



กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ของ อุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ไทย ปี 2564

ดร.บัณฑิต เลี่ยมสุวรรณค์
มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Received January 4, 2022, Revised February 7, 2022, Accepted March 3, 2022

บทคัดย่อ

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ของอุตสาหกรรมรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ไทย การวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารทุกระดับต้องประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัอย่างไร และหาทางรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้ 1) ด้านการดำเนินธุรกิจได้มีการวิเคราะห์ 2) ประเมินสถานการณ์ ติดตามลูกค้า และคู่ค้าในด้านการดำเนินงาน 3) ด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นด้านการเงินติดตามข้อมูล ควบคุมการจัดการในด้านของการเงิน และรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ทันเพื่อบรรเทาความเสี่ยงจากสถานการณ์

ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์ และธุรกิจโดยเตรียมออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นสินค้าเฉพาะ เน้นด้านชีวอนามัย ไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่คำนึงถึงความปลอดภัยด้านชีวอนามัยส่วนบุคคล ไปจนถึงการเปลี่ยนรูปแบบบรรจุภัณฑ์ ให้เป็นลักษณะการห่อแบบแยกชิ้น ออกแบบนวัตกรรมแห่งอนาคต วิเคราะห์ และเตรียมพร้อมแผนกลยุทธ์ธุรกิจโดยเน้นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า เช่น การดำรงชีวิตของคนเมืองที่หันมาใช้ชีวิตอยู่ที่บ้านหรือทำงานที่บ้านมากขึ้น พัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า เน้นเลือกใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องพัฒนานวัตกรรมการผลิตชิ้นส่วนของยานยนต์ไฟฟ้าหรือรถพลังงานสะอาดมากขึ้น

คำสำคัญ: กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ, อุตสาหกรรมรถยนต์



Management strategies under the COVID-19 situation of the automobile industry and Thai car parts in the year 2021

Dr.Bundit Lamesawan
Phitsanulok University

Abstract

Management strategies under the COVID-19 situation of the automobile industry and Thai auto parts strategic planning Management at all levels must assess how the situation affects the operations of the company. And find ways to deal with the incidents as follows: 1) Business operations were analyzed 2) Situation assessments followed up with customers and trading partners in operations 3) Financial impacts were monitored. Control management in the field of finance and deal with situations that may arise in time to mitigate the risks of the situation

Entrepreneurs should have a product strategy planning, and business by preparing to release new products that are specific products focus on hygiene Whether it is a product that takes into account personal hygiene safety to changing the packaging style to be wrapped individually Design future innovations, analyze and prepare a business strategy that focuses on changing behaviors of customers, such as the way people live in the city, who are increasingly staying at home or working from home. Develop electric vehicle technology Emphasis on choosing clean energy that is environmentally friendly. This will result in parts manufacturers having to develop more innovations in producing parts for electric vehicles or clean energy vehicles.

Keywords: Management Strategy, Automobile Industry





บทนำ

อุตสาหกรรมรถยนต์ปี 2563 มีแนวโน้มหดตัวรุนแรง ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่ลุกลามไปทั่วโลก กระทบห่วงโซ่การผลิตรถยนต์สะดุดลง ขณะที่กำลังซื้อของผู้บริโภคในประเทศและตลาดส่งออกซบเซารุนแรง อย่างไรก็ตาม การผลิตและจำหน่ายรถยนต์มีแนวโน้มฟื้นตัวในปี 2564-2565 จากกำลังซื้อที่ทยอยฟื้นตัวตามภาวะเศรษฐกิจ ประกอบกับอุตสาหกรรมยังได้แรงหนุนจาก (1) ความต้องการเปลี่ยนรถใหม่จากโครงการรถคันแรกที่กำลังจะหมดอายุ (2) ความต่อเนื่องของการลงทุนภาครัฐ และการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์และโลจิสติกส์ช่วยหนุนความต้องการรถเพื่อการพาณิชย์ (3) ผู้ประกอบการมีแผนเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่เพื่อกระตุ้นตลาดอย่างต่อเนื่อง (ทั้งรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในและรถยนต์ไฟฟ้า) และ (4) อานิสงส์จากมาตรการค่าเสียหายจะช่วยเหลือหนุนตลาดส่งออกในภูมิภาค

อุตสาหกรรมรถยนต์ไทยในตลาดโลก (ข้อมูลปี 2562) พบว่า ประเทศไทยมีปริมาณการผลิตรถยนต์ทุกประเภทเป็นอันดับที่ 11 ของโลก อันดับ 5 ของเอเชีย และอันดับ 1 ของอาเซียน และหากพิจารณาจากยอดจำหน่ายรถยนต์เชิงปริมาณ พบว่าตลาดรถยนต์ของไทยใหญ่เป็นอันดับที่ 17 ของโลก อันดับ 6 ของเอเชีย และอันดับ 2 ของอาเซียน (ภาพที่ 3) แบ่งเป็น รถยนต์นั่ง: ยอดจำหน่ายในประเทศคิดเป็น 46% ของยอดจำหน่ายรถยนต์รวมทุกประเภท โดยรถยนต์ขนาดเครื่องยนต์ต่ำกว่า 1,500 cc. (รวม Eco-car) มีสัดส่วน 32% และมากกว่า 1,501 cc. สัดส่วน 14% ส่วนปริมาณส่งออก รถยนต์นั่งมีสัดส่วน 54% ของยอดส่งออกรถยนต์รวม และคิดเป็น 50-60% ของปริมาณการผลิต รถยนต์นั่งทั้งหมด โดยมีตลาดส่งออกสำคัญ คือ อาเซียน ออสเตรเลีย ตะวันออกกลาง และยุโรป

สถานการณ์ภายใต้สถานการณ์ COVID 19

ปี 2562 อุตสาหกรรมรถยนต์ได้รับแรงกดดันจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวผลจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน รวมถึงเศรษฐกิจไทยขยายตัวต่ำที่ 2.4% ปริมาณการผลิตรถยนต์ในประเทศอยู่ที่ 2.0 ล้านคัน (-7.1% จากปี 2561) แบ่งเป็นรถยนต์นั่ง 0.95 ล้านคัน (-10.4%) รถปิกอัพขนาด 1 ตัน 1.03 ล้านคัน (-4.0%) และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์อื่นๆ 0.04 ล้านคัน (+0.6%) ด้านยอดจำหน่ายรถยนต์หดตัวทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์ช่วงเดือนมกราคม-พฤษภาคม 2563 พบว่าการผลิตรถยนต์หดตัว 40.2% YoY อยู่ที่ 5.3 แสนคัน โดยเป็นการหดตัวทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 อุตสาหกรรมโลกและไทยเข้าสู่ภาวะถดถอย และเกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่การผลิต ประกอบกับปัญหาภัยแล้งในประเทศกดดันอำนาจซื้อของเกษตรกร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศอยู่ที่ 2.7 แสนคัน หดตัว 38.2% YoY ผลจากความกังวลการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป ขณะที่อำนาจซื้อถูกกดทอนจากการปิดกิจการ ปัญหาภัยแล้งที่กระทบต่อผู้บริโภคในต่างจังหวัด และสถาบันการเงินยังเพิ่มความเข้มงวดด้านการขายสินเชื่อ นอกจากนี้ การจัดงานบางกอก อินเตอร์เนชั่นแนล มอเตอร์โชว์ ถูกเลื่อนออกไปหลายครั้ง (กำหนดจัดงานเดิมวันที่ 25 มี.ค.-5 เม.ย. 2563 ล่าสุดเลื่อนมาจัดงานใน



วันที่ 15-26 ก.ค.2563) อีกทั้ง ค่ายรถยนต์ต่างเลื่อนการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ออกไป จึงสูญเสียโอกาสทางการตลาดที่จะช่วยกระตุ้นผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ค่ายรถต่างออกแคมเปญผ่านช่องทางออนไลน์ และ General Motors (GM) ยุติการจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบรนด์ “Chevrolet” ในไทยภายในปี 2563 จึงออกแคมเปญลดราคาเพื่อล้างสต็อก ซึ่งช่วยพยุงยอดขายรถยนต์ได้บ้าง ส่งผลให้ยอดขายรถยนต์นั่งอยู่ที่ 119,216 คัน (-40.7% YoY) รถปิกอัพ 136,833 คัน (-37.2% YoY) และรถเพื่อการพาณิชย์อื่นๆ (รถโดยสาร รถบรรทุก และรถตู้) 14,535 คัน (-22.6% YoY) ยอดส่งออกรถยนต์อยู่ที่ 3.0 แสนคัน ลดลง 35.0%YoY คิดเป็นมูลค่า 4.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หดตัว 35.1% YoY แบ่งเป็นรถยนต์นั่ง 3.1 พันล้านดอลลาร์ (-26.8% YoY) และรถเพื่อการพาณิชย์ 1.8 พันล้านดอลลาร์ (-45.7% YoY) เนื่องจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 กดดันเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าให้ชะลอตัว โดยตลาดส่งออกหลักที่หดตัวรุนแรง ได้แก่ ออสเตรเลียหดตัว 44.7% (สัดส่วน 25.8% ของมูลค่าส่งออกรถยนต์ทั้งหมด) ฟิลิปปินส์หดตัว 33.7% (สัดส่วน 9.3%) และเวียดนามหดตัว 55.4% (สัดส่วน 6.3%) เป็นต้น ขณะที่ตลาดส่งออกที่เติบโตดี อาทิ จีนขยายตัว 793.2% (สัดส่วน 6.9% ของมูลค่าส่งออกรถยนต์ทั้งหมด) เนื่องจากค่ายรถ Mercedes-Benz และ BMW หันมาส่งออกรถยนต์หุบบางรุ่นจากไทย ต่อเนื่องจากปีก่อน ขณะที่ตลาดญี่ปุ่นขยายตัว 32.1% ส่วนหนึ่งเป็นผลจากค่ายรถยนต์ญี่ปุ่นในไทย ส่งออกรถยนต์ไปยังประเทศแม่มากขึ้น ทำให้สัดส่วนส่งออกไปญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นเป็น 3.9% จาก 1.9% ในปี 2562

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อ Supply Chain ทั้งระบบรวมถึงจากการชะลอการสั่งซื้อ และการขาดแคลนทรัพยากรในการผลิต ทำให้ภาคอุตสาหกรรมการผลิตทั่วโลกได้รับผลกระทบโดยตรง

แนวโน้มอุตสาหกรรมรถยนต์

ปี 2564 อุตสาหกรรมรถยนต์มีแนวโน้มหดตัวรุนแรง ตามทิศทางเศรษฐกิจไทยที่คาดว่าจะหดตัวประมาณ 10% (คาดการณ์เดือนกรกฎาคม 2563) ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคซบเซารุนแรง และห่วงโซ่การผลิตรถยนต์ทั้งในและต่างประเทศชะงักงัน ปัญหารถยนต์ยังขาดเต็มกำลังซื้อของผู้บริโภคในต่างจังหวัด จึงคาดว่ายอดขายรถยนต์จะหดตัวทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก (WannaYongpisanphob, <https://www.krungsri.com>) ขณะที่ค่ายรถยนต์ปิดโรงงานชั่วคราวในช่วงไตรมาส 2 และทยอยลดกำลังการผลิตเพื่อปรับสมดุลสต็อก คาดว่าปริมาณการผลิตรถยนต์ปี 2563 จะหดตัว 36.0-37.0% อยู่ที่ 1.27-1.29 ล้านคัน อย่างไรก็ตาม คาดว่าปริมาณการผลิตจะกระเตื้องขึ้นในปี 2564-2565 มาเติบโตเฉลี่ย 3.0-4.0% ต่อปี เป็น 1.32-1.33 ล้านคันและ 1.36-1.38 ล้านคัน ตามลำดับ ตามเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของไวรัสคลี่คลาย

ยอดขายรถยนต์ในประเทศปี 2563 ได้หดตัว 39.0-40.0% อยู่ที่ 0.60-0.61 ล้านคันต่ำสุดตั้งแต่ปี 2542 เนื่องจากผู้บริโภคกระมัดระวังการใช้จ่ายโดยเฉพาะการซื้อสินค้าคงทนเช่นรถยนต์ จะทำให้เกิดภาระหนี้ผูกพันระยะยาวและจัดเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย อย่างไรก็ตาม วิจัยกรุงศรีประเมินว่ายอดขายรถยนต์จะฟื้นตัวในปี 2564 และ 2565 โดยเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 3.0-4.0% ต่อปี อยู่ที่ 0.62-0.63 ล้านคันและ 0.64-0.65 ล้านคัน ตามลำดับ จากปัจจัยสนับสนุน ได้แก่



(1) ผู้บริโภคบางส่วนที่ซื้อรถยนต์ในช่วงโครงการรถคันแรกมีแนวโน้มเปลี่ยนรถใหม่ (ประมาณ 2-3 แสนคัน ในปี 2563-2565)

(2) ปี 2563-2565 ผู้ประกอบการมีแผนเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่เพื่อกระตุ้นตลาดมากกว่า 20 รุ่น ส่วนใหญ่เป็นรุ่นที่ได้รับความนิยมและรถยนต์ไฟฟ้า อีกทั้งค่ายรถ MG ประกาศนำร่องทำตลาดรถยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติภายในปี 2564

(3) ภาคก่อสร้างจะฟื้นตัวตามแผนการลงทุนภาครัฐ หนุนความต้องการรถเพื่อการพาณิชย์เพื่อการบรรทุกและขนส่ง

(4) การพัฒนาเส้นทางคมนาคมใหม่ทั้งในประเทศและเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งแนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์และโลจิสติกส์ ทำให้ความต้องการรถเพื่อการพาณิชย์ขนาดกลาง-เล็กเพิ่มขึ้น และ

(5) อัตราการถือครองรถยนต์ (Motorization Rate) ของไทยอยู่ที่ 285 คันต่อประชากร 1 พันคน ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับประเทศในกลุ่ม Upper-Middle Income เช่น มาเลเซียซึ่งอยู่ที่ 478 คันต่อประชากร 1 พันคน สะท้อนว่าตลาดรถยนต์ของไทยมีโอกาสเติบโตต่อเนื่อง

ตลาดรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในอาจถูกกดดันจากนโยบายควบคุมมลพิษทางอากาศสำหรับรถยนต์ใหม่ ซึ่งภาครัฐออกมาตรการ ดังนี้

(1) กำหนดให้รถยนต์ใหม่ทุกประเภทต้องผ่านมาตรฐานยูโร 5 และ 6 ภายในปี 2564 และ 2565 ตามลำดับ (ปัจจุบันอยู่ที่มาตรฐานยูโร 4) อาจกระทบต้นทุนการผลิต เนื่องจากต้องพัฒนาเครื่องยนต์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

(2) ปรับลดอัตราภาษีสรรพสามิต 1-2% สำหรับรถปิกอัพ และรถปิกอัพ 4 ประตูที่ใช้ น้ำมัน B20 หรือรถที่มีการยกระดับมาตรฐานเครื่องยนต์ให้ปล่อยฝุ่นละอองไม่เกิน 0.005 กรัมต่อกิโลเมตร (มีผลปี 2562) และ

(3) ยกเว้นภาษีสรรพสามิตรถยนต์ไฟฟ้าแบบแบตเตอรี่ (BEV) สำหรับค่ายรถที่ได้รับส่งเสริมการลงทุนจาก BOI (เดิมเสียภาษีอัตรา 2%) มีผล 1 มกราคม 2563-31 ธันวาคม 2565 มาตรการดังกล่าวจะส่งผลให้รถปิกอัพที่ใช้ น้ำมัน B20 และรถ BEV ที่เข้าเกณฑ์ข้างต้นมีราคาลดลง เพิ่มแรงจูงใจให้ผู้บริโภคสนใจซื้อรถยนต์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

การบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ COVID 19

อุตสาหกรรมรถยนต์ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องมีแนวโน้มหดตัวรุนแรง ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ขณะที่ปี 2564-2565 เศรษฐกิจจะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้คาดว่าผู้ผลิตรถยนต์จะปรับประคองผลประกอบการให้เติบโตได้ ขณะที่ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ใหม่ ผลประกอบการทยอยกระเตื้องขึ้นบ้างในปี 2564-2565 ผู้ผลิตรถยนต์: คาดผลประกอบการปี 2563 จะหดตัวรุนแรง ก่อนทยอยฟื้นตัวในปี 2564-2565 ทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก (<https://www.krungsri.com>) ผู้ผลิตรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และรถปิกอัพขนาด 1 ตัน ปี 2563 ได้รับผลกระทบจากห่วงโซ่อุปทานการผลิตชิ้นส่วนชั่วคราวโดยเฉพาะในช่วงครึ่งปีแรก รวมถึงกำลังซื้อซบเซาทั่วโลก จึงคาดว่ายอดขายในประเทศและตลาดส่งออกจะหดตัวรุนแรง อย่างไรก็ตาม ผลประกอบการมีแนวโน้มกระเตื้องขึ้นในปี 2564-2565 โดยได้ปัจจัยหนุนจากภาวะเศรษฐกิจทยอยฟื้นตัว การเติบโต



ของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์หนุนความต้องการรถปิกอัพ และการเปิดตัวรถยนต์โมเดลใหม่โดยเฉพาะรถยนต์ไฟฟ้าช่วยกระตุ้นตลาดต่อเนื่อง ด้านตลาดส่งออกจะขยายตัวโดยเฉพาะการส่งออกรถยนต์อเนกประสงค์ (PPV และ SUV) และรถยนต์นั่งขนาดใหญ่ซึ่งเป็นเซ็กเมนต์ที่ได้รับความนิยมต่อเนื่อง

ผู้จำหน่ายยานยนต์ชนิดรถบรรทุก และยานยนต์หนักอื่นๆ ผลประกอบการปี 2563 มีแนวโน้มหดตัวรุนแรง แต่จะเริ่มฟื้นตัวในปี 2564-2565 จากความคืบหน้าของการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐ และความต้องการขนส่งสินค้าจากการพัฒนาเส้นทางคมนาคมใหม่ๆ ทั้งในประเทศและเชื่อมโยงกับประเทศใกล้เคียง รวมทั้งการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์และธุรกิจโลจิสติกส์ช่วยให้ความต้องการรถบรรทุกเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะรถบรรทุกขนาด 2 ตัน และรถบรรทุก 6 ล้อ ประกอบกับผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีธุรกิจบริการแบบครบวงจร เช่น การจำหน่ายอะไหล่ การซ่อมบำรุง การจำหน่ายรถมือสอง สินเชื่อเช่าซื้อ เป็นต้น ช่วยประคับประคองธุรกิจได้ระดับหนึ่ง

ผู้นำเข้ารถยนต์อิสระ (เกรย์มาร์เก็ต) เผชิญความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ ผลจากการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากผู้จำหน่ายอย่างเป็นทางการ และผู้นำเข้ารถยนต์อิสระ ขณะที่ภาครัฐยังคงใช้มาตรการเข้มงวดในการนำเข้ารถยนต์ใหม่จากผู้นำเข้าอิสระ มีผลให้ต้นทุนของผู้ประกอบการอยู่ในระดับสูงไม่สามารถแข่งขันด้านราคากับตัวแทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการได้ ประกอบกับการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ผู้ประกอบการเร่งปรับตัวเพื่อลดความเสี่ยงจากภาวะขาดทุน อาทิ ลดขนาดธุรกิจ จำหน่ายรถยนต์ราคาไม่แพงเพื่อลดต้นทุน และลดราคาจำหน่ายเพื่อระบายสต็อก สำหรับผู้ประกอบการที่มีศักยภาพมีแนวโน้มลงทุนศูนย์ซ่อมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และช่วยเพิ่มรายได้จากการบริการหลังการขายและจำหน่ายอะไหล่

เต็นท์รถมือสอง รายได้จากการจำหน่ายหดตัวรุนแรงในปี 2563 แต่จะกระเตื้องขึ้นบ้างในปี 2564-2565 อย่างไรก็ดี การแข่งขันที่รุนแรงและอุปทานรถยนต์ที่มีมาก และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นในปี 2563-2565 จะเป็นปัจจัยกดดันผลประกอบการ ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา การแข่งขันด้านราคาของรถใหม่ในตลาด และผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง (โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ บริษัทในเครือของค่ายรถ และแพลตฟอร์มตลาดซื้อขายรถยนต์มือสองออนไลน์) จะกดดันอัตรากำไรของผู้ประกอบการ

เพิ่มกลุ่มลูกค้าเพื่อหาทางฝ่าวิกฤต และการกระจายความเสี่ยง ธุรกิจได้มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่และขยายช่องทางการขาย แนะนำลูกค้าผ่านระบบออนไลน์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยผลิตสินค้า และบริการสร้างระบบการขายแบบ Centralize Purchase การลดวันทำงานฝ่ายผลิตให้สอดคล้องกับคำสั่งซื้อลูกค้า

พนักงานปลอดภัย ธุรกิจรอดวิกฤต การวางแผนรับมือด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับภาคการผลิต โดยเฉพาะการดูแลสุขอนามัยพนักงานที่ต้องป้องกันความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด ไม่ให้เกิดการติดเชื้อ มีการแบ่งระยะห่างพื้นที่ทำงาน แยกทีมทำงานเป็นสัดส่วน กำหนดนโยบายการทำงานที่บ้าน (Work Form Home) ทำความสะอาดอุปกรณ์สำนักงาน เข้มงวดในการปฏิบัติตามมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม ในพื้นที่ทำงานมีการจัดวางอุปกรณ์ทำความสะอาด เช่น เจลล้างมือ หน้ากากอนามัย และมีเครื่องวัดอุณหภูมิเพื่อคัดกรองผู้ที่มีความเสี่ยง เป็นต้น

บริหารคงคลัง และวางแผนรับมือวิกฤตด้านการเงิน มีการปรับลดต้นทุนวัตถุดิบโดยหาแหล่งวัตถุดิบจากผู้ผลิตโดยตรง ขะลอการลงทุนที่ไม่จำเป็นมุ่งเน้นการพัฒนาคนในฝ่ายต่าง ๆ ให้ดำเนินงานได้ด้วยตัวเองแทนการใช้บริการจาก Supplier เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัท ประชุม



แผนทบทวนค่าใช้จ่ายทุกสัปดาห์ติดต่อธนาคารขอผ่อนชำระหนี้ ลดอัตราดอกเบี้ย หรือขอปรับโครงสร้างหนี้เดิม

จับมือไปพร้อมกับคู่ค้า ธุรกิจมีมาตรการในการช่วยเหลือคู่ค้าเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทานที่หลากหลายตั้งแต่การเลื่อนชำระค่าวัตถุดิบให้กับคู่ค้า การจับคู่ธุรกิจร่วมเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพในราคาพิเศษ การขยายเวลาชำระหนี้ตามความเหมาะสม สำหรับลูกค้าและคู่ค้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ ธุรกิจยังมีการหารือกับ Supplier เพื่อเตรียมแผนจัดหาจัดซื้อสินค้าทดแทน (Substitute Products) รวมถึงธุรกิจบริหารประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทาน มีการส่งเสริมให้ความรู้แก่โลจิสติกส์ เช่น การกระจายสินค้าแบบ Direct Shipment เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า เป็นต้น

กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์และการลงทุนธุรกิจใหม่ที่เน้นชีวอนามัย แต่ละบริษัทควรมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์ และธุรกิจโดยเตรียมออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นสินค้าเฉพาะ เน้นด้านชีวอนามัย ไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่คำนึงถึงความปลอดภัยด้านชีวอนามัยส่วนบุคคล ไปจนถึงการเปลี่ยนรูปแบบบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ให้เป็นลักษณะการห่อแบบแยกชิ้น พร้อมทั้งปรับแผนการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากวิกฤตครั้งนี้ และมีแนวโน้มที่จะเติบโตในอนาคต เป็นต้น

นวัตกรรมแห่งอนาคต วิเคราะห์ และเตรียมพร้อมแผนกลยุทธ์ธุรกิจโดยเน้นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า เช่น การดำรงชีวิตของคนเมืองที่หันมาใช้ชีวิตอยู่ที่บ้านหรือทำงานที่บ้านมากขึ้น พัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า เน้นเลือกใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องพัฒนานวัตกรรมการผลิตชิ้นส่วนของยานยนต์ไฟฟ้าหรือรถพลังงานสะอาดมากขึ้น

สถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประชุมหารือ ติดตาม และรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาสูงสุดในฝ่ายนั้น ๆ เป็นประจำทุกวัน รวมทั้งหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายในบริษัทจะต้องประชุมหารือกันเพื่อรายงานการปฏิบัติงาน และเพื่อปรับแนวทางการจัดการให้ทันกับสถานการณ์ในทุก ๆ วัน และนำข้อมูลเหล่านั้นมาสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน และการคาดการณ์ต่อประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้กลุ่มบริษัทสามารถปรับตัว และรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ทันเพื่อบรรเทาความเสี่ยงจากสถานการณ์นี้ การวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการควรคาดการณ์ และประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทอย่างไร และหาทางรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ด้านการดำเนินธุรกิจได้มีการวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์ ติดตามลูกค้า และคู่ค้าในด้านการดำเนินงาน และผลกระทบที่เกิดขึ้นด้านการเงิน ได้ติดตามข้อมูลต่าง ๆ และควบคุมการจัดการในด้านของการเงิน และรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ทันเพื่อบรรเทาความเสี่ยงจากสถานการณ์นี้ เป็นต้น

มจร



สรุป

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อ Supply Chain ทั้งระบบรวมถึงจากการชะลอการสั่งซื้อ และการขาดแคลนทรัพยากรในการผลิต ทำให้ภาคอุตสาหกรรมการผลิตทั่วโลกได้รับผลกระทบโดยตรง สภาวะเศรษฐกิจในประเทศหยุดชะงักและตกต่ำทุกภาคส่วน ค่ายรถยนต์ต่างปรับลดกำลังการผลิต และคำสั่งซื้อวัตถุดิบ ส่งผลกระทบต่อรายได้หลักของแต่ละบริษัท ในขณะเดียวกันบริษัทจะต้องตรวจสอบสถานะสินค้าคงคลัง วัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ระหว่างการผลิต ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนย่อยชิ้นส่วน และอะไหล่ของเครื่องจักรเป็นประจำทุกวัน เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปรับลด ชะลอ และระงับการสั่งซื้อวัตถุดิบจากบริษัทคู่ค้า รวมทั้งประกาศแจ้งอย่างเป็นทางการถึงบริษัทคู่ค้าในการปรับลด ชะลอ และระงับคำสั่งซื้อเพื่อรักษาสภาพกระแสเงินสดของบริษัท และให้ความเข้มงวด และระมัดระวังในการสั่งซื้อทุกครั้ง โดยมีการรายงานประจำวันในเรื่องสินค้าคงคลังการซื้อเข้า การผลิต และการขายออกไป เพื่อให้รู้สถานะสินค้าคงคลัง และวัตถุดิบในการผลิตอย่างถูกต้องจากทุก ๆ กระบวนการ เพื่อบริหารจัดการสั่งซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรถือเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการดำเนินการของธุรกิจของอุตสาหกรรมรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ไทย

เอกสารอ้างอิง

- ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ สถาบันยานยนต์. <http://www.thaiauto.or.th>. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2564.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis>. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 2564.
- อุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ไทย ปี 2564. <https://www.mreport.co.th/news>. สืบค้นเมื่อ กันยายน 2564.
- แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม . <https://www.krungsri.com>. สืบค้นเมื่อ กันยายน 2564.
- Wanna Yongpisanphob, <https://www.krungsri.com>. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 2564.