ความสนใจกับการสื่อสารด้วยวิธีดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ระบบเครือข่ายนี้อาจเข้ากันไม่ได้กับโครงสร้างการทำงานในปัจจุบันของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และเป็นการเพิ่มต้นทุนให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนด้วย

3.1.2 การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์ในช่วงวิกฤติ

เศรษฐกิจ

แต่ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำที่ผ่านมา วิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารก็เปลี่ยนไปเป็นใช้โทรศัพท์มากขึ้น เดิมทีนั้นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์จะติดต่อกันไม่บ่อยนัก ประมาณเดือนละครั้งหรือนานกว่านั้น แต่หลังจากที่ยอดการผลิตตกลงอย่างมาก ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์ก็มีการติดต่อกันมากขึ้น เป็นประมาณสัปดาห์ละครั้งแทน บางครั้งในหนึ่งสัปดาห์ก็มีการติดต่อกันเพื่อแจ้งการปรับยอดสั่งซื้อและแผนการผลิตของผู้ประกอบการยานยนต์มากกว่าหนึ่งครั้ง

เมื่อพิจารณาในแง่ของความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนข่าวสารเรื่องต่างๆแล้ว พบว่า ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์มีความเปลี่ยนแปลงในการให้และรับข่าวสารต่างๆดังแสดงในตารางที่ 6.1

เนื่องจากผู้ประกอบการต่างๆก็ประสบกับปัญหาในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจที่ผ่านมา ดังนั้นผู้ประกอบการยานยนต์จึงมีโครงการที่จะประกอบรถยนต์ส่งออก รถยนต์ที่จะส่งออกมีมาตรฐานคุณภาพเข้มงวดกว่าที่ขายในประเทศมาก ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมาตรวจเยี่ยมโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์บ่อยขึ้น มีการวางแผนโครงการถ่ายทอดเทคนิคการผลิต คำแนะนำต่างๆ และเทคนิคการควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ เทคนิคการลดต้นทุน และการเพิ่มผลผลิตให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ แต่ ณ ปัจจุบัน ยังไม่มีการถ่ายทอดเทคนิคต่างๆที่กล่าวมา มีเพียงการอบรมเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพด้วยสถิติ (Statistical Process Control: SPC) อย่างเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้ประกอบการยานยนต์ต่างๆมีแผนที่จะส่งออกรถยนต์เพิ่มขึ้น แต่ผู้ประกอบการ ก. มีข้อจำกัดอยู่ที่ต้องทำให้เหมือนแบบของบริษัทแม่ ประกอบกับยอดการผลิตของผู้ประกอบการยานยนต์ ก. ก็ลดลงอย่างรุนแรงจากที่เคยผลิตรถยนต์ในช่วงเศรษฐกิจดีปีละ 10,000 คันเหลือเพียงปีละ 1800 คันเท่านั้น ทำให้ผู้ประกอบการ ก. ไม่สามารถทำการ

ถ่ายทอดความรู้ต่างๆได้เหมือนผู้ประกอบการรายอื่นและต้องเปลี่ยนจากการใช้ชิ้นส่วนบางชิ้นที่ผลิตได้ในประเทศมาเป็นนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศ เนื่องจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นคู่ค้าของผู้ประกอบการรายอื่น ก. ไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนชนิดนั้นในปริมาณที่น้อยมากๆได้เพราะไม่คุ้มค่าเสียการผลิต

ตารางที่ 6.1 ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับความถี่ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารต่างๆ
เปรียบเทียบกับก่อนเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ

ข่าวสารที่แลกเปลี่ยน	ผู้ประกอบการให้ ผู้ผลิต ¹	ผู้ผลิตให้ ผู้ประกอบการ ²
1. ข้อมูลทางการตลาดและยอดสั่งซื้อ	มากขึ้น	มากขึ้น
2. ข้อมูลทางวิศวกรรม	มากขึ้น	เท่าเดิม
3. เทคนิคการผลิตและข้อเสนอแนะ	มากขึ้น	เท่าเดิม
4. ผลการประเมินการดำเนินงาน	เท่าเดิม	เท่าเดิม
5. ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการลงทุน	น้อยลง	ไม่มี
6. ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่	ลดลงเป็นไม่มี	เท่าเดิม
7. แผนการผลิต	มากขึ้น	มากขึ้น
8. แนวโน้มของเทคโนโลยีและโอกาสที่จะใช้เทคโนโลยีดังกล่าวในอนาคต	ลดลงเป็นไม่มี	ไม่มี
9. ข้อมูลเกี่ยวกับการทำกิจกรรมต่างๆในโครงการส่งรถยนต์ขายต่างประเทศ	มี	-

1 คือ ผู้ประกอบการรายอื่นให้ข้อมูลดังกล่าวแก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

2 คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ให้ข้อมูลดังกล่าวแก่ผู้ประกอบการรายอื่น

3.2. การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยเช่นเดียวกับที่ติดต่อกับผู้ประกอบการรายอื่น และมีการใช้โทรศัพท์เพิ่มขึ้นในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน ความถี่ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารต่างๆระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยในปัจจุบันก็เป็นไปในลักษณะเดียวกันกับความถี่ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการรายอื่นในปัจจุบันเปรียบเทียบกับช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

3.3. การติดตามข่าวสารในแวดวงอุตสาหกรรมยานยนต์

ผู้ประกอบการในกลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในไทย ที่ประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับประวัติของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ลูกค้ำของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต่างๆ บุคคลที่ต้องติดต่อกับ และราคาที่เสนอขายให้ผู้ประกอบการยานยนต์เพื่อประกอบการจัดหาวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยของผู้ประกอบการยานยนต์ นอกจากนี้ก็มีการหาข่าวสารทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์ ข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ ข้อมูลทางการตลาดของผู้ประกอบการยานยนต์รายอื่นๆ และแนวโน้มของเทคโนโลยี ส่วนผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ใช้อินเทอร์เน็ตในการหาข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตและพัฒนาชิ้นส่วนยานยนต์ การออกแบบแม่พิมพ์ เทคนิคการเพิ่มผลผลิตต่างๆ ข่าวสารในอุตสาหกรรมยานยนต์

นอกจากการติดตามข่าวสารต่างๆผ่านทางอินเทอร์เน็ตแล้ว ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์ยังสามารถหาข้อมูลได้จากสมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในปัจจุบันหน่วยงานที่มีข้อมูลเกี่ยวกับผลการประกอบการของผู้ประกอบการยานยนต์มากที่สุดคือสมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งจะมีการสำรวจอุตสาหกรรมเป็นประจำทุกปีและมีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ประกอบการยานยนต์ด้วย

4. ความร่วมมือทางเทคนิค

4.1. ความร่วมมือทางเทคนิคระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์

ตารางที่ 6.2 แสดงระดับความร่วมมือทางเทคนิคในด้านต่างๆระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์ของโรงงานกรณีศึกษา ยิ่งคะแนนสูงมาก แสดงว่ามีความร่วมมือทางเทคนิคในด้านดังกล่าวดีมากเท่านั้น แต่จากตารางที่ 6.2 พบว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษามีความร่วมมือในทุกด้านน้อยมาก ซึ่งหมายความว่าแทบจะไม่มีความร่วมมือทางเทคนิคเลย อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มว่าจะมีความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มากกว่าด้านอื่น และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษาจะต้องปรับปรุงอย่างมากเกี่ยวกับความร่วมมือเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต

ตารางที่ 6.2 ความร่วมมือทางเทคนิคระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์ที่เป็นบริษัทกรณีศึกษา

ความร่วมมือทางเทคนิคในด้านต่างๆ	คะแนน
ความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	1.5
ความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับกระบวนการผลิต	1.0
ความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต	0.5

คะแนนในตารางที่ 6.2 เป็นคะแนนที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้

โดยมีระดับคะแนนสูงสุดเท่ากับ 4 คะแนน และต่ำสุดเท่ากับ 0 คะแนน

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มตัวอย่างมีการปรับปรุงชิ้นส่วนยานยนต์ร่วมกับผู้ประกอบยานยนต์ ก. บ้าง แต่ไม่มีความร่วมมือดังกล่าวกับผู้ประกอบยานยนต์ ง. การปรับปรุงชิ้นส่วนยานยนต์นั้นเป็นไปเพื่อปรับความเหมาะสมในเงื่อนไขต่างๆในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เช่น ผู้ประกอบยานยนต์ ก. อาจเสนอชื่อผู้ผลิตวัตถุดิบที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต้องซื้อ แต่ผู้ผลิตชิ้นส่วนอาจเสนอชื่อผู้ผลิตวัตถุดิบรายอื่นๆที่มีมาตรฐานวัตถุดิบเป็นไปตามที่ผู้ประกอบยานยนต์ต้องการแทน หรือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนอาจเสนอให้มีการปรับลักษณะชิ้นส่วนยานยนต์บ้างเพื่อให้สามารถผลิตได้ง่ายขึ้นให้ผู้ประกอบยานยนต์ ก. พิจารณา ถ้าผู้ประกอบยานยนต์ ก. เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ในส่วนที่ไม่มีผลเสียมากต่อรถยนต์ ก็จะไม่เสนอข้อมูลดังกล่าวให้บริษัทแม่ของผู้ประกอบยานยนต์ ก. ที่ประเทศญี่ปุ่นพิจารณา ถ้าหากบริษัทแม่เห็นชอบกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก็จะสามารถทำการดัดแปลงชิ้นส่วนได้

ส่วนการปรับปรุงกระบวนการผลิตนั้น มักจะอยู่ในรูปของการไปเยี่ยมชมโรงงานของกันและกัน ผู้ประกอบยานยนต์ ก. และ ผู้ประกอบยานยนต์ ง. จะไปเยี่ยมชมโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อตรวจกระบวนการผลิตและการควบคุมคุณภาพ พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงการผลิตด้วย แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว ผู้ประกอบยานยนต์ ง. จะไปเยี่ยมชมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มากกว่าผู้ประกอบยานยนต์ ก. และวิศวกรชาวไทยของผู้ประกอบยานยนต์ ง. ก็มีบทบาทในการให้คำแนะนำการปรับปรุงกระบวนการผลิตมากกว่าวิศวกรของผู้ประกอบยานยนต์ ก. หรือผู้ประกอบยานยนต์รายอื่นๆด้วย

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษาจะไปเยี่ยมผู้ประกอบยานยนต์ประมาณปีละครั้ง เพื่อเป็นการติดตามว่ากระบวนการผลิตของตนเองยังทันต่อกระบวนการผลิตของผู้ประกอบยานยนต์ได้หรือไม่ และอาจมีการแจ้งให้ผู้ประกอบยานยนต์ทราบว่าเป็นการปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างไร และผู้ประกอบยานยนต์อาจจะมาเยี่ยมชมโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อความมั่นใจว่า กระบวนการที่มีการปรับเปลี่ยนนั้นจะไม่เป็นผลเสียต่อคุณภาพของชิ้นส่วน

ส่วนความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตนั้น ทั้งผู้ประกอบยานยนต์ ก. และผู้ประกอบยานยนต์ ง. แทบจะไม่มีการทำกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนร่วมกับโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนเลย

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เข้าร่วมการประชุมที่ผู้ประกอบยานยนต์ ก. จัดทุก 2-3 เดือน ซึ่งในการประชุมนั้นจะมีการแจ้งข่าวสารต่างๆ ทั้ง การพยากรณ์ผลผลิตของผู้ประกอบยานยนต์ ก. และการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของชมรมที่ผู้ประกอบยานยนต์จัดขึ้น กิจกรรมต่างๆที่ผู้ประกอบยานยนต์ ก. จัดขึ้นทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไปมาพบปะกันและแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน แม้ว่ากิจกรรมเหล่านี้จะไม่ได้เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเพิ่มผลผลิต หรือ การลดต้นทุน แต่ก็มีผลดีทางอ้อม คือ คือผู้ประกอบยานยนต์สามารถเจรจากับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนก็มีโอกาสในการหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายอื่น ซึ่งอาจนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลบางประการในโอกาสต่อไปด้วย

ในช่วงที่ผ่านมา ผู้ประกอบยานยนต์ ง. มีโครงการที่จะส่งออกรถยนต์เพื่อเป็นการปรับตัวให้อยู่รอดในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ผู้ประกอบยานยนต์ ง. จึงมีโครงการอบรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นคู่ค้าของตนในด้านต่างๆ เช่นการควบคุมคุณภาพทางสถิติ (Statistical Process Control) การจัดทำเอกสารในระบบ ISO 9000 การออก

แบบการทดลองเพื่อประกอบการปรับปรุงชิ้นส่วน การทำวิศวกรรมคุณค่า เป็นต้น ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นโรงงานกรณีศึกษาเห็นพ้องกันว่า ผู้ประกอบยานยนต์ ง. มีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ตนมากกว่าผู้ประกอบยานยนต์รายอื่นในอุตสาหกรรม แต่สำหรับผู้ประกอบยานยนต์ ก. แล้ว ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำที่ผ่านมา ผู้ประกอบยานยนต์ ก. ไม่มีการทำกิจกรรมต่างๆร่วมกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เลย เนื่องจากประสบกับภาวะเงินขาดมืออย่างรุนแรง เพราะยอดขายลดลงอย่างมากถึง 80 % ในปัจจุบัน ผู้ประกอบยานยนต์ ก. ยังอยู่ได้ด้วยเงินสนับสนุนที่บริษัทแม่ให้มา แม้กระทั่งตัวบริษัทแม่ของผู้ประกอบยานยนต์เองก็กำลังประสบปัญหาทางการเงินเนื่องจากเศรษฐกิจตกต่ำด้วยเช่นกัน และได้มีการขายหุ้นบางส่วนให้แก่ผู้ประกอบยานยนต์รายอื่นเพื่อให้ตนมีทุนทรัพย์มาดำเนินธุรกิจต่อไปได้

4.2. ความร่วมมือทางเทคนิคระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย

ตารางที่ 6.3 แสดงระดับความร่วมมือทางเทคนิคในด้านต่างๆระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย ยิ่งคะแนนสูงมาก แสดงว่ามีความร่วมมือทางเทคนิคในด้านดังกล่าวดีมากเท่านั้น แต่จากตารางที่ 6.2 พบว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษามีความร่วมมือทางเทคนิคกับผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยในทุกด้านน้อยมาก ซึ่งหมายความว่าแทบจะไม่มีความร่วมมือทางเทคนิคเลย อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มว่าจะมีความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตมากกว่าด้านอื่น และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษาจะต้องปรับปรุงอย่างมากเกี่ยวกับความร่วมมือกับผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยในเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต

ตารางที่ 6.3 ความร่วมมือทางเทคนิคระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกรณีศึกษาและผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย

ความร่วมมือทางเทคนิคในด้านต่างๆ	คะแนน
ความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	1.1
ความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับกระบวนการผลิต	1.0
ความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต	0.6

คะแนนในตารางที่ 6.2 เป็นคะแนนที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้

โดยมีระดับคะแนนสูงสุดเท่ากับ 4 คะแนน และต่ำสุดเท่ากับ 0 คะแนน

วัตถุดิบที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ใช้ส่วนใหญ่จะมาจากต่างประเทศและผู้ผลิตชิ้นส่วนจะซื้อวัตถุดิบดังกล่าวจากตัวแทนจำหน่ายวัตถุดิบในประเทศไทย ผู้ผลิตชิ้นส่วนจึงไม่มีความร่วมมือในการพัฒนาวัตถุดิบและกระบวนการผลิตรวมทั้งให้คำแนะนำและรับคำแนะนำเกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตแก่ผู้ผลิตวัตถุดิบเลย คะแนนความร่วมมือทางเทคนิคในตารางเป็นคะแนนความร่วมมือทางเทคนิคที่มีต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยของตนเองเท่านั้น

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า มีเพียงผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่นเท่านั้นมีความร่วมมือทางเทคนิคกับผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยค่อนข้างดีและสม่ำเสมอ แต่ผู้ผลิต

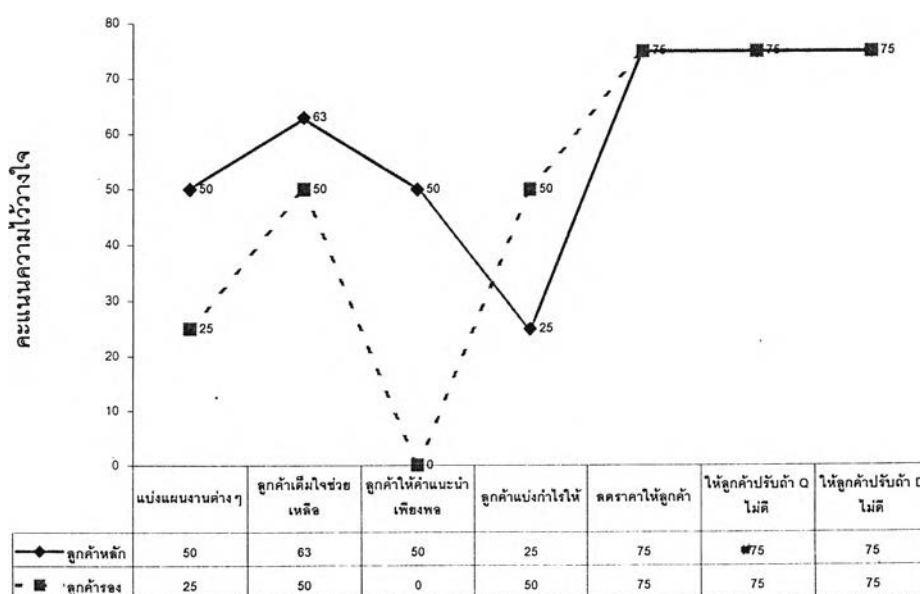
ขึ้นส่วนยานยนต์รายอื่นที่มีเจ้าของกิจการชาวไทยล้วนมีความร่วมมือทางเทคนิคกับผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยของตนต่ำมาก และบางโรงงานก็ไม่มีความร่วมมือทางเทคนิคเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตเลย (โรงงานที่ไม่ได้ร่วมมือทางเทคนิคกับผู้ผลิตเลยในด้านการเพิ่มผลผลิต คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ.)

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทุกรายนอกจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. ไปเยี่ยมผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยและจัดการประชุมระหว่างตนเองและผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยเพียงปีละครั้งเท่านั้น ชาวสารที่มีการแข่งขันในการประชุมก็เป็นเรื่องของราคาชิ้นส่วนย่อย คุณภาพและการจัดส่งชิ้นส่วนย่อยเป็นส่วนใหญ่ ส่วนผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ค. และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉ. ไม่เคยมาเยี่ยมโรงงานผู้ประกอบยานยนต์เลย แต่สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ. ซึ่งเดิมเป็นแผนกหนึ่งในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยแล้ว จะมีการประชุมกับผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยเป็นประจำทุกเดือน และไปเยี่ยมผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยทุก 3 เดือน และตัวแทนจากผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยจะมาเยี่ยมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทุกเดือน

5. ความไว้วางใจ

5.1. ความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบยานยนต์

รูปที่ 6.6 แสดงระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกรณีศึกษาและผู้ประกอบยานยนต์ที่เป็นลูกค้าหลักและรอง ยิ่งคะแนนสูงมาก ก็แสดงว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษามีความไว้วางใจผู้ประกอบยานยนต์มาก จากรูปที่ 6.6 พบว่า ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษามีความไว้วางใจผู้ประกอบยานยนต์ที่เป็นลูกค้าหลักเกี่ยวกับการแบ่งปันเทคโนโลยี และการให้ความช่วยเหลือต่างๆมากกว่าผู้ประกอบยานยนต์ที่เป็นลูกค้ารอง ส่วนที่เกี่ยวกับการชดเชยค่าเสียหายซึ่งจัดว่าเป็นการรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ของตนเองนั้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษาปฏิบัติต่อลูกค้าหลักและรองอย่างเท่าเทียมกัน



รูปที่ 6.6 ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบยานยนต์ที่เป็นโรงงานกรณีศึกษา

ผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์ ค. และ จ. ซึ่งเป็นผู้รับช่วงการผลิตในชั้นแรก (tier 1) มีการแบ่งปันแผนการผลิต และแผนการดำเนินงานบางอย่างเช่นการทำกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตร่วมกับผู้ประกอบยานยนต์ ในขณะที่ผู้ผลิตชั้นส่วน ข. และ ฉ. ซึ่งเป็นผู้รับช่วงการผลิตระดับที่ 2 (tier 2) แต่ผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์ทุกรายได้รับคำแนะนำจากผู้ประกอบยานยนต์ในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน และในความเห็นของผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์เหล่านี้ ผู้ประกอบยานยนต์ยังให้คำแนะนำในด้านต่างๆไม่เพียงพอ และไม่ได้เต็มใจช่วยเหลือผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์ในทุกเรื่องที่ผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์คิดว่าจำเป็นต่อการทำงาน

ความรู้และข่าวสารที่ผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกรณีศึกษาต้องการจากผู้ประกอบยานยนต์มากขึ้นได้แก่ ข้อมูลและเทคนิคเกี่ยวกับการทำวิศวกรรมคุณค่า (VAVE), การออกแบบ Jig & Fixture, Daily Management, Daily Control และกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตต่างๆ

ในช่วงที่เศรษฐกิจดี หากผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์กลุ่มตัวอย่างสามารถลดต้นทุนได้ตามเป้าหมายที่ผู้ประกอบยานยนต์ ก. ตั้งไว้ (โดยมีเงื่อนไขว่า ต้องลดต้นทุนได้ภายในเวลาที่กำหนด) ผู้ประกอบยานยนต์ ก. จะแบ่งกำไรที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการที่ราคาชิ้นส่วนนั้นลดลงกับผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์คนละครั้ง แต่ถ้าลดต้นทุนได้สำเร็จแต่ไม่ได้อยู่ในเวลาที่กำหนด ผู้ประกอบยานยนต์ ก. จะพิจารณาว่าจะแบ่งกำไรให้ผู้ผลิตชั้นส่วนหรือไม่ เท่าไรเป็นรายๆไป สำหรับผู้ประกอบยานยนต์ ง. แล้ว เท่าที่ผ่านมาไม่มีการทำกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนในโรงงานผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์เลย

แต่ในปัจจุบัน เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หากผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์สามารถลดต้นทุนได้ ผู้ประกอบยานยนต์ ก. จะไม่แบ่งกำไรให้. นอกจากนี้เนื่องจากการมียอดการผลิตชิ้นส่วนน้อยลงมาก ทำให้ผู้ผลิตชั้นส่วนไม่สนใจที่จะทำกิจกรรมการลดต้นทุน รวมทั้งผู้ประกอบยานยนต์ก็ไม่มีเงินใช้ในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิตด้วย ดังนั้นการทำกิจกรรมการลดต้นทุนจึงหายไปโดยปริยาย

แม้ว่าผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์จะเต็มใจให้ผู้ประกอบยานยนต์ปรับถ้าชิ้นส่วนที่ส่งไปมีคุณภาพไม่เป็นไปตามที่กำหนด หรือ กรณีที่ส่งสินค้าให้ล่าช้า แต่ก็เป็นเพราะผู้ผลิตชั้นส่วนต้องรับผิดชอบในสินค้าของตน หากการส่งสินค้าล่าช้าหรือชิ้นส่วนมีคุณภาพไม่เป็นไปตามที่กำหนดเพราะสาเหตุอื่นที่ไม่ได้เกิดจากผู้ผลิตชั้นส่วนเอง ผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกรณีศึกษาจะไม่จ่ายค่าชดเชยความเสียหายนั้น

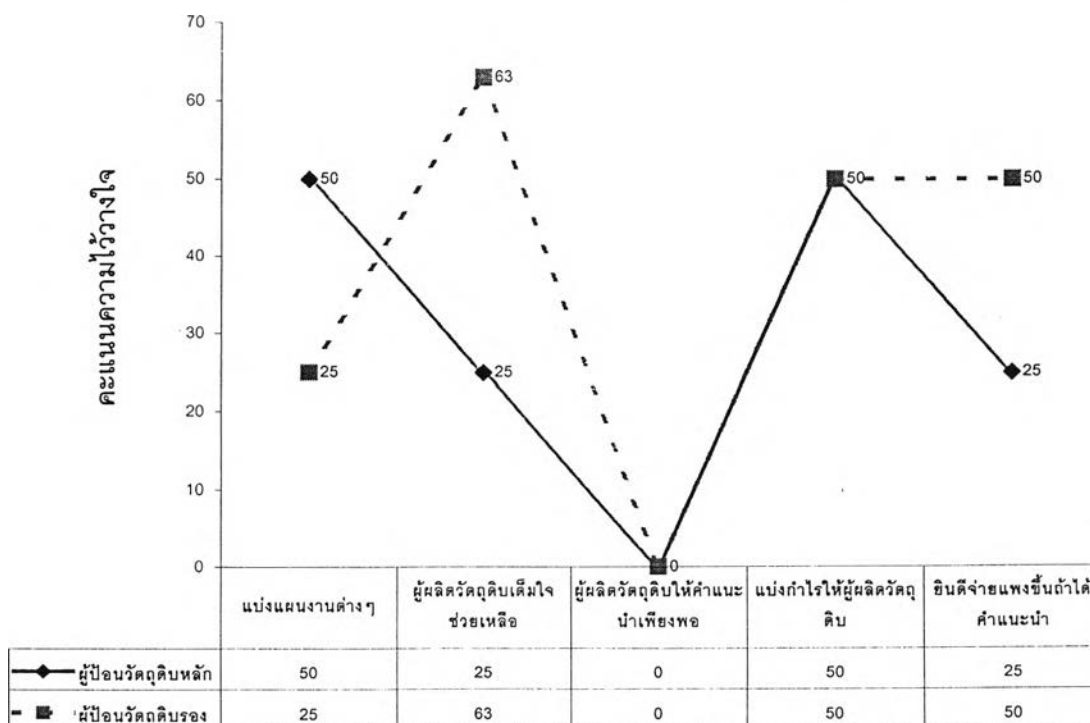
5.2. ความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์และผู้ป้อนวัตถุดิบ

รูปที่ 6.7 แสดงระดับความไว้วางใจที่ผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษามีต่อผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยของตน จากรูปพบว่า ผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษาคิดว่าผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยไม่ค่อยเต็มใจที่จะช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ตน ดังนั้นผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษาไม่เต็มใจที่จะซื้อวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยที่แพงขึ้น อย่างไรก็ตาม ที่คะแนนในกรณีที่ผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยรองเต็มใจช่วยเหลือสูงกว่ากรณีรายหลัก มาจากการที่ผู้ป้อนรองของผู้ผลิตชั้นส่วนยานยนต์ ข. และ จ. เป็นผู้ผลิตชั้นส่วนย่อยไม่ใช้วัตถุดิบ ผู้ผลิตชั้นส่วนย่อยของผู้ผลิต

ชิ้นส่วน ข. และ จ. มีบริษัทในประเทศไทย สามารถมาให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้ผลิตชิ้นส่วน ข. และ จ. ได้ ทั้งยังมีการติดต่อซื้อขายกันมาเป็นเวลานานอีกด้วย

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกรณีศึกษาใช้วัตถุดิบที่ซื้อมาจากตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย นอกจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. ที่สั่งซื้อวัตถุดิบแบบรวมศูนย์จากต่างประเทศ ทำให้ผู้ป้อนวัตถุดิบของผู้ผลิตชิ้นส่วนที่เป็นกรณีศึกษาไม่สามารถให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการผลิตชิ้นส่วนด้วยวัตถุดิบที่ตนขายได้ แต่ตัวแทนจำหน่ายทั้งหลายก็น่าจะสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้วัตถุดิบ การเก็บรักษาเพื่อรักษาคุณภาพของวัตถุดิบ ความสำคัญและคุณสมบัติของวัตถุดิบแต่ละตัวได้ เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้ป้อนวัตถุดิบของโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษาไม่มีการให้ข้อมูลในเรื่องเหล่านี้เลย อย่างไรก็ตาม หากผู้ผลิตชิ้นส่วนเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ของผู้ป้อนวัตถุดิบ และวัตถุดิบที่ซื้อจากบริษัทไปมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐานทำให้ไม่สามารถผลิตได้เหมือนเคย ทางผู้ป้อนวัตถุดิบจะติดต่อให้ผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศเดินทางมาดูและให้คำแนะนำในการแก้ไข และเปลี่ยนวัตถุดิบให้ใหม่

นอกจากนี้ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบยังมีการแบ่งปันแผนการผลิตและเทคโนโลยีต่างๆในระดับต่ำมาก ผู้ผลิตชิ้นส่วนไม่ค่อยเต็มใจที่จะจ่ายค่าวัตถุดิบแพงขึ้น เพราะในปัจจุบันผู้ป้อนวัตถุดิบไม่ค่อยช่วยเหลืออะไรผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ข. และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จ.ยินดีแบ่งกำไรให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยถ้าผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยสามารถลดต้นทุนได้ตามเป้าหมายที่ผู้ผลิตชิ้นส่วน ข. และ จ. กำหนด เนื่องจากผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยของผู้ผลิตชิ้นส่วน ข.และผู้ผลิตชิ้นส่วน จ. มีการติดต่อซื้อขายกันมานาน มีความเต็มใจในการช่วยเหลือผู้ผลิตชิ้นส่วนดี แต่ผู้ผลิตชิ้นส่วน ข. และ จ. ไม่เต็มใจแบ่งกำไรให้ผู้ป้อนวัตถุดิบเช่นเดียวกับผู้ผลิตชิ้นส่วนรายอื่นๆ



รูปที่ 6.7 ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นโรงงานกรณีศึกษาและผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย

6. ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

6.1. ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบยานยนต์

ตารางที่ 6.4 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยของข้อขัดแย้งระหว่างผู้ประกอบยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของโรงงานกรณีศึกษา ยิ่งคะแนนในข้อขัดแย้งใดมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบยานยนต์เป็นไปได้ยากยิ่งขึ้นเท่านั้น

ตารางที่ 6.4 คะแนนเฉลี่ยของข้อขัดแย้งระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบยานยนต์

เรื่องที่ขัดแย้ง	มุมมองของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	มุมมองของผู้ประกอบยานยนต์
ราคา	2.5	2.5
ปัญหาการจัดส่ง	1.5	2.0
คุณภาพ	1.8	2.0
ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา	2.0	1.5
คำแนะนำช่วยการผลิต	2.3	1.0
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการผลิต	1.8	2.0

6.1.1 ข้อขัดแย้งต่างๆในมุมมองของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แล้ว เรื่องที่ขัดแย้งกับลูกค้าบ่อยที่สุด คือ ราคาของชิ้นส่วน ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์คิดว่า ผู้ประกอบยานยนต์ต้องการสินค้าที่ดีในราคาที่ต่ำ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว คุณภาพของชิ้นส่วนต้องไปด้วยกันกับราคาชิ้นส่วน หากผู้ประกอบยานยนต์ต้องการสินค้าราคาต่ำลงทุกปีหรือต้องการให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนคงราคาชิ้นส่วนเอาไว้ ผู้ประกอบยานยนต์ควรจะยอมรับว่าคุณภาพที่ลดลงเนื่องจากการใช้วัตถุดิบที่คุณภาพลดลงทำให้คุณภาพชิ้นส่วนลดลง เพื่อให้ราคาของชิ้นส่วนเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการนั้น เป็นเรื่องปกติ

รองลงมาจากรีกราคาชิ้นส่วนแล้ว คือ เรื่องเกี่ยวกับคำแนะนำช่วยการผลิตซึ่งไปด้วยกันกับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์คิดว่า ผู้เชี่ยวชาญที่ผู้ประกอบยานยนต์ส่งมาเพื่อให้คำแนะนำในด้านต่างๆนั้นยังมาเยี่ยมตนเองไม่บ่อยเพียงพอ ส่วนใหญ่แล้ว ผู้ประกอบยานยนต์จะส่งผู้เชี่ยวชาญมาเยี่ยมผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อตรวจการผลิต และการควบคุมคุณภาพประมาณปีละ 2 ครั้ง และในช่วงที่มีการ Try out ชิ้นส่วนยานยนต์ชนิดใหม่มากกว่า 3 ครั้ง ผู้ผลิตชิ้นส่วนคิดว่าคำแนะนำที่ผู้เชี่ยวชาญจากผู้ประกอบยานยนต์ให้นั้นมีประโยชน์มาก ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนสามารถทำการปรับปรุงการผลิต และการทำงานของตนได้มาก แต่บางครั้งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ก็มีปัญหาตรงที่ไม่ชำนาญภาษาต่างประเทศที่ผู้เชี่ยวชาญใช้ ทำให้ใช้ประโยชน์จากคำแนะนำบางประการได้ไม่เต็มที่ และเมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว ผู้ประกอบยานยนต์ จะให้คำแนะนำต่างๆมากกว่าผู้ประกอบ

ยานยนต์ ก. เพราะผู้ประกอบการยานยนต์ ง. จะมาเยี่ยมผู้ผลิตชิ้นส่วนถึงโรงงานบ่อยกว่าปีละครั้ง ในขณะที่ผู้ประกอบการยานยนต์ ก. มาเยี่ยมตนเองประมาณปีละครั้งเท่านั้น บางปีก็ไม่มาเลย

ข้อขัดแย้งอีกเรื่องที่สำคัญก็คือ เรื่องคุณภาพของชิ้นส่วนและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการผลิต ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์คิดว่า ที่จริงแล้วเรื่องนี้เป็นปัญหาเกี่ยวกับเงินเป็นสำคัญ ผู้ประกอบการยานยนต์ต้องการชิ้นส่วนที่มีคุณภาพดี ซึ่งจะต้องมาจากการมีกระบวนการผลิตที่ดีหรือใช้เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีระดับสูงกว่าที่ใช้ อยู่ แม้ว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะสามารถส่งชิ้นส่วนให้ลูกค้าได้ตลอดรุ่นรถยนต์ แต่จำนวนยอดสั่งซื้อที่ได้จากลูกค้าแต่ละรายไม่มากที่จะทำให้คุ่นที่จะลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ

6.1.2 ข้อขัดแย้งต่างๆในมุมมองของผู้ประกอบการยานยนต์

สำหรับผู้ประกอบการยานยนต์แล้ว ข้อขัดแย้งเกี่ยวกับราคาชิ้นส่วนเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด หากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตั้งใจทำกิจกรรมการลดต้นทุนและกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต มีการพัฒนากระบวนการผลิตอย่างจริงจัง ต้นทุนชิ้นส่วนก็ต้องลดลงแน่นอน และมีระดับคุณภาพเท่าเดิมด้วย แต่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้ผลิตชิ้นส่วนยังเห็นการทำกิจกรรมการลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิตเป็นภาระนอกเหนือจากงานประจำ ต้นทุนการผลิตจึงสูงอย่างที่เป็นอยู่ ผู้ประกอบการยานยนต์ ง. จึงแก้ไขปัญหานี้ด้วยการย้ายเครื่องจักรที่ผู้ประกอบการยานยนต์ ง. ไม่ใช่แล้วให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทำการผลิต ผู้ผลิตชิ้นส่วนจะได้ไม่ต้องลงทุนด้านเครื่องจักร และส่งพนักงานเข้าร่วมการทดลองผลิต และให้คำแนะนำในช่วงต้นของการผลิต มีการตรวจติดตามและให้คำแนะนำความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการผลิตเป็นประจำและส่งผลการประเมินในแต่ละเดือนให้ผู้ผลิตชิ้นส่วน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตมากขึ้น

นอกจากเรื่องราคาชิ้นส่วนแล้วก็คือเรื่องการจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ของผู้ผลิตชิ้นส่วนที่มีความเสียหายเกิดขึ้นกับชิ้นส่วนในระหว่างการจัดส่งบ่อยมาก ทำให้การผลิตของผู้ประกอบการยานยนต์ต้องล่าช้าไปด้วย หากเปรียบเทียบผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศกับต่างประเทศแล้ว ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต่างประเทศมีวิธีการจัดส่งที่ดีกว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนในไทยมาก แม้ว่าการใช้เวลาในการส่งสินค้ามากกว่าก็ตาม เรื่องนี้ไม่ค่อยเป็นปัญหาเพราะผู้ประกอบการยานยนต์ ก. และผู้ประกอบการยานยนต์ ง. มีการเผื่อ Lead Time เอาไว้ค่อนข้างมากสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในต่างประเทศ

6.2 ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย

ตารางที่ 6.5 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยของข้อขัดแย้งระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยของโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกรณีศึกษา โดยเรียงลำดับตามความบ่อยครั้งในการขัดแย้งดังกล่าว ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.2 ความร่วมมือทางเทคนิคระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีความร่วมมือทางเทคนิคในด้านต่างๆกับผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยน้อยมาก ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต และการเพิ่มผลผลิต และไม่มีความร่วมมือทางเทคนิคใน

ด้านใดกับผู้ผลิตวัตถุดิบเลย ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต้องประสบปัญหาในการเรียกร้องให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดจากวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย และจากการที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไม่ค่อยไปเยี่ยมผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยบ่อยนักและมีการประเมินผลผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยเพียงปีละครั้ง ทำให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำแนะนำช่วยการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

นอกจากข้อขัดแย้งเกี่ยวกับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและการเพิกเฉยต่อคำแนะนำของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แล้ว ข้อขัดแย้งอีก 3 ประการที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน คือ ข้อขัดแย้งคุณภาพ การจัดส่ง และราคาของวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย เนื่องจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีสึกษาทำติดต่อซื้อขายกับผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยของตนมานาน ไม่ค่อยมีจัดหาผู้ป้อนวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยรายอื่นนอกจากที่ตนติดต่อด้วยในปัจจุบัน และไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตหรือลดต้นทุนให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย ผลก็คือ วัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยมีราคาสูง มีคุณภาพที่ไม่แน่นอนหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด วัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยมาถึงล่าช้าทำให้การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต้องล่าช้าตามไปด้วยและก่อให้เกิดปัญหาคุณภาพและปัญหาการจัดส่งในผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ด้วย

ตารางที่ 6.5 คะแนนเฉลี่ยของข้อขัดแย้งระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อย

เรื่องที่ขัดแย้ง	คะแนนเฉลี่ย
ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา	2.3
ราคา	2.0
ปัญหาการจัดส่ง	2.0
คุณภาพ	2.0
คำแนะนำช่วยการผลิต	1.8
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการผลิต	1.0

7. สรุปความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นโรงงานกรณีสึกษา

จากเนื้อความที่ผ่านมาในบทที่ 6 นี้พบว่าโรงงานประกอบยานยนต์ที่เป็นโรงงานกรณีสึกษาแต่ละรายต่างก็มีระบบการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เฉพาะตัวของตนเอง และมีโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกรณีสึกษาเพียงรายเดียวเท่านั้นที่มีขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยและผู้ผลิตวัตถุดิบที่ค่อนข้างจะชัดเจน โรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกรณีสึกษาส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการคัดเลือกผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยที่ชัดเจน และไม่มีการประเมินผู้ผลิตวัตถุดิบ/ชิ้นส่วนย่อยอย่างสม่ำเสมอเท่าใดนัก

การแลกเปลี่ยนข่าวสารต่างๆระหว่างผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจจะบ่อยครั้งกว่าช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากผู้ประกอบการยานยนต์มีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตบ่อยขึ้น และมีนโยบายที่จะส่งออกรถยนต์ทำให้ทั้งผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีศักยภาพในการพัฒนาชิ้นส่วนค่อนข้างสูงมีการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกันบ่อยครั้งขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ยังมีการติดตามข่าวสารในอุตสาหกรรมยานยนต์ผ่านทางสมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ และมีผู้ประกอบการบางรายที่หาข่าวสารเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและเทคนิคการเพิ่มผลผลิตผ่านทางอินเทอร์เน็ต

ในด้านของความร่วมมือทางเทคนิคนั้น ทั้งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์ที่เป็นกรณีสึกขายังมีความร่วมมือทางเทคนิคในด้านต่างๆอยู่ในระดับน้อยมากไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนากระบวนการผลิต และการเพิ่มผลผลิต สมควรที่ผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มตัวอย่างจะต้องปรับปรุงความร่วมมือทางเทคนิคด้านดังกล่าวอย่างเร่งด่วน

ในเรื่องความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ประกอบการยานยนต์ที่เป็นลูกค้า และความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตรายตัว/ชิ้นส่วนย่อยของโรงงานกรณีสึกขานั้น พบว่า ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นโรงงานกรณีสึกขาไว้วางใจผู้ประกอบการยานยนต์มากกว่าผู้ผลิตรายตัว/ชิ้นส่วนย่อย แต่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มองว่าทั้งผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตรายตัว/น่าจะให้คำแนะนำในด้านต่างๆแก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ข้อขัดแย้งระหว่างผู้ประกอบการยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นประเด็นสำคัญคือเรื่องราคาชิ้นส่วน รองลงมาคือคุณภาพของชิ้นส่วนยานยนต์ ส่วนข้อขัดแย้งที่พบบ่อยระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตรายตัว/ชิ้นส่วนย่อยคือความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาของผู้ผลิตรายตัว/ชิ้นส่วนย่อย

จากเนื้อหาในบทที่ 5 ซึ่งให้ภาพรวมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในมุมมองของผู้ประกอบการยานยนต์และมุมมองของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และเนื้อหาในบทที่ 6 ซึ่งเป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่พิจารณาทำให้สามารถสรุปลักษณะความสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในแง่มุมต่างๆ เช่น การจัดหาชิ้นส่วนยานยนต์และแนวโน้มในอนาคต การติดต่อสื่อสารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ความร่วมมือทางเทคนิคในอุตสาหกรรมยานยนต์ ความไว้วางใจและความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยต่างๆที่พิจารณา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะบางประการที่น่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการและอุตสาหกรรมยานยนต์โดยรวมได้ ซึ่งการอภิปรายในรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยและข้อเสนอแนะนั้นจะปรากฏในบทต่อไป