3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

ธุรกิจหลักของกลุ่มประกอบด้วย ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูป ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติก ธุรกิจคลังสินค้าและกระจายสินค้า (Logistics) และธุรกิจแฟรนไชส์ค้าอะไหล่และอุปกรณ์ตกแต่งรถจักรยานยนต์

3.1 ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูป (Forging)

ผลิตภัณฑ์จากกรรมวิธีผลิตแบบทุบขึ้นรูปเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์เนื่องจากสามารถผลิตชิ้นงานที่มีความแข็งแรงทนทานสูงสุดเมื่อเทียบกับกรรมวิธีการผลิตโลหะอื่นๆ โดยเฉพาะชิ้นส่วนที่ต้องการความแข็งแรงทนทานและมีความเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้ขับขี่ ในรถยนต์บางคันอาจประกอบด้วยชิ้นส่วนที่ผลิตจากการทุบขึ้นรูปกว่า 250 ชิ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นชิ้นส่วนของเครื่องยนต์ และระบบส่งกำลัง อาทิเช่น ก้านสูบ เพลาข้อเหวี่ยง เพลาส่งกำลัง เพลากลาง กระเดื่องวาล์ว ชุดเกียร์ เฟืองท้าย เฟืองขับ เพลาพวงมาลัย เพลาลูกเบี้ยว ปีกนก เพลาล้อ และข้อต่ออื่นๆ

กลุ่มเคพีเอ็นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของกรรมวิธีการผลิตแบบทุบขึ้นรูปที่มีประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย จึงได้จัดตั้งโรงงานผลิตชิ้นส่วนทุบขึ้นรูปโลหะขึ้นที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ในปี 2533 บริษัทฯ ได้พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทุบขึ้นรูปโลหะอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาคุณภาพในการผลิต การจัดส่ง และกำหนดราคาที่ได้มาตรฐาน ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนทุบขึ้นรูปโลหะของบริษัทฯ สามารถหาลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องโดยได้ดำเนินการผลิตให้แก่ผู้ประกอบยานยนต์รายใหญ่ต่างๆ โดยเฉพาะผู้ผลิตรถกระบะในประเทศ ได้แก่ฟอร์ด มาสด้า โตโยต้า ฮอนด้า และยามาฮ่า และได้เริ่มทำการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายในประเทศมาเลเซียในปี 2543 โดยในปัจจุบันลูกค้าส่งออกรายใหญ่คือ Ion Transmission จากประเทศออสเตรเลีย ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปนอกจากจะได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าอย่างต่อเนื่องแล้วยังได้รับรางวัลและประกาศนียบัตรต่างๆ มากมายดังต่อไปนี้

ปี 2541	ได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9002 จาก BVQI
ปี 2542	ได้รับการรับรองคุณภาพ QS 9000 จาก BVQI
ปี 2542	ได้รับรางวัล Auto-Alliance (Thailand) Co., Ltd. Preferred Supplier Quality Award 1999
ปี 2543	Ford Motor 2000 World Excellence Award และ Toyota Motors Best Quality Supplier 99 Award
ปี 2544	ได้รับรางวัล Toyota Motors 2000 Overall Outstanding Performance Award
ปี 2546	ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001

การได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9002 QS 9000 และ ISO 14001 แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อคุณภาพในการผลิตและบริการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทฯ ได้รับการยอมรับในวงกว้างในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3.1.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ลักษณะการบริการของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปจะเป็นการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า เพื่อป้อนให้แก่โรงงานประกอบของลูกค้า (OEM: Original Equipment Manufacturing) โดยลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดแบบของชิ้นงานในสัญญาการผลิต ซึ่งชิ้นงานทั้งหมดที่บริษัทฯ ผลิตให้แก่ลูกค้าจะเป็นชิ้นส่วนคุณภาพสูงที่ต้องการคุณสมบัติทนต่อแรงกระแทกและแรงเสียดทานเพื่อใช้ในการประกอบรถยนต์ และรถจักรยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรถกระบะหรือรถปิคอัพ เนื่องจากลักษณะการใช้งานของรถกระบะต้องรับแรงกระแทกสูงกว่ารถยนต์ประเภทอื่นๆ ซึ่งบริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญในการผลิตชิ้นส่วนช่วงล่างของยานยนต์ที่ต้องอาศัยความทดทาน ความปลอดภัย และความเที่ยงตรงสูง

ชิ้นส่วนยานยนต์ที่บริษัทฯสามารถผลิตได้แก่ ชิ้นส่วนของระบบช่วงล่าง ชิ้นส่วนระบบกันกระเทือน ชิ้นส่วนโครงล้อ ชิ้นส่วนดุมล้อ ชิ้นส่วนลูกหมาก เพลา และชิ้นส่วนเครื่องยนต์ นอกจากชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิตยานยนต์แล้ว บริษัทฯ ยังสามารถผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรกล ชิ้นส่วนหัวไม้กอล์ฟ และชิ้นส่วนอุปกรณ์ไฟฟ้า โดยเป็นการผลิตตามคำสั่งลูกค้า บริษัทฯสามารถจำแนกการให้บริการออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) บริการทุบขึ้นรูป เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่โลหะ (Forging)

2) บริการกัดขึ้นรูป กลึง กัด ไสและตบแต่ง เพื่อให้ได้ขนาดและรูปร่างตามความต้องการของลูกค้า (Machining)

ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าจะใช้บริการทุบขึ้นรูปเพียงอย่างเดียวหรือใช้บริการกัดขึ้นรูปโดยใช้เครื่องจักรเพิ่มเติมได้

การให้บริการทุบขึ้นรูปโลหะถือเป็นจุดแข็งอีกประการหนึ่งของบริษัทฯ เนื่องจากการผลิตยานยนต์ต้องการชิ้นส่วนโลหะที่ผลิตจากการทุบขึ้นรูปจำนวนมาก ขณะที่มีผู้ผลิตชิ้นส่วนทุบขึ้นรูปในประเทศไทยที่มีขนาดใหญ่ใกล้เคียงกับบริษัทฯ อยู่เพียง 6-7 ราย เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง และจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ในการผลิต นอกจากนั้นการให้บริการแบบครบวงจรโดยให้บริการกัดขึ้นรูป และกลึง กัด ไส (Machining) ก็เป็นอีกจุดขายหนึ่งของบริษัทฯ เนื่องจากมีผู้ให้บริการทุบขึ้นรูปน้อยรายที่ให้บริการกลึง กัด ไส ดังนั้นบริการกลึง กัด ไส ของบริษัทฯ จึงสร้างความสะดวกและประหยัดเวลาในการผลิตให้แก่ลูกค้า

โรงงานผลิตชิ้นส่วนทุบขึ้นรูปตั้งอยู่ที่ 700/20 หมู่ 6 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ถนนบางนา - ตราด กม. 57 อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยมีอัตรากำลังการใช้โลหะเพื่อการผลิตชิ้นงานทุบขึ้นรูปกว่า 15,000 ตันต่อปี โดยที่บริษัทฯ ใช้โลหะในการผลิตกว่า 10,000 ตัน และกว่า 14,000 ตันในปี 2545 และ 2546 ตามลำดับ โดยในปี 2546 บริษัทฯ ผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปกว่า 150 รายการ คิดเป็นยอดการผลิตกว่า 5.6 ล้านชิ้น และคิดเป็นยอดขายกว่า 800 ล้านบาท โดยเป็นยอดส่งออกประมาณ 112 ล้านบาท

3.1.2 ภาวะอุตสาหกรรมและกลยุทธ์การแข่งขัน

3.1.2.1 ภาวะอุตสาหกรรม

ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนทุบขึ้นรูปของบริษัทฯ ผลิตสินค้าให้แก่ลูกค้าในหลายอุตสาหกรรมได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์กีฬา อย่างไรก็ตามเนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์กีฬา มีสัดส่วนยอดขายต่ำกว่าร้อยละ 10 ของธุรกิจ จึงไม่ได้กล่าวถึงรายละเอียดในส่วนนี้

3.1.2.1.1 ภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพและมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการจ้างงานในประเทศเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะตลาดรถกระบะขนาด 1 ตันเป็นตลาดขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 2 ของโลกรองจากประเทศสหรัฐอเมริกา จากข้อมูลของสถาบันยานยนต์ได้แสดงว่ามูลค่าการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 16 ของผลผลิตมวลรวมประชาชาติ (GDP) และมีการใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศประมาณร้อยละ 80 – 90 สำหรับรถเพื่อการพาณิชย์และประมาณร้อยละ 60 - 70 สำหรับรถยนต์นั่งส่วนบุคคล ส่วนการประกอบรถจักรยานยนต์นั้นมีการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศสูงถึงประมาณร้อยละ 80 - 100

นอกจากการเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่แล้ว อุตสาหกรรมยานยนต์ยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งในภาคการบริโภคภายในประเทศ ภาคการผลิต และภาคการส่งออก โดยรัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นหนึ่งในห้าอุตสาหกรรมหลักเพื่อการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายในการสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกรถยนต์แห่งภูมิภาค หรือ *ดีทรอยต์แห่งเอเชีย (Detroit of Asia)* โดยการส่งเสริมให้ผู้ผลิตจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง จากการปรับปรุงมาตรการด้านภาษี ให้สอดคล้องกับนโยบายการค้าเสรี ให้ผลประโยชน์ทางภาษีแก่ผู้ผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศจากการเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนไปสู่การทดสอบและออกแบบเพื่อเพิ่มมูลค่าในการผลิต

เนื่องจากตลาดภายในประเทศไทยมีขนาดค่อนข้างใหญ่และมีศักยภาพในการเติบโต ประกอบกับความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและทักษะแรงงาน รวมทั้งการสนับสนุนจากภาครัฐ ส่งผลให้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลกต่างทยอยย้ายศูนย์กลางการผลิตมายังประเทศไทย เพื่อใช้เป็นฐานในการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออก ส่งผลให้การผลิตรถยนต์โดยรวมของประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 โดยเพิ่มจาก 158,130 คัน ในปี 2541 เป็น 750,512 คัน ในปี 2546 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 37 ต่อปี

ยอดการจำหน่ายรถยนต์ภายในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้การขายรถยนต์ภายในประเทศขยายตัว ได้แก่ การใช้จ่ายของภาคเอกชนที่เพิ่มขึ้นและแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ประกอบกับการที่บริษัทผู้ผลิตเองมีการส่งเสริมการขายในประเทศเพิ่มขึ้นเช่นการให้ผ่อนชำระด้วยอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 0 การยืดอายุการรับประกันรถยนต์ และการปรับเปลี่ยนรูปแบบรถยนต์ให้ทันสมัย ปัจจัยดังกล่าวทำให้ปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2541 ถึงปี 2546 โดยยอดจำหน่ายรถยนต์ภายในประเทศเพิ่มขึ้นจาก 144,047 คัน ในปี 2541 เป็น 533,176 คัน ในปี 2546 หรือคิดเป็นอัตราเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 30 ต่อปี สืบเนื่องจากการแข่งขันเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดและการจัดงานแสดงรถยนต์ของค่ายรถต่างๆ มีส่วนกระตุ้นแรงซื้อภายในประเทศได้เป็นอย่างมาก จากข้อมูลรถยนต์จดทะเบียนใหม่ในปี 2546

ของกรมการขนส่งทางบก รถยนต์ที่ขายดีที่สุดในประเทศไทยได้แก่ โตโยต้าซึ่งมียอดจดทะเบียนใหม่ประมาณ 165,500 คัน และอีซูซุประมาณ 115,700 คัน

ส่วนการส่งออกรถยนต์ของไทยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด ปัจจัยสำคัญคือรัฐบาลไทยได้สนับสนุนบริษัทผลิตรถยนต์รายใหญ่ เช่น โตโยต้า อีซูซุ จีเอ็ม ฟอร์ด มาสด้า และมิตซูบิชิ ในการเลือกประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออกที่สำคัญของเอเชีย โดยส่วนใหญ่ส่งออกไปยังประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และกลุ่มประเทศยุโรป โดยยอดจำหน่ายรถยนต์ส่งออกเพิ่มจาก 67,857 คันในปี 2541 เป็น 235,022 คันในปี 2546 หรือคิดเป็นอัตราเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 28 ต่อปี สำหรับส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ส่งออกในปี 2546 นั้น มิตซูบิชิเป็นรถยนต์ที่มีการส่งออกมากที่สุดที่จำนวน 66,991 คัน ส่วนที่มีสัดส่วนการส่งออกรองลงมา คือ Auto Alliance โดยส่งออกรถยนต์ฟอร์ดและมาสด้าจำนวน 55,214 คัน ส่วนฮอนด้ามีสัดส่วนการส่งออกเป็นอันดับที่ 3 ประมาณ 37,769 คัน

สำหรับยอดการจำหน่ายรถจักรยานยนต์ภายในประเทศนั้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 โดยเพิ่มจาก 526,845 คันในปี 2541 เป็น 1,766,860 คันในปี 2546 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ ร้อยละ 27 ต่อปี โดยในปี 2546 ตลาดรถจักรยานยนต์ได้สร้างสถิติใหม่ในด้านยอดการจำหน่ายสูงสุดในประวัติศาสตร์ และมียอดการจำหน่ายสูงกว่าปี 2545 ถึงร้อยละ 33 โดยปัจจัยหลักที่ทำให้ตลาดขยายตัว ได้แก่นโยบายการกระตุ้นทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นของภาครัฐ ส่งผลให้ภาคประชาชนมีกำลังซื้อมากขึ้น ขณะเดียวกันก็ได้มีการเปิดตัวรถจักรยานยนต์สัญชาติไทย ภายใต้เครื่องหมายการค้า *ไทเกอร์* ทำให้การแข่งขันในตลาดรถจักรยานยนต์เพิ่มขึ้นโดยผู้ผลิตได้เน้นไปที่กลยุทธ์ทางด้านราคาและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค โดยจากข้อมูลยอดการจดทะเบียนของกรมการขนส่งทางบกในปี 2546 ไทเกอร์มียอดจดทะเบียนใหม่ 46,151 คัน หรือส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 3 ในขณะที่ ฮอนด้า มียอดจำหน่ายเป็นอันดับที่ 1 โดยมียอดจดทะเบียนใหม่ 1,248,601 คันหรือส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 71 ซูซูกิ มียอดจดทะเบียนใหม่ 231,922 คัน หรือส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 13 และยามาฮ่ามียอดจดทะเบียนใหม่ 189,399 คันหรือส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 11

ตารางแสดงยอดขาย ยอดการส่งออก และยอดการผลิตรถยนต์ (คัน)

ปี	รถยนต์นั่งส่วนบุคคล และรถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล			รถจักรยานยนต์
	ยอดขายภายในประเทศ (คัน)	ยอดส่งออก (คัน)	ยอดการผลิต (คัน)	ยอดขายภายในประเทศ (คัน)
2539	589,126	14,020	559,428	1,236,159
2540	363,156	42,218	360,303	910,664
2541	144,065	67,857	158,130	526,845
2542	218,330	125,702	327,233	604,010
2543	262,189	152,835	411,721	783,678
2544	296,985	175,299	459,418	907,100
2545	409,362	180,554	584,951	1,327,675
2546	533,176	235,022	750,512	1,766,860

ที่มา: สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

<u>แนวโน้มของอุตสาหกรรมยานยนต์</u>

นโยบายในการสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นดีทรอยต์แห่งเอเชียเป็นปัจจัยสำคัญให้แนวโน้มของอุตสาหกรรมยานยนต์อยู่ในภาวะที่สดใสและสามารถเติบโตได้ต่อเนื่องในระยะยาวเนื่องจากมีทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศรองรับ รวมทั้งเป้าหมายการเพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนในประเทศ และการเพิ่มศักยภาพในการผลิตและออกแบบเพื่อเพิ่มมูลค่าในการผลิตและบริการ (Value-Added Service) โดยภาครัฐได้เตรียมจัดตั้งศูนย์พัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์ (HRD: Human Resources Development Center) และศูนย์ทดสอบด้านยานยนต์ (Automotive Testing Center) รวมทั้งการศึกษาการผลิตรถยนต์นั่งขนาดเล็กที่มีราคาต่ำ และประหยัดน้ำมัน (Eco car) เพื่อรองรับแผนการพัฒนาไทยให้เป็นดีทรอยต์แห่งเอเชีย ซึ่งทางรัฐบาลได้วางเป้าหมายว่าประเทศไทยจะเป็นฐานการผลิตรถยนต์ 1 ล้านคันในปี 2549 ซึ่งประกอบด้วยการผลิตรถกระบะ 1 ตันกว่า 7 แสนคัน และวางเป้าหมายสัดส่วนการส่งออกไปต่างประเทศเป็นมูลค่าร้อยละ 40 ทั้งนี้รัฐบาลยังได้วางเป้าหมายระยะยาวให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์กว่า 1.8 ล้านคันในปี 2553

แนวโน้มของอุตสาหกรรมยังขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจมหภาคซึ่งได้แก่ภาวะเศรษฐกิจของไทยและภูมิภาค อัตราดอกเบี้ย และการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคเป็นหลัก อย่างไรก็ตามบริษัทฯ มองว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ยังอยู่ในภาวะที่สดใส และยังเติบโตต่อไปได้ในระยะยาว โดยมีแรงสนับสนุนจากแนวโน้มการย้ายฐานการผลิตมายังประเทศไทยของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์เพื่อรองรับการบริโภคของตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้จำนวนรถยนต์ต่อประชากรของประเทศไทยยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงประมาณ 10 คนต่อรถยนต์ 1 คัน ขณะที่ในประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่ที่ประมาณ 2 คนต่อ 1 คันในปี 2544

นอกจากนั้นแนวโน้มการเปิดการค้าเสรีนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับโครงสร้างภายในอุตสาหกรรม เริ่มตั้งแต่การเปิดเขตการค้าเสรีแห่งอาเซียนหรือ AFTA ซึ่งจะทำให้อัตราภาษีศุลกากรของสินค้าที่ผลิตในประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ บรูไน สิงคโปร์ และไทย ลดลงจากร้อยละ 20 ในปี 2543 เหลือต่ำกว่าร้อยละ 5 ภายในปี 2546 และลดลงเหลือร้อยละ 0 ภายในปี 2553 รวมทั้งประเทศลาว กัมพูชา พม่า และเวียดนามจะลดอัตราภาษีศุลกากรของสินค้าให้เหลือร้อยละ 0 ภายในปี 2558 นอกจาก AFTA แล้วแนวโน้มการจัดทำเขตการค้าเสรีหรือ FTA ในระดับทวิภาคีและพหุภาคีของประเทศไทยกับประเทศอื่นๆ ทั่วโลกยังเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังการประชุม APEC ในปี 2546 โดยในเดือนพฤษภาคมปี 2547 ประเทศไทยได้มีการลงนามในกรอบความตกลงแล้ว 4 ประเทศ ได้แก่ จีน อินเดีย บาห์เรน และเปรู กับอีก 1 กลุ่มประเทศ ได้แก่บังกลาเทศ อินเดีย พม่า ศรีลังกา และเนปาล นอกจากนี้ยังอยู่ระหว่างการลงนามความตกลงกับประเทศออสเตรเลีย และอยู่ในระหว่างการเจรจากับประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และนิวซีแลนด์ ทั้งนี้แนวโน้มการเปิดเสรีทางการค้าจะส่งผลให้ตลาดสำหรับชิ้นส่วนยานยนต์ใหญ่ขึ้นจากระดับประเทศเป็นระดับภูมิภาคและระดับโลกในอนาคต อย่างไรก็ตามการแข่งขันจะรุนแรงขึ้นเป็นเงาตามตัว การใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตในประเทศอาจได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้าโดยผู้ผลิตจะหันไปใช้ชิ้นส่วนจากต่างประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่า

จากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมส่งผลให้บริษัทผู้ผลิตยานยนต์หลายรายวางแผนเพิ่มกำลังการผลิตในปี 2547 – 2548 อาทิเช่น อีซูซุเพิ่มกำลังการผลิตกว่าเท่าตัวจาก 140,000 คันต่อปี เป็น 300,000 คันต่อปี ซึ่งเป็นการผลิตรถกระบะรุ่น D-Max กว่า 240,000 คันต่อปี โดยมีแผนที่จะส่งออกไปต่างประเทศกว่าร้อยละ 50 ของการผลิต โตโยต้าเพิ่มกำลังการผลิตจาก 240,000 คันเป็น 340,000 คัน รวมทั้งมีแผนเพิ่มสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ และได้จัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาในประเทศไทย โดยวางประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางด้านการวิจัยและพัฒนาแห่งใหม่ นอกจากนี้ยังเตรียมแผนรองรับด้านการตลาดโดยการเปิดโชว์รูมแห่งใหม่ และ Auto Alliance ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนของฟอร์ดและมาสด้า วางแผนที่จะลงทุนเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตจาก 135,000 คันเป็น 200,000 คัน เพื่อผลิตรถปิคอัพ Ford Ranger และ Mazda Fighter

3.1.2.1.2 ภาวะอุตสาหกรรมชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูป

ผู้ผลิตโลหะทุบขึ้นรูปในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นการร่วมทุนกับผู้ผลิตรถยนต์จากประเทศญี่ปุ่น และมีจำนวนผู้ประกอบการน้อยรายเนื่องจากการเปิดโรงงานผลิตงานทุบขึ้นรูปต้องใช้เงินลงทุนสูงและต้องใช้ความเชี่ยวชาญในการผลิตทั้งทางด้านเทคโนโลยีและทักษะแรงงาน โดยผู้ผลิตยานยนต์บางรายได้เข้าไปถือหุ้นในบริษัทผลิตชิ้นส่วนเพื่อเป็นพันธมิตรในระยะยาวและมีส่วนในการกำหนดนโยบายทางด้านราคา คุณภาพ เวลา และข้อมูลทางธุรกิจ เพื่อป้องกันข้อมูลรั่วไหลไปถึงคู่แข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงผู้ผลิตรายใหม่จะต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการเตรียมการ นอกจากนั้นผู้ผลิตยานยนต์ยังเกรงว่าข้อมูลทางธุรกิจจะรั่วไหลไปยังคู่แข่ง จึงมักจะจำกัดจำนวนคู่ค้า และมักจะสั่งผลิตชิ้นส่วนเป็นระยะเวลา 3 - 8 ปี ต่อชิ้นส่วนหนึ่งชิ้น ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบยานยนต์กับผู้ผลิตชิ้นส่วนจึงมักจะเป็นความสัมพันธ์ระยะยาวและแบ่งเป็นค่ายๆ การแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปจึงไม่รุนแรงนักโดยมีผู้ผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปรายใหญ่อยู่ประมาณ 7-8 ราย ซึ่งธุรกิจของบริษัทฯ มีขนาดใหญ่เป็นอันดับต้นๆ ทั้งในด้านยอดขาย และอัตรากำลังการผลิต

3.1.2.2 กลุ่มลูกค้าปัจจุบันของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูป

กลุ่มลูกค้าในปัจจุบันของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปแบ่งเป็น 3 กลุ่มด้วยกันดังข้อมูลที่แสดงในตารางต่อไปนี้

กลุ่มลูกค้า	ตัวอย่างรายชื่อลูกค้าที่สำคัญ	ยอดขาย 2546 (ล้านบาท)	ร้อยละ
1. ผู้ผลิตรถยนต์และชิ้นส่วน	■ Auto Alliance (Thailand) ■ Honda Cars Manufacturing Co., Ltd. ■ Toyota Motor (Thailand) Co., Ltd. ■ TRW Steering and Suspension Co., Ltd. ■ ION Transmission Co., Ltd.	588	73
2. ผู้ผลิตรถจักรยานยนต์และชิ้นส่วน	■ Thai Yamaha Motor Co., Ltd. ■ Thai Summit Mitsuba Co., Ltd.	127	16
3. กลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ	■ Kulthorn Kurby Public Co., Ltd. ■ Super Alloy Technology Co., Ltd. ■ Siam Compressor Co., Ltd.	93	12
รวม		807	100

หากพิจารณาฐานลูกค้าในปี 2546 แล้ว จะพบว่าลูกค้ารายใหญ่ที่สุด ได้แก่ Auto Alliance (Thailand) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 37 ของยอดขายของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปในปี 2546 และลูกค้ากลุ่มผู้ผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนนั้นสามารถสร้างยอดขายแก่ธุรกิจในปี 2546 กว่าร้อยละ 72 โดยลูกค้ากลุ่มดังกล่าวแบ่งเป็นผู้ผลิตรถปิคอัพและชิ้นส่วนร้อยละ 71 ของยอดขายรวม นอกจากนี้หากพิจารณายอดขายโดยแบ่งเป็นยอดขายในประเทศและต่างประเทศจะพบว่า บริษัทฯ มียอดขายในประเทศ 695 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 86 และยอดขายต่างประเทศ 112 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 14

3.1.2.2.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปได้แก่ ผู้ผลิตยานยนต์ (Assembler) ในประเทศไทยซึ่งมีจำนวนประมาณ 15 ราย ซึ่งทางบริษัทฯ จะเน้นไปที่บริษัทผลิตยานยนต์ที่ไม่มีบริษัทย่อยที่ผลิตชิ้นส่วนทุบขึ้นรูปซึ่งมีจำนวนประมาณ 10 ราย นอกจากนี้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ ยังประกอบด้วยผู้ผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ยานยนต์ผู้ป้อนชิ้นส่วนให้แก่ผู้ผลิตยานยนต์ (Tier 1 Supplier) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดใหญ่ นอกจากลูกค้าในประเทศแล้ว ผู้ผลิตยานยนต์ (Assembler) และผู้ผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ยานยนต์ (Tier 1 Supplier) ในต่างประเทศก็เป็นตลาดที่สำคัญในอนาคต โดยในปี 2547-2548 บริษัทฯ คาดการณ์ว่าสัดส่วนรายได้ในกลุ่มยานยนต์จะมาจากผู้ผลิตยานยนต์ (Assembler) ประมาณร้อยละ 50 และผู้ผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ยานยนต์ (Tier 1 Supplier) อีกประมาณร้อยละ 50

3.1.2.3 กลยุทธ์การแข่งขัน

1) การวางตัวเป็นกลาง (Neutral) และการวางตัวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมทุบขึ้นรูปในภูมิภาค

เนื่องจากอุตสาหกรรมทุบขึ้นรูปโลหะ (Forging) ในประเทศไทย และภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ นั้นประกอบด้วยผู้ผลิตรายใหญ่จำนวนเพียง 7-8 ราย ซึ่งในจำนวนดังกล่าวประกอบด้วยผู้ผลิตที่เป็นบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมทุนของผู้ผลิตยานยนต์จากประเทศญี่ปุ่นประมาณ 4 ราย ซึ่งจะผลิตชิ้นส่วนเพื่อป้อนแก่ค่ายยานยนต์ของตนเองเท่านั้น ดังนั้น หากพิจารณาเฉพาะผู้ผลิตที่เป็นกลางและไม่สังกัดค่ายยานยนต์ใด บริษัทฯ ประเมินว่าด้วยขนาดกำลังการผลิตและศักยภาพของเครื่องจักรที่สูงที่สุดในภูมิภาคนี้ของบริษัทฯ ประกอบกับการวางตัวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมทุบขึ้นรูปของบริษัทฯ สามารถสร้างความได้เปรียบให้แก่บริษัทฯ ในการหาลูกค้าที่ต้องการชิ้นส่วนจากภูมิภาคนี้

2) มุ่งเน้นการผลิตสินค้า OEM เพื่อได้รับคำสั่งซื้อระยะยาวจากลูกค้า

การเน้นการผลิตสินค้า OEM ให้แก่ลูกค้าส่งผลให้บริษัทฯ สามารถขายสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ในระยะยาว เนื่องจากผู้ผลิตยานยนต์ต้องการชิ้นส่วนที่ได้มาตรฐาน ซึ่งการสั่งซื้อชิ้นส่วนจากผู้ผลิตเดิมจะมีความเสี่ยงด้านคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ต่ำกว่าการให้ผู้ผลิตรายใหม่ผลิตให้ ดังนั้นหากบริษัทฯ ได้รับคำสั่งซื้อชิ้นส่วน OEM ก็มักจะได้รับคำสั่งต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปีจนกระทั่งรถยนต์รุ่นที่ใช้ชิ้นส่วนดังกล่าวเลิกการผลิต นอกจากการนี้ บริษัทฯ ยังได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตจากผู้ผลิตยานยนต์หากมีการผลิตชิ้นส่วนชนิดใหม่

3) มุ่งเน้นคุณภาพในการผลิตและการส่งมอบเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า

บริษัทฯ ได้นำระบบคุณภาพ ISO 9002 QS 9000 และ ISO 14001 มาใช้ควบคุณคุณภาพในการผลิตและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ชิ้นส่วนที่ผลิตได้มาตรฐานตรงตามที่ลูกค้ากำหนด นอกจากนี้การมีระบบคุณภาพดังกล่าวยังเป็นส่วนช่วยให้บริษัทฯ สามารถหาลูกค้าผู้ผลิตที่ใช้ชิ้นส่วน OEM ได้เพิ่มเติม นอกจากคุณภาพด้านการผลิตแล้ว บริษัทฯ สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในการส่งมอบสินค้าซึ่งตรงต่อเวลา โดยตั้งแต่ดำเนินธุรกิจมาบริษัทฯ สามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงต่อเวลามาโดยตลอด

4) การผลิตแบบครบวงจร

บริษัทฯ มีจุดเด่นในเทคโนโลยีการผลิตแบบพิมพ์ กรรมวิธีการผลิตที่มีทั้งทุบขึ้นรูปร้อนและเย็น และการให้บริการการผลิตแบบครบวงจรโดยให้บริการกลึง กัด ไส เพิ่มเติมจากการทุบขึ้นรูป ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ของบริษัทฯที่ผลิตชิ้นส่วนทุบขึ้นรูปจะไม่มีบริการกลึง กัด ไสทำให้ลูกค้าต้องไปทำการกลึง กัด ไส เพิ่มเติม นอกจากนี้ บริษัทฯยังมีหน่วยงานที่ผลิตแม่พิมพ์ภายในบริษัทฯ จึงสามารถป้องกันไม่ให้ข้อมูลของลูกค้ารั่วไหลไปถึงคู่แข่งขันได้

5) การขยายสายผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ มีนโยบายในการขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯสามารถผลิตชิ้นส่วนทุบขึ้นรูปได้กว่า 150 รายการ และยังมีโครงการลงทุนซื้อเครื่องจักรเพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตชิ้นงานและสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง

6) มุ่งเน้นการลดต้นทุน เพื่อสามารถกำหนดราคาที่แข่งขันได้

บริษัทฯ มีนโยบายในการลดต้นทุนในการผลิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้สามารถกำหนดราคาที่ได้มาตรฐานที่แข่งขันได้ทั้งในและต่างประเทศ

7) การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมและองค์กรต่าง ๆ เพื่อขยายฐานลูกค้า

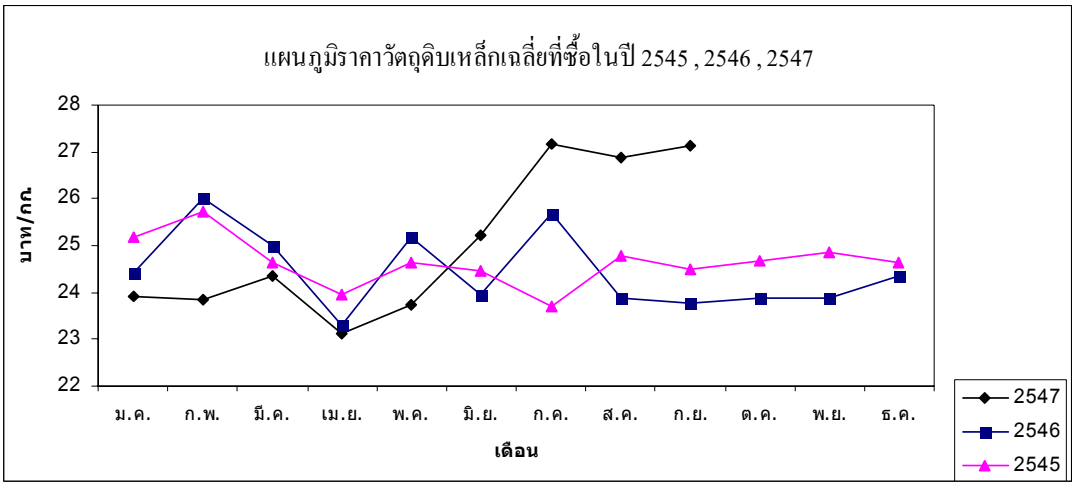
สำหรับกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ บริษัทฯ ได้ร่วมเป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ เพื่อให้มีโอกาสทำความรู้จักกับผู้ผลิตยานยนต์ หรือผู้ผลิตชิ้นส่วนอื่นๆ นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังเข้าร่วมการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา และยุโรป ซึ่งเป็นตลาดต่างประเทศที่บริษัทฯ ต้องการสร้างยอดขาย

3.1.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

3.1.3.1 การจัดหาวัตถุดิบ

เนื่องจากคุณภาพของชิ้นงานต้องได้มาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด บริษัทฯ จึงต้องจัดหาเหล็กเส้นที่ได้มาตรฐานเพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตทุบขึ้นรูปจากต่างประเทศ ได้แก่ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเกาหลี โดยบริษัทฯ ได้สั่งซื้อผ่านคู่ค้าหลักจำนวน 4 รายตามประกอบด้วย One Steel Manufacturing Pty Limited บริษัท เอ็มซี เมทัลเซอร์วิสเอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท กรุงเทพเหล็กกล้า จำกัด และบริษัท ซูมิโตโม คอร์ปอเรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด ซึ่งมูลค่าการสั่งซื้อจากคู่ค้ารายใหญ่ที่สุดของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปคิดเป็นประมาณร้อยละ 35 ของมูลค่ารวมในปี 2546 โดยตั้งแต่ดำเนินธุรกิจมาบริษัทฯ ไม่เคยประสบภาวะขาดแคลนวัตถุดิบ เนื่องจากมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้า และมีคู่ค้าสำรองหากมีปัญหาในการสั่งซื้อ

โดยภาพรวมของราคาเฉลี่ยของวัตถุดิบเหล็กที่บริษัทฯใช้ในการผลิตได้ผันผวนอยู่ในกรอบ 23 - 26 บาทต่อกิโลกรัมในช่วงปี 2545 ถึงช่วง 6 เดือนแรกของปี 2547 โดยในไตรมาสที่ 3 ของปี 2547 ระดับราคาได้เพิ่มขึ้นมาที่ระดับ 27 บาทต่อกิโลกรัม ดังแผนภูมิในหน้าต่อไป ส่วนแนวโน้มราคาเหล็กยังคงมีแนวโน้มที่ทรงตัวอยู่ในระดับสูงจากความต้องการใช้เหล็กในการก่อสร้างเป็นจำนวนมากจากประเทศจีน



ที่มา: บริษัทฯ

หากพิจารณาถึงสัดส่วนต้นทุนวัตถุดิบต่อยอดขายจะพบว่าอยู่ที่ระดับร้อยละ 30 ถึง 40 ของรายได้ โดยธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูปมีสัดส่วนต้นทุนวัตถุดิบต่อยอดขายประมาณร้อยละ 35-38 ในช่วงปี 2545 ถึงช่วง 9 เดือนแรกของปี 2547 ถึงแม้ว่าราคาวัตถุดิบจะมีความผันผวน บริษัทฯ สามารถเจรจากับลูกค้าเป็นระยะๆ เพื่อปรับราคาสินค้าขึ้นได้ หากราคาเหล็กมีการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่คู่ค้าพึ่งพาอาศัยกัน ดังนั้นบริษัทฯ จึงสามารถผลักภาระราคาวัตถุดิบสูงไปยังลูกค้าได้

3.1.3.2 กรรมวิธีการผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูป

1) การเตรียมแบบพิมพ์: นำแบบที่ได้จากลูกค้ามาออกแบบแบบพิมพ์ และสร้างแบบพิมพ์
2) เตรียมวัตถุดิบ: นำเหล็กท่อนรีดร้อนและเย็น ที่มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้ามาตัดให้ได้ขนาด ก่อนเข้าขบวนการทุบขึ้นรูป
3) การทุบขึ้นรูป: กรรมวิธีการทุบขึ้นรูป จะเริ่มจากการให้ความร้อนโลหะ จากนั้นจึงนำโลหะเข้าแบบพิมพ์ซึ่งติดกับเครื่องกดที่มีแรงกดขนาด 1,000 ตันถึง 3,000 ตัน ซึ่งกรรมวิธีทุบขึ้นรูปโลหะจะแตกต่างจากการหล่อโลหะตรงที่ไม่มีการหลอมละลายโลหะแต่จะใช้แรงกดขนาดมหาศาลเพื่อเปลี่ยนรูปร่างของโลหะ ซึ่งจะทำให้ชิ้นงานมีความแข็งแรงเพิ่มขึ้นจากแรงกด รวมทั้งมีขนาดและรูปร่างใกล้เคียงกับความต้องการของลูกค้า
4) ชุบแข็ง: หลังจากการทุบขึ้นรูป บริษัทฯ จะนำชิ้นงานไปทำความสะอาด และผ่านการชุบแข็ง เพื่อเพิ่มความแข็งแรงให้แก่ชิ้นงาน
5) ตรวจสอบ: ตรวจสอบรอยร้าว และคุณภาพของชิ้นงาน
6) กัดขึ้นรูป: กัดขึ้นรูปโดย เครื่องจักร และปรับแต่งผิวสำเร็จ โดยการ กลึง กัด ไส และพ่นสีชิ้นงาน
7) ชุบน้ำมันป้องกันสนิม
8) ส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้า

ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะสามารถผลิตแบบพิมพ์หรือแม่พิมพ์ในการทุบขึ้นรูปได้ บริษัทฯ มิได้มีนโยบายในการผลิตแบบพิมพ์เพื่อจำหน่าย หากแต่ใช้วิธีการคิดเงินค่าแบบพิมพ์จากลูกค้าตามปริมาณการผลิตต่อหน่วย อย่างไรก็ตามบริษัทฯ หากลูกค้าต้องการผลิตสินค้าในปริมาณต่ำ ทางบริษัทฯ จะเจรจาให้ลูกค้ารายนั้นซื้อแบบพิมพ์เพื่อการผลิตชิ้นงานโมเดลนั้นๆ เพื่อลดภาระต้นทุนของบริษัทฯ

จากกระบวนการผลิตจะพบว่านอกจากการทุบขึ้นรูปแล้ว บริษัทฯ ยังให้บริการชุบแข็ง (Heat Treatment) และการกัดขึ้นรูป (Machining) เพื่อเพิ่มมูลค่าในกระบวนการผลิตของบริษัทฯ

3.2 ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติก

เนื่องจากชิ้นส่วนพลาสติกเป็นส่วนประกอบสำคัญและมีประโยชน์แพร่หลายในอุตสาหกรรมการผลิต กลุ่มเคพีเอ็นเล็งเห็นแนวโน้มการเติบโตดังกล่าวจึงได้ก่อตั้ง บริษัท เค พี เอ็น พลาสติค จำกัด (มหาชน) ขึ้นเพื่อดำเนินการผลิตชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์และอื่นๆ ในปี 2522 และได้ขยายกำลังการผลิต รวมทั้งพัฒนาศักยภาพในการผลิตอย่างต่อเนื่องจนเป็นหนึ่งในโรงงานที่มีศักยภาพในการผลิตชิ้นงานพลาสติกที่มีคุณภาพสูงในประเทศไทย โดยป้อนชิ้นส่วนพลาสติกให้แก่หลายอุตสาหกรรม

3.2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเชิงวิศวกรรมในการผลิตชิ้นส่วนพลาสติกในรูปแบบต่างๆ และยังสามารถสร้างแบบหล่อแบบต่างๆ ตรงตามวัตถุประสงค์การใช้งานของลูกค้าทั้งเชิงพาณิชย์และชิ้นส่วนพลาสติกเชิงวิศวกรรมที่สามารถกำหนดคุณสมบัติในด้านความโปร่งแสงและความแข็งแรงได้ บริษัทฯ รับจ้างผลิตชิ้นส่วนพลาสติกคุณภาพสูง (Engineering Plastic) เพื่อใช้ในการประกอบรถยนต์ รถจักรยานยนต์ และเครื่องใช้ภายในครัวเรือน เพื่อให้ลูกค้านำไปประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูป

โรงงานผลิตชิ้นส่วนพลาสติกตั้งอยู่ที่ 358-358/1 หมู่ 17 นิคมอุตสาหกรรมบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีพื้นที่ในการผลิตกว่า 24,300 ตารางเมตร ในปี 2546 ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติกมีพนักงานจำนวน 360 คนและมีอัตราการบริโภควัตถุดิบพลาสติกกว่า 2,000 ตันต่อปี ซึ่งเป็นอัตรากำลังการผลิตประมาณร้อยละ 70 ของกำลังการผลิตรวม โดยพลาสติกที่ใช้ในขั้นตอนการผลิตมีหลายประเภทอาทิเช่น ABS, POM, PMMA, PC, LDPE, HDPE, PP, PVC และบริษัทฯ ได้นำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อสร้างมาตรฐานทางด้านคุณภาพ และอยู่ในระหว่างการดำเนินการขอรับรองระบบจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001

ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจชิ้นส่วนพลาสติกสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1) ชิ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายอื่น (OEM: Original Equipment Manufacturing) โดยชิ้นส่วน OEM สามารถแยกเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

   - ชิ้นส่วนพลาสติก OEM สำหรับรถจักรยานยนต์ ซึ่งบริษัทฯ มีศักยภาพในการผลิตชิ้นส่วนพลาสติกทุกประเภทสำหรับรถจักรยานยนต์ อาทิเช่น ฝาครอบตัวถังพลาสติก กระจกมองหลัง คันบังคับ
   - ชิ้นส่วนพลาสติก OEM สำหรับชิ้นส่วนรถยนต์ ได้แก่ ชิ้นส่วนฝาครอบหม้อน้ำ ชิ้นส่วนหม้อกรองอากาศ ชิ้นส่วนขอบประตู และชิ้นส่วนไฟเลี้ยว
   - ชิ้นส่วนพลาสติก OEM สำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องใช้ในครัวเรือน ได้แก่ ชิ้นส่วนเครื่องซักผ้า ชิ้นส่วนเครื่องทำน้ำร้อน ชิ้นส่วนเครื่องปั่นสำหรับเครื่องดื่ม และกล่องทิชชู

2) ผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ ซึ่งเป็นการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่และชิ้นส่วนตกแต่งเพื่อใช้ทดแทนชิ้นส่วนที่เสื่อมสภาพตามอายุ และชิ้นส่วนที่เสียหายจากอุบัติเหตุ (REM: Replacement Equipment Manufacturing) และผลิตภัณฑ์อื่นๆ อาทิเช่น หมวกทหาร หมวกนิรภัย ถังน้ำใต้ดิน และภาชนะใส่ของภายใต้เครื่องหมายการค้า *นิโก*

3) บริการอื่นๆ อาทิเช่น การทำแบบจำลองของผลิตภัณฑ์

3.2.2 ภาวะอุตสาหกรรมและกลยุทธ์การแข่งขัน

3.2.2.1 ภาวะอุตสาหกรรม

ปัจจุบันผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมพลาสติกมีจำนวนโรงงานผลิตพลาสติกของประเทศไทยประมาณ 3,000 โรง โดยโรงงานที่มีกำลังการผลิตขนาดใหญ่มีจำนวนประมาณ 50 โรง ซึ่งมีกำลังการผลิตรวมประมาณร้อยละ 40 ของกำลังการผลิตทั้งประเทศ ซึ่งในจำนวน 50 โรงดังกล่าวมีโรงงานที่เป็นคู่แข่งทางตรงของบริษัทฯ อยู่ประมาณ 20 โรง

ภาพรวมการแข่งขันในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนพลาสติกค่อนข้างรุนแรงเนื่องจากมีผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก การแข่งขันจึงเน้นการจำหน่ายสินค้าราคาต่ำ อย่างไรก็ตามผู้ผลิตรายเล็กซึ่งมีศักยภาพในการผลิตต่ำจะสามารถผลิตได้เฉพาะสินค้าประเภทอะไหล่ทดแทน (REM) เนื่องจากไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนที่มีมาตรฐานที่กำหนดจากผู้ผลิต (OEM) ซึ่งต้องการความแม่นยำในการผลิตสูงกว่า โดยอุตสาหกรรมพลาสติกสามารถจำแนกตลาดซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าของบริษัทได้เป็น 3 ประเภทได้แก่

3.2.2.1.1 ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อการผลิต (OEM)

ตลาดการประกอบรถยนต์

ชิ้นส่วนพลาสติกเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอย่างมาก เนื่องจากได้มีการพัฒนาเม็ดพลาสติกให้มีความแข็งแรงทนทางได้ทัดเทียมกับโลหะ และมีคุณสมบัติที่ดีกว่าเนื่องจากไม่เป็นสนิม ซึ่งการประกอบรถยนต์ 1 คันจะมีชิ้นส่วนพลาสติกอยู่จำนวนมาก ได้แก่ กันชน ฝาครอบหม้อน้ำ ถังน้ำมัน กระจังหน้า แท่นหน้าปัด ใบพัดลม โครงใบพัดลม ระบบทำความเย็น ระบบเบาะ เครื่องยนต์ ระบบไฟส่องสว่าง เป็นต้น โดยในรถยนต์ 1 คันจะมีชิ้นส่วนพลาสติกประมาณ 100-120 ชิ้นส่วน

ตลาดการประกอบรถจักรยานยนต์

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับรถจักรยานยนต์มีการเติบโตไปในทิศทางเดียวกันกับอุตสาหกรรมการประกอบรถจักรยานยนต์ นอกจากการเติบโตภายในประเทศแล้วตลาดการส่งออกยังคงมีแนวโน้มที่สดใสด้วยยอดส่งออกรถจักรยานยนต์ทั้งรถสำเร็จรูป (Completely Build Up) และชิ้นส่วนแยกประกอบ (Completely Knock-down) ที่มีแนวโน้มสูงขึ้น นอกจากนี้โครงการแลกเปลี่ยนชิ้นส่วนระหว่างไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้

3.2.2.1.2 ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อการทดแทน (REM)

นอกจากตลาดชิ้นส่วน (OEM) ที่ใช้ในการประกอบรถใหม่ในโรงงานประกอบแล้วยังมีตลาดชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์เพื่อการทดแทน (REM) ซึ่งเป็นตลาดที่ใช้ทดแทนชิ้นส่วนที่เสื่อมสภาพตามอายุ และชิ้นส่วนที่เสียหายจากอุบัติเหตุ โดยปัจจุบันตลาดชิ้นส่วนอะไหล่สามารถแบ่งได้เป็นหลายประเภทดังนี้

1) อะไหล่แท้ เป็นอะไหล่ที่ขายภายใต้เครื่องหมายการค้า (Brand) ของยานยนต์นั้น ส่วนมากจะผลิตโดยผู้ผลิตเดียวกันที่ใช้ในโรงงานประกอบ
2) อะไหล่เทียม เป็นอะไหล่ที่ถูกผลิตเลียนแบบอะไหล่แท้ และได้ใส่เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิตยานยนต์ ซึ่งถือเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์
3) อะไหล่ทดแทน (Second Brand) เป็นอะไหล่ที่ติดเครื่องหมายการค้าของผู้ผลิต ซึ่งจะลักษณะที่แตกต่างกันบ้างเล็กน้อยจากอะไหล่แท้ ทั้งรูปลักษณ์ และการบรรจุหีบห่อ ซึ่งอะไหล่ประเภทนี้ถือว่าไม่ละเมิดลิขสิทธิ์
4) ชิ้นส่วนตกแต่ง (Accessories Parts) เป็นชิ้นส่วนตกแต่งที่มีการออกแบบให้สวยงาม ทันสมัย ชิ้นส่วนประเภทนี้สามารถประกอบเพิ่มเติมเข้ากับจุดยึดเดิมของยานยนต์

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ถือเป็นอีกอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจาก ณ 30 มิถุนายน 2547 จำนวนรถจักรยานยนต์ทั่วประเทศ มีกว่า 20 ล้านคัน และมีจำนวนรถยนต์กว่า 7 ล้านคัน (ที่มา: กรมการขนส่งทางบก และสมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์)

3.2.2.1.3 ตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องใช้ในครัวเรือน

อุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตอย่างสม่ำเสมอมาโดยตลอดแม้ในภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และเครื่องใช้ในครัวเรือน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบน้อยมากเนื่องจากเครื่องใช้ไฟฟ้าได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นในครัวเรือน เช่น หม้อหุงข้าว กระติกน้ำร้อน ตู้เย็น เครื่องซักผ้า พัดลม เครื่องเสียง โทรทัศน์ โดยทั่วไปเครื่องใช้ไฟฟ้าเหล่านี้ มีพลาสติกเป็นส่วนประกอบที่สูงในเชิงปริมาณ ซึ่งมีมูลค่าโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 15 ของมูลค่าของเครื่องใช้ไฟฟ้าหนึ่งชิ้น

จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมของเครื่องใช้ไฟฟ้าในหมวดพัดลม ตู้เย็น กระติกน้ำร้อน และหม้อหุงข้าว ในปี 2546 ปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 14 เมื่อเทียบกับปี 2545 และมีอัตราการใช้กำลังการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 12

สำหรับตลาดเครื่องซักผ้าซึ่งเป็นตลาดสำคัญของบริษัทฯ นั้นมีการขยายตัวประมาณร้อยละ 15 - 20 ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา โดยบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้ประมาณการมูลค่าตลาดของเครื่องซักผ้าในประเทศในปี 2546 ไว้ที่ 6,900 ล้านบาทหรือ 575,000 เครื่อง ด้วยอัตราเติบโตที่ร้อยละ 15 จากปี 2545 โดยมีมูลค่าการส่งออกเครื่องซักผ้า 6,850 ล้านบาทในปี 2545 เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 จากปี 2544

3.2.2.2 กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน

ในปัจจุบันธุรกิจชิ้นส่วนพลาสติกของบริษัทฯ สามารถจำแนกลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่มดังข้อมูลที่แสดงในตารางต่อไปนี้

ประเภท	ตัวอย่างรายชื่อลูกค้าที่สำคัญ	ยอดขายปี 2546 (ล้านบาท)	ร้อยละ
1. ผู้ผลิตรถจักรยานยนต์	▪ Thai Yamaha Motor Co., Ltd. ▪ Thai Honda Motorcycle Co., Ltd.	155	40
2. ผู้ผลิตรถยนต์และชิ้นส่วน	▪ Isuzu Motors (Thailand) Co., Ltd. ▪ Hino Motor Manufacturing Co., Ltd. ▪ Siam Nissan Automobile Co., Ltd. ▪ Thai Rung Union Car PCL ▪ Denso (Thailand) Co., Ltd. ▪ NHK Spring (Thailand) Co., Ltd. ▪ Siam Calsonic Co., Ltd. ▪ Siam Tennex Co., Ltd.	26	7
3. เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องใช้ภายในครัวเรือน	▪ IKEA of Sweden AB ▪ Kimberly Clark Asia-Pacific Group ▪ Kimberly Clark Thailand Limited ▪ LG Electronics (Thailand) Co., Ltd. ▪ Federal Electric Co., Ltd.	187	48
4. สินค้าภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ (NICO)	-	21	5
รวม		388	100

ในปี 2546 ลูกค้ารายใหญ่ที่สุดของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติกได้แก่บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด (Thai Yamaha Motor Co., Ltd.) ซึ่งสร้างยอดขายให้แก่ธุรกิจกว่าร้อยละ 38

หากพิจารณายอดขายโดยแบ่งเป็นยอดขายในประเทศและยอดส่งออก จะพบว่าธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติกมียอดขายในประเทศ 377 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 97 ของยอดขายรวม และยอดส่งออก 11 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 3 ของยอดขายรวม

3.2.2.2.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ คือผู้ผลิตสินค้าที่ใช้ส่วนประกอบ (OEM) สำหรับรถจักรยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องใช้ในครัวเรือน

3.2.2.3 กลยุทธ์การแข่งขัน

1) การผลิตแบบครบวงจร

บริษัทฯ ได้ใช้ศักยภาพในด้านการผลิตเป็นฐานในการขยายฐานลูกค้า รวมทั้งรักษาฐานลูกค้าเดิมโดยเน้นศักยภาพในการให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Service) ซึ่งเริ่มจากการออกแบบ จนถึงการตกแต่งพื้นผิว อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีความชำนาญพิเศษเรื่องชิ้นส่วนพลาสติกที่มีการพ่นสีซึ่งยังไม่มีคู่แข่งมากนัก ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งรายอื่นซึ่งมีระดับการให้บริการที่น้อยกว่า

2) การมุ่งเน้นการผลิตแบบ OEM เพื่อสร้างยอดขายในระยะยาว

บริษัทฯ ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการผลิตแบบ OEM ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ให้บริษัทฯ สามารถสร้างยอดขายได้ในระยะยาว

3) การสร้างเครื่องหมายการค้าของตนเอง

บริษัทฯ ได้พัฒนาเครื่องหมายการค้า (Brand Name) ของตนเอง ได้แก่ถังน้ำมัน และกระจกมองข้างของรถจักรยานยนต์ หัวเข็มขัดนิรภัย และภาชนะใส่ของภายใต้เครื่องหมายการค้า *นิโก* โดยเน้นที่คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก เพื่อประโยชน์ในการสร้างฐานลูกค้าระยะยาว

4) การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มมูลค่าแก่สินค้า จึงมีการขยายสายผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ล่าสุดทางบริษัทฯ มีแผนที่จะผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสร้างมูลค่าในการผลิตชิ้นส่วนพลาสติกแก่ลูกค้ายานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า

5) การออกงานนิทรรศการและการโฆษณา

บริษัทฯ ได้ใช้กลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่โดยการไปออกงานนิทรรศการ งานแสดงสินค้าต่างๆ และงานมอเตอร์โชว์ในต่างประเทศ รวมถึงการลงโฆษณาในสมุดหน้าเหลืองและมีเว็บไซต์ให้ข้อมูลธุรกิจพลาสติกทางอินเตอร์เนต

6) นโยบายทางด้านราคาที่มีศักยภาพในการแข่งขัน

เนื่องจากการผลิตชิ้นส่วนพลาสติกนั้นจะผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าซึ่งส่วนมาการะยะยาว โดยบริษัทฯ จะทำการตกลงเรื่องแบบของผลิตภัณฑ์และปริมาณการผลิตล่วงหน้า สำหรับราคาจะถูกกำหนดก่อนการขายโดยจะอิงกับราคาของเม็ดพลาสติก ราคาของชิ้นส่วนที่ผลิตจากคู่แข่ง และกำลังการผลิตในช่วงนั้น ทั้งนี้ บริษัทฯ จะตั้งราคาที่ได้มาตรฐานซึ่งสามารถแข่งขันกับผู้ผลิตชิ้นส่วนรายอื่นได้

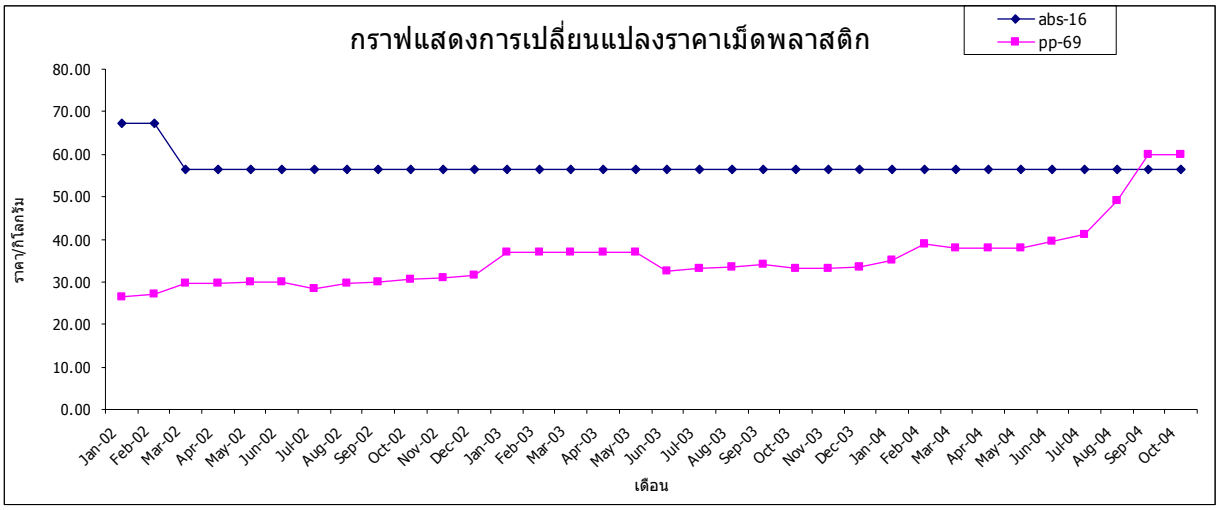
3.2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

3.2.3.1 การจัดหาวัตถุดิบ

บริษัทฯ ได้สั่งซื้อเม็ดพลาสติกซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตจากผู้ผลิตภายในประเทศเป็นมูลค่ากว่าร้อยละ 99.4 ของมูลค่ารวมในปี 2546 และร้อยละ 98.7 ในงวด 9 เดือนปี 2547 และมีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศตามลักษณะเฉพาะที่ลูกค้าต้องการซึ่งคิดเป็นมูลค่าประมาณร้อยละ 0.6 ของมูลค่ารวมในปี 2546 และร้อยละ 1.3 ในช่วง 9 เดือนแรกปี 2547 โดยผู้จำหน่ายและผู้จัดหาเม็ดพลาสติกรายหลักๆ มีจำนวน 4 รายได้แก่ บริษัทแกรนด์ โพลิเมอร์ส จำกัด บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด บริษัท ไทยเอเชียพลาสติก จำกัด และบริษัท เซ็นจูรี่ แพ็คเก็จจิ้ง จำกัด

เม็ดพลาสติกที่เป็นวัตถุดิบหลักของบริษัทฯได้แก่ abs 16 (ยอดสั่งซื้อร้อยละ 30 ของปริมาณการสั่งซื้อเม็ดพลาสติกทั้งหมด ในปี 2545 และ 2546 และ เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 32 ใน 6 เดือนแรกปี 2547 ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนการสั่งซื้อที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับเม็ดพลาสติกประเภทอื่น) เนื่องจากบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด เป็นผู้กำหนดราคาเม็ดพลาสติกให้บริษัทฯ เพื่อใช้ผลิตชิ้นงานตามคำสั่งซื้อของ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จึงส่งผลให้ราคาต้นทุนเม็ดพลาสติก abs 16 ของบริษัทฯ อยู่ที่ระดับคงที่ 56 บาทต่อกิโลกรัม มาอย่างน้อย 2 ปี ซึ่งส่งผลในการลดความผันผวนของต้นทุนวัตถุดิบของบริษัทฯ แต่เมื่อพิจาณาถึงเม็ดพลาสติกอีกประเภทที่บริษัทฯ มีสัดส่วนการสั่งซื้อเพียงร้อยละ 20 ของปริมาณการสั่งซื้อเม็ดพลาสติกทั้งหมดในปี ตั้งแต่ปี 2545 ถึง 6 เดือนแรกของปี 2547 ได้แก่ Poly Propylene 69 (pp 69) จะพบว่าราคาได้เพิ่มขึ้นจากระดับ 25 – 40 บาทต่อ

กิโลกรัมในช่วงปี 2545 ถึง 6 เดือนแรกในปี 2547 และราคาได้ปรับตัวไปอยู่ที่ระดับ 60 บาทในไตรมาสที่ 3 ปี 2547 โดยแนวโน้มของราคาเม็ดพลาสติกยังอยู่ในระดับที่สูงจากราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นในปี 2547



* หมายเหตุ: ราคา abs 16 เป็นราคาที่ตกลงกันระหว่างคู่ค้า ส่วนราคา pp 69 เป็นราคาตามตลาดโลก

ที่มา: บริษัทฯ

อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ได้ทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับคู่ค้าเป็นเวลา 3 ถึง 6 เดือน เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาเม็ดพลาสติก และหากเม็ดพลาสติกมีความผันผวนรุนแรงนานกว่า 6 เดือนหรือมีการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทฯ จะทำการเจรจากับลูกค้าเพื่อปรับราคาสินค้าให้สอดคล้องกับต้นทุนวัตถุดิบ

3.2.3.2 กรรมวิธีการผลิตชิ้นส่วนพลาสติก

บริษัทฯ สามารถผลิตชิ้นส่วนพลาสติกตามความต้องการของลูกค้า โดยผ่านกระบวนการออกแบบ และการผลิตที่ทันสมัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าเกี่ยวกับการออกแบบ การพัฒนา และการเลือกวัสดุที่เหมาะสมจากประสบการณ์อันยาวนานในอุตสาหกรรมพลาสติก
2) ออกแบบโดยการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการออกแบบ (CAD)
3) สร้างแบบจำลองแบบสามมิติของผลิตภัณฑ์ (Prototype)
4) เตรียมอุปกรณ์เพื่อใช้สร้างแบบหล่อ (Tooling)
5) สร้างแบบหล่อ (Molding)
6) ควบคุมการผลิตด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (CAM) ซึ่งการผลิตจะแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบได้แก่ การฉีดเม็ดพลาสติก การพ่นเม็ดพลาสติก การสเปรย์ และการประกอบ
7) นำชิ้นงานออกจากแบบหล่อโดยระบบอัตโนมัติ

3.3 ธุรกิจคลังสินค้าและกระจายสินค้า (Logistics)

กลุ่มเคพีเอ็นมีประสบการณ์ในการจัดการคลังสินค้ากว่า 40 ปี และประสบการณ์ในการจัดการการกระจายสินค้ากว่า 16 ปี โดยเริ่มแรกได้บริหารงานกระจายสินค้าและคลังสินค้า (Logistics) เพื่อสนับสนุนเฉพาะธุรกิจภายในกลุ่มเคพีเอ็น ต่อมาได้ขยายการให้บริการแก่ลูกค้าภายนอก ในปัจจุบันสัดส่วนรายได้จากลูกค้าภายนอกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีแนวโน้มสดใส เนื่องจากทางกลุ่มเคพีเอ็นได้เล็งเห็นว่าธุรกิจการขนส่งสินค้าและธุรกิจคลังสินค้ามีความเกี่ยวข้องกัน จึงให้บริษัท เคพีเอ็น เอสที-ลอจีสติคส์ จำกัด (KPN-STL) ซึ่งดำเนินธุรกิจการขนส่งสินค้า เข้าถือหุ้นร้อยละ 80 ในบริษัท เคพีเอ็น-เอสที คลังสินค้า จำกัด (KPN-STW) ซึ่งดำเนินธุรกิจคลังสินค้า

อนึ่งกลุ่มเคพีเอ็นมีความตั้งใจจะให้ KPN-STL ถือหุ้นร้อยละ 100 ใน KPN-STW แต่ด้วยกฎหมายคลังสินค้ากำหนดให้กรรมการของผู้ประกอบการคลังสินค้าต้องเข้าถือหุ้นในนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจคลังสินค้าด้วยสัดส่วนที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 จากข้อกำหนดดังกล่าว KPN-STL จึงถือหุ้นใน KPN-STW ด้วยสัดส่วนเพียงร้อยละ 80 กลุ่มเคพีเอ็นมีแนวนโยบายในการบริหารสองธุรกิจดังกล่าวเพื่อส่งเสริมการเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้มองทั้งสองธุรกิจเสมือนเป็นธุรกิจลอจิสติกส์ (Logistics) ทั้งนี้ บริษัทฯ ตระหนักดีว่าธุรกิจลอจิสติกส์มิได้เป็นเพียงการจัดเก็บและขนส่งสินค้าเท่านั้น แต่ยังเป็นการวางแผนและบริหารงานเพื่อให้กระบวนการเคลื่อนย้ายตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปสู่ผู้บริโภคดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยความเป็นมืออาชีพของบริษัทฯ ลูกค้าสามารถมั่นใจในความรวดเร็วและการตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้า รวมถึงการให้บริการทางในด้านพื้นที่จัดเก็บและบุคลากร ซึ่งส่งผลให้มีการบริหารสินค้าคงคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนในการขนส่งและเงินลงทุนในการซื้อยานพาหนะ

บริษัทฯ ให้บริการขนส่งและจัดเก็บสินค้าโดยมีศูนย์ปฏิบัติการกลางอยู่ที่ ถนนบางนาตราด กิโลเมตรที่ 21 ซึ่งมีระยะห่างจากสนามบินสุวรรณภูมิเพียง 6 กิโลเมตร และห่างจากท่าเรือแหลมฉบัง 70 กิโลเมตร โดยให้บริการคลังสินค้าจำนวน 3 แห่งได้แก่ คลังสินค้าสมุทรปราการซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 45,000 ตารางเมตร คลังสินค้าเชียงใหม่ซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 2,000 ตารางเมตร และคลังสินค้าแหลมฉบัง ซึ่งมีพื้นที่ 5,400 ตารางเมตร บริษัทฯ ยังเป็นเจ้าของยานพาหนะกว่า 100 คัน และมีรถร่วมเพื่อใช้ในธุรกิจกระจายสินค้ากว่า 100 คัน โดยให้บริการการขนส่งสินค้าในลักษณะต่างๆ หลากหลาย เช่น สินค้าอุปโภคบริโภค ค้าปลีก ยาและเวชภัณฑ์ เคมีภัณฑ์ อุตสาหกรรม รถยนต์ และจักรยานยนต์ นอกจากการให้บริการภายในประเทศแล้วบริษัทฯ ยังให้บริการการขนส่งและจัดเก็บสินค้าในต่างประเทศโดยผ่านเครือข่ายซึ่งเป็นผู้ร่วมทุนของบริษัทฯ ได้แก่ บริษัท เอสที ลอจิสติคส์ จำกัด (เดิมชื่อ บริษัท สิงคโปร์ เทคโนโลยี ลอจิสติคส์ จำกัด) ซึ่งได้รวมกิจการกับ Sembawang Marine & Logistics ในปี 2542 และได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น SembCorp Logistics ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีเครือข่ายที่ครอบคลุมด้วยการมีสาขาตั้งอยู่ในหลายๆ ประเทศทั่วโลก อาทิเช่น ญี่ปุ่น เกาหลี อินเดีย ฮ่องกง จีน อินโดนีเซีย ไต้หวัน มาเลเซีย สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และอังกฤษ นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังมีพันธมิตรอื่นๆ ได้แก่ Kuehne & Nagel ซึ่งเป็นบริษัทที่เป็นหนึ่งในผู้นำของธุรกิจการขนส่งทางน้ำและอากาศ และกลุ่ม USCO Logistics จากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งจัดได้ว่าเป็นหนึ่งในผู้นำทางด้านธุรกิจการบริหารและจัดการสินค้าคงคลังที่มีเครือข่ายขยายไปในแถบทวีปเอเชียแปซิฟิค เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี อินโดนีเซีย นิวซีแลนด์ พิลิปปินส์ เวียดนาม เป็นต้น ทั้งนี้โดยรวมศักยภาพของพันธมิตรของบริษัทฯ มีคลังสินค้าอยู่เป็นจำนวนทั้งสิ้นกว่า 70 แห่ง มีพื้นที่รวมมากกว่า 9 ล้านตารางฟุต และพนักงานกว่า 2,700 คน นอกจากนั้นแล้วการจัดการและบริหารสินค้าคงคลังพร้อมการขนส่งโดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเชื่อมต่อกับระบบเกี่ยวกับสินค้าคงคลังระหว่างกลุ่มลูกค้า (Supply Chain Solutions) เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริการให้แก่ลูกค้าสูงสุด ส่งผลให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูล เพื่อตรวจสอบและยืนยันข้อมูลระหว่างกันได้อย่างสะดวกและง่ายดายตลอด 24 ชั่วโมง

จุดเด่นของ KPN-STL คือการมีพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นผู้นำทางด้านลอจิสติกส์ ซึ่งได้แก่ SembCorp Logistics Limited ซึ่งมีพันธมิตรคือ Kuehe & Nagel และ USCO Logistics ส่งผลให้บริษัทฯ มีความพร้อมในด้านการจัดการ เทคโนโลยี เครือข่าย รวมถึงการให้บริการหลังการขาย รวมทั้งชื่อเสียงในการส่งมอบสินค้าอย่างรวดเร็วและตรงเวลา นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังมีความแข็งแกร่งทางด้านการเงิน โดย KPN-STL ไม่มีภาระหนี้สิน และภาระผูกพันต่างๆ ส่งผลให้มีสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างสูง

3.3.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

หากพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว สามารถสรุปลักษณะการบริการ และบริการเสริมของธุรกิจได้ ดังนี้

3.3.1.1 การบริการจัดเก็บสินค้า

บริษัทฯ ให้บริการพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้ากว่า 52,500 ตารางเมตรเพื่อใช้ในการจัดเก็บสินค้า ซึ่งสามารถจำแนกประเภทพื้นที่สำหรับการจัดเก็บสินค้าอยู่ 5 ประเภทได้ดังนี้

1) พื้นที่จัดเก็บแบบอเนกประสงค์ (Conventional Racking System) มีลักษณะเป็นชั้นเพื่อประหยัดพื้นที่ในแนวราบ และมีหลายชนิดให้เลือกใช้ตามวัตถุประสงค์การใช้งาน

2) พื้นที่จัดเก็บออกแบบพิเศษสำหรับรถจักรยานยนต์ (Gravity Flow Racks) ซึ่งเป็นวิธีการจัดเก็บที่บริษัทฯ เป็นผู้ริเริ่มคิดค้นและออกแบบสำหรับสินค้าที่เป็นรถจักรยานยนต์โดยเฉพาะ ซึ่งนับว่าเป็นบริการที่เป็นจุดเด่นอย่างมากของบริษัทฯ เนื่องจากระบบดังกล่าวสามารถทำให้มีการจัดเก็บสินค้าที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถลดความเสียหายจากการ

จัดเก็บ และยังควบคุมการนำสินค้าเข้าและออกในลักษณะแบบระบบเข้าก่อน–ออกก่อน (FIFO – First In First Out) และ FEFO (First Expired Fist Out) ได้อีกด้วย

3) พื้นที่จัดเก็บบนพื้น (Floor Storage) เป็นพื้นที่จัดเก็บบนพื้นราบ สำหรับเครื่องจักรขนาดใหญ่

4) พื้นที่จัดเก็บสินค้าขนาดเล็ก (Pigeon Hole Storage) เป็นพื้นที่ที่มีช่องสำหรับเก็บสินค้าขนาดเล็ก เพื่อลดค่าใช้จ่ายของลูกค้า

5) พื้นที่จัดเก็บที่ถูกควบคุมอุณหภูมิและความชื้น (Room Temperature & Humidity Controlled Storage) เป็นพื้นที่ที่มีระบบควบคุมอุณหภูมิที่ระดับ 15-25 องศาเซลเซียส และความชื้นสัมพัทธ์ที่ร้อยละ 20-25 ตลอด 24 ชั่วโมง

เครื่องมือที่ใช้ในการขนถ่ายสินค้าจะถูกควบคุมด้วยระบบไฟฟ้าเพื่อป้องกันความเสียหายของสินค้าในการขนย้าย และระบบการจัดการด้านคลังสินค้าจะถูกออกแบบให้สอดคล้องกับการผลิตและการขนส่งสินค้าไปยังจุดหมายของลูกค้า ทั้งนี้บริษัทฯ มีนโยบายในการดูแลและควบคุมเรื่องความสะอาดโดยการห้ามมิให้สัตว์เลี้ยงเข้ามาในบริเวณพื้นที่การจัดเก็บ และพนักงานที่ดูแลสินค้าต้องผ่านการอบรมวิธีการจัดเก็บและหยิบสินค้าเนื่องจากการจัดการสินค้าแต่ละชนิดมีความแตกต่างกัน

3.3.1.2 บริการการจัดการสินค้าคงคลัง

จุดเด่นอีกประการหนึ่งของบริษัทฯ คือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการและประมวลผลต่างๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการให้แก่ลูกค้า ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถเสนอฐานข้อมูลให้แก่ลูกค้าในรูปแบบต่างๆ ตามที่ต้องการอย่างหลากหลาย ทั้งนี้ การควบคุมบัญชีของสินค้าคงคลังจะถูกจัดการด้วยโปรแกรม ILIS (Integrated Logistics Information System) ซึ่งสามารถช่วยในการออกรายงานการหมุนของสินค้าระหว่างวัน และรายงานอายุสินค้าคงคลัง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งมีการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลตามระดับของผู้ใช้ข้อมูลแต่ละประเภทด้วยรหัสผ่าน ทำให้ลูกค้าสามารถวางแผนในการจัดการวัสดุคงคลัง การจัดซื้อ การผลิต และการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.1.3 การให้บริการเสริมที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้า

บริษัทฯ ได้จัดให้มีบริการเสริมที่เกี่ยวข้องตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรม อาทิเช่น บริการการบรรจุหีบห่อใหม่ การปิดฉลาก การประกอบ การรวมหีบห่อ และการตรวจสอบสภาพของสินค้าก่อนบรรจุหีบห่อ

3.3.1.4 การจัดส่งสินค้าให้ถึงปลายทางทั่วประเทศ

บริษัทฯ มีจุดรับและส่งสินค้าร่วม (Drop Point) คลอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศมากกว่า 5,000 จุด โดยมีรถสำหรับขนส่งสินค้าตามลักษณะต่าง ๆ ของประเภทสินค้าเป็นจำนวนมากกว่า 200 คันประกอบด้วยรถบรรทุก 6 ล้อ รถบรรทุก 10 ล้อ และรถพ่วงโดยจะมีการติดตั้งกล่องดำเพื่อใช้ในการติดตามการขนส่งของยานพาหนะ และยังมีโทรศัพท์มือถือภายในรถบรรทุกเพื่อการติดต่อสื่อสารกับศูนย์ควบคุม บริษัทฯ สามารถให้บริการขนส่งสินค้าได้ทันทีที่ลูกค้าต้องการ สามารถนำส่งถึงจุดหมายปลายทางได้อย่างรวดเร็วทั่วประเทศซึ่งครอบคลุมพื้นที่กว่า 5,000 จุดทั่วประเทศ โดยจะมีลักษณะการขนส่งแบบเต็มคันรถ (Full Truck Load หรือ Line Haul) และแบบไม่เต็มคันรถ (Less Than Truck Load หรือ Co-Loading) เพื่อเพิ่มความประหยัดในด้านต้นทุนการขนส่งของลูกค้า

บริษัทฯ มีการรับประกันค่าเสียหายที่เกิดขึ้นกับสินค้าขณะที่อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทฯ เต็มจำนวน และรับประกันระยะเวลาขนส่งสินค้าถึงปลายทาง ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังได้เล็งเห็นถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าให้มีความหลากหลาย บริษัทฯ จึงมีรูปแบบการให้บริการใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1) สัญญาระยะยาว (Long-term Contract) ซึ่งมีอายุสัญญาระหว่าง 1-3 ปี โดยสัญญาระยะยาวนี้มีสัดส่วนรายได้สูงสุดเมื่อเทียบกับยอดของรายได้รวม โดยบริษัทฯ พยายามที่จะมุ่งเน้นการทำสัญญากับลูกค้าในลักษณะนี้เพื่อประโยชน์ในเรื่องความต่อเนื่องของรายได้

2) การส่งรายครั้ง (Project Shipment) หมายถึงการรับส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าในลักษณะเป็นงานๆ

3) การส่งแบบพิเศษ (Adhoc Shipment) หมายถึงการให้บริการขนส่งสินค้าได้ทันทีตามที่ลูกค้าต้องการโดยไม่ต้องทำสัญญาล่วงหน้า ทั้งนี้บริษัทฯ จะคิดค่าบริการสำหรับบริการประเภทนี้ที่สูงกว่าการบริการในลักษณะที่ 1 และ 2

3.3.1.5 การให้บริการด้านระบบฐานข้อมูลสำหรับคลังสินค้าและกระจายสินค้า (Logistics)

(ILIS: Integrated Logistics Information System)

บริษัทฯ ได้วางระบบฐานข้อมูลในทุกคลังสินค้าและจุดกระจายสินค้าเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบการเคลื่อนไหวของสินค้าคงคลังได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว โดยระบบดังกล่าวสามารถช่วยลูกค้าในการตรวจสอบจำนวนสินค้าคงคลังและออกรายงานสำหรับฝ่ายบริหารของลูกค้าเพื่อช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนั้นยังสามารถเชื่อมต่อข้อมูลกับระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบจัดหาวัตถุดิบและสินค้า ระบบจัดการการขนส่ง ระบบการเงินและการประกันภัย และยังสามารถแปลงข้อมูลจากฐานข้อมูลของบริษัทฯ ไปสู่ระบบฐานข้อมูลของลูกค้าได้

3.3.1.6 การจัดการด้านการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Management)

เนื่องจากกลุ่มผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับกลุ่ม Kuehe & Nagel ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญการขนส่งสินค้าทั้งทางน้ำและทางอากาศและมีเครือข่ายคลอบคลุมทั่วโลก โดยบริษัทฯ สามารถให้บริการแก่ลูกค้าในด้านการนำเข้า การส่งออก การดูแล และจัดการธุรกรรมเกี่ยวกับภาษีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ การจองและเช่าพื้นที่ของตู้คอนเทนเนอร์ และการจองเรือขนส่งสินค้า

3.3.3 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

3.3.2.1 ภาวะอุตสาหกรรมคลังสินค้าและกระจายสินค้า (Logistics)

อุตสาหกรรมคลังสินค้าและกระจายสินค้า (Logistics) เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องกับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยิ่ง ซึ่งในประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีต้นทุนในการขนส่งเมื่อเทียบกับผลผลิตมวลรวมประชาชาติ (GDP) ต่ำกว่าต้นทุนการขนส่งในประเทศไทย ซึ่งประเทศที่พัฒนาแล้วได้มีการนำลอจิสติกส์หรือระบบจัดการการขนส่งและจัดเก็บสินค้าสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย

สำหรับประเทศไทย การขนส่งสินค้าและพัสดุยังขาดการวางแผนและระบบจัดการที่ดี การนำระบบลอจิสติกส์เข้ามาใช้ในธุรกิจยังอยู่ในระยะเริ่มต้น โดยภาคธุรกิจไทยได้เริ่มให้ความสำคัญกับการนำระบบลอจิสติกส์มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ลดปัญหาการเก็บสินค้าคงคลังจำนวนมากเป็นเวลานาน และเพิ่มความรวดเร็วและความตรงต่อเวลาในการขนส่งวัตถุดิบและสินค้า อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการทางด้านธุรกิจลอจิสติกส์ขนาดใหญ่มีเพียงไม่กี่รายในประเทศไทย เนื่องจากมูลค่าตลาดของการขนส่งผ่านระบบลอจิสติกส์ยังอยู่ในสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับมูลค่าตลาดรวมของการขนส่งแบบเดิม อีกทั้งผู้ให้บริการด้านการขนส่งที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีจำนวนน้อยราย ส่งผลให้สภาพการแข่งขันเป็นไปอย่างไม่รุนแรง และผู้ประกอบการมีอำนาจการต่อรองกับลูกค้าค่อนข้างสูง ทั้งนี้หากลูกค้ารายใดมีความพอใจกับบริการแล้ว มักจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนคู่ค้า (Switching Cost) ที่สูง เนื่องจากมีการเชื่อมระบบระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า รวมทั้งยังต้องอาศัยความคุ้นเคยและความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจของลูกค้าซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการทำความเข้าใจ และปรับปรุงระบบการให้บริการให้สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

<u>แนวโน้มอุตสาหกรรมคลังสินค้าและกระจายสินค้า (Logistics)</u>

ถึงแม้ว่าการนำระบบลอจิสติกส์เข้ามาใช้ในธุรกิจไทยยังอยู่ในระยะเริ่มแรกแต่แนวโน้มในการเติบโตค่อนข้างสดใส โดยปัจจัยที่ทำให้ระบบลอจิสติกส์มีการใช้งานอย่างกว้างขวางคือปริมาณการขนส่งสินค้าที่มีเพิ่มขึ้นจากนโยบายการเปิดเสรีทางการค้า ราคาระบบคอมพิวเตอร์ที่ลดลง และการเชื่อมต่อระหว่างระบบฐานข้อมูลของคู่ค้าที่มีมากขึ้น นอกจากนี้การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากการเปิดเสรีทางการค้ายังส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยหันมาให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานมากขึ้น

ในปัจจุบันมีผู้ประกอบการเพียงไม่กี่แห่งในประเทศซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทค้าส่งค้าปลีก และบริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคขนาดใหญ่ที่มีระบบลอจิสติกส์เป็นของตนเอง เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง ประกอบกับต้องมีความเชี่ยวชาญในการจัดการ ดังนั้นหากผู้ประกอบการต้องการนำระบบลอจิสติกส์เข้ามาใช้ในองค์กรจึงมักจะว่าจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) ให้เข้ามาจัดการระบบให้ เพื่อประหยัดเงินลงทุนและมีผู้เชี่ยวชาญคอยจัดการระบบให้

3.3.2.2 กลุ่มลูกค้าในปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ธุรกิจคลังสินค้าและกระจานสินค้า มีกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละอุตสาหกรรม ดังต่อไปนี้

1) กลุ่มอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนอุปกรณ์ ได้แก่ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด และ KPN Plus

2) กลุ่มเคมีภัณฑ์ ได้แก่ Conoco และ Castrol

3) กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้า ได้แก่ Sumsung Asia, Heinz Electrics และ Schneider Electric

4) กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค ได้แก่ Adidas, Motorola, Assa abloy, P square, Edugroup และ TS lifestyle

5) กลุ่มอาหาร/อาหารเสริมและบำรุงสุขภาพ ได้แก่ Herbalife, Givaudan และ Heinz

โดยลูกค้ารายใหญ่ที่สุดในปี 2546 ของธุรกิจคลังสินค้าและกระจายสินค้าได้แก่ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ซึ่งสามารถสร้างรายได้คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 63.2 ของรายได้ธุรกิจคลังสินค้าและกระจายสินค้า โดยสัดส่วนดังกล่าวลดจากร้อยละ 64.07 ในปี 2545

3.3.2.3 กลยุทธ์การแข่งขัน

1) ความแข็งแกร่งของพันธมิตรในการหาลูกค้า เครือข่าย และเทคโนโลยี

กลุ่ม SembCorp Logistics ซึ่งเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมลอจิสติกส์ในภูมิภาคเอเชียมีส่วนสำคัญในการหาลูกค้าใหม่ให้แก่บริษัทฯ รวมถึงการสนับสนุนทางด้านเครือข่ายและเทคโนโลยี ส่งผลให้บริษัทฯมีศักยภาพในการแข่งขันสูงเมื่อเทียบกับผู้ให้บริการอื่นๆ ในประเทศ

2) การให้บริการที่หลากหลายและเพิ่มมูลค่า

บริษัทฯ มีบริการที่หลากหลายเพื่อให้สามารถให้บริการทางด้านลอจิสติกส์แก่ลูกค้าได้อย่างครบครัน นอกจากนี้ยังให้บริการแบบเพิ่มมูลค่า ได้แก่การบริการวางแผน และแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระบบลอจิสติกส์ให้แก่ลูกค้า อาทิเช่น การแก้ปัญหาสินค้าคงคลังจำนวนมาก การขนส่งที่ล่าช้า และค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่มีมูลค่าสูง ซึ่งบริษัทฯ จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนและแก้ไขปัญหาดังกล่าวเพื่อให้ลูกค้าสามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบลอจิสติกส์ บริการเหล่านี้ส่งให้บริการของบริษัทฯ มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการขนส่งหรือคลังสินค้าโดยทั่วไป

3) การกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถกำหนดราคาที่มีมาตรฐานและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้

4) การรักษาความสัมพันธ์กับฐานลูกค้าเดิม

บริษัทฯ รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบันเพื่อสามารถสร้างยอดขายในระยะยาวด้วยการคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน ได้แก่ การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรลูกค้า การให้บริการที่เป็นเลิศ และการปรับปรุงระบบต่างๆ ของลูกค้า เช่น ระบบเอกสาร ระบบสินค้าคงคลัง ให้สามารถใช้งานกับระบบฐานข้อมูลของบริษัทฯ ได้

3.3.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

ทรัพยากรหลักของธุรกิจคลังสินค้าและกระจายสินค้า (Logistics) ได้แก่ รถขนส่งสินค้า และพื้นที่คลังสินค้า โดยบริษัทฯ มีนโยบายในการจัดหาทรัพยากรดังกล่าว ดังต่อไปนี้

บริษัทฯ เป็นเจ้าของยานพาหนะกว่า 100 คัน และมีการว่าจ้างและเช่ารถร่วมบริการจากบริษัทภายนอกกว่า 100 คัน เพื่อใช้ในการให้บริการขนส่งแก่ลูกค้า ซึ่งในปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ใช้บริการรถบรรทุกดังกล่าวเต็มกำลังการให้บริการแล้ว โดยบริษัทฯ ไม่มีนโยบายในการเพิ่มจำนวนรถบรรทุกเพิ่มเติมตามนโยบายของกลุ่ม SembCorp Logistics จากประเทศ สิงคโปร์ซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจและเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท เคพีเอ็น ลอจีสติคส์ จำกัด จึงใช้นโยบายการว่าจ้างรถร่วมบริการจากบริษัทภายนอก (Outsource) เพิ่มเติมเพื่อรองรับการขยายงานในอนาคต โดยตั้งแต่ดำเนินธุรกิจมาบริษัทฯ ไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนรถขนส่งสินค้า

บริษัทฯ เป็นเจ้าของคลังสินค้าขนาดประมาณ 30,000 – 35,000 ตารางเมตร บนที่ดินเช่าที่สมุทรปราการซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ และบริษัทฯ ยังได้เช่าคลังสินค้าและที่ดินอีก 3 แห่ง ได้แก่ คลังสินค้าบริเวณใกล้เคียงสำนักงานใหญ่ที่สมุทรปราการเป็นพื้นที่ประมาณ 12,000 ตารางเมตร คลังสินค้าที่เชียงใหม่ขนาด 2,000 ตารางเมตร และที่คลังสินค้าที่แหลมฉบังขนาด 5,400 ตารางเมตร ทั้งนี้บริษัทฯ ไม่มีนโยบายการลงทุนเพิ่มในคลังสินค้าแห่งใหม่ หากแต่จะใช้วิธีการเช่าพื้นที่ใกล้ๆ

กับที่ตั้งของลูกค้าเพื่อความสะดวกและประหยัดเวลาการขนส่ง รวมทั้งยังส่งผลให้บริษัทฯ สามารถควบคุมต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ธุรกิจแฟรนไชส์ค้าอะไหล่และอุปกรณ์ตกแต่งรถจักรยานยนต์

กลุ่มเคพีเอ็นได้เล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจในตลาดอะไหล่รถจักรยานยนต์โดยมองเห็นปัญหาหลักในตลาดอะไหล่รถจักรยานยนต์สองประการได้แก่ ปัญหาการกระจายสินค้าไปสู่อำเภอที่ห่างไกลในต่างจังหวัดซึ่งอู่ซ่อมรถจักรยานยนต์หลายรายในต่างจังหวัดต้องเดินทางเข้ามาซื้ออะไหล่รถจักรยานยนต์ในกรุงเทพ และปัญหาการขาดมาตรฐานทางด้านคุณภาพและราคาโดยร้านขายอะไหล่ปลีกมักจะนำอะไหล่เทียมมาจำหน่ายโดยที่ไม่มีป้ายราคาปิดสินค้าทำให้สามารถตั้งราคาขายได้ตามที่ต้องการ กลุ่มเคพีเอ็นได้เห็นโอกาสทางธุรกิจจึงเสนอตัวเข้ามาแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการจัดตั้งแฟรนไชส์ *เคพีเอ็น พลัส* เพื่อจำหน่ายอะไหล่จักรยานยนต์ในรูปแบบ Modern Trade โดยอาศัยประสบการณ์อันยาวนานของกลุ่มเคพีเอ็นในการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ และรถจักรยานยนต์ รวมถึงความเชี่ยวชาญด้านระบบลอจิสติกส์จากบริษัทในเครือ และความชำนาญด้านการบริหารระบบธุรกิจแฟรนไชส์จากสถาบันดนตรีเคพีเอ็น มิวสิค ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้แฟรนไชส์ เคพีเอ็น พลัส ประสบความสำเร็จตามที่กลุ่มเคพีเอ็นคาดหวังไว้โดยหมายมั่นให้เคพีเอ็น พลัส เป็นศูนย์กลางระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค โดยเฉพาะตัวเมืองจังหวัดต่างๆ เพื่อกระจายสินค้าไปยังอำเภอต่างๆ นอกจากนั้นกลุ่มเคพีเอ็นยังมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างธุรกิจแฟรนไชส์ค้าอะไหล่รถจักรยานยนต์ของคนไทยให้เป็นที่รู้จักในภูมิภาคเอเชียในระยะยาว

3.4.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ค้าอะไหล่และอุปกรณ์ตกแต่งรถจักรยานยนต์ครบวงจรในรูปแบบเจ้าของแฟรนไชส์ ภายใต้เครื่องหมายการค้า *เคพีเอ็น พลัส* (KPN Plus) โดยบริษัทฯ จะได้รับผลตอบแทนในรูปของค่าสิทธิช่วงในการใช้เครื่องหมายการค้า และส่วนแบ่งเป็นอัตราร้อยละของยอดขายที่จะได้รับจากผู้ประกอบการร้าน เคพีเอ็น พลัส (Franchisee) โดยลักษณะร้านของ เคพีเอ็น พลัส จะเน้นความสะอาดและสวยงาม ความหลากหลายของสินค้าที่จัดอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีบุคลากรที่สามารถให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการเลือกซื้อสินค้า ณ สิ้นเดือนตุลาคม 2547 เคพีเอ็น พลัส มีร้านที่เปิดดำเนินกิจการทั่วประเทศจำนวน 40 ร้าน และมีจำนวนผู้ลงนามสัญญาแฟรนไชส์ที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปิดร้านอีกจำนวนประมาณ 30 ราย ทั้งนี้ เคพีเอ็น พลัส มีความโดดเด่นในการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคดังนี้

- **ระบบการจัดการที่มีมาตรฐาน**
  ระบบการจัดการร้านค้าจะเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ผู้ประกอบการทุกรายต้องผ่านการอบรมจากสำนักงานใหญ่ก่อนการปฏิบัติงานจริง ทำให้การบริหารและการจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทฯ กำหนดไว้
- **การให้ความช่วยเหลือทางด้านการตลาด**
  บริษัทฯ ในฐานะเจ้าของแฟรนไชส์ จะเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการตลาดสำหรับภาพรวม เช่น การโฆษณา หรือ การประชาสัมพันธ์ ขณะเดียวกันยังให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการทำตลาดและการสนับสนุนการหาพันธมิตรทางการตลาดอีกด้วย
- **การกำหนดระดับราคาที่ค่อนข้างต่ำ**
  เนื่องจากเคพีเอ็น พลัส มีอำนาจในการต่อรองราคากับผู้ผลิตและจำหน่ายค่อนข้างสูงซึ่งเป็นผลจากปริมาณการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก ทำให้ Franchisee สามารถขายสินค้าในราคาตามที่ เคพีเอ็น พลัส กำหนดไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นราคาที่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้
- **สินค้าราคามาตรฐาน**
  ราคาสินค้าได้ถูกกำหนดจากสำนักงานใหญ่ ดังนั้นลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าจำนวนน้อยหรือจำนวนมากในระดับราคาเดียวกัน
- **คุณภาพของสินค้า**
  สินค้าที่วางขายเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานซึ่งผ่านการคัดเลือกจากทีมงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญ
- **ความหลากหลายของสินค้า**
  สินค้ามีทั้งอะไหล่แท้และอะไหล่ทดแทน และชุดอะไหล่แต่งรถจักรยานยนต์มีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 5,000 รายการ
- **ระบบการจัดการที่ทันสมัย**

ระบบออนไลน์ที่ช่วยควบคุมคลังสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการ และสามารถสั่งซื้ออัตโนมัติเมื่อสินค้าคงเหลือลดลงต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้

- **บริการสะดวกรวดเร็ว**
  ระบบการจัดเก็บวางที่เป็นระเบียบและระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย สามารถให้การบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- **ร้านที่สะอาดและสวยงาม**
  การจัดร้านที่สะอาด มีการตบแต่งที่สวยงามทันสมัยและติดเครื่องปรับอากาศ ทำให้ลูกค้าอยากจะเข้ามาใช้บริการ

<u>รูปแบบการลงทุนแฟรนไชส์ เคพีเอ็น พลัส</u>

เคพีเอ็น พลัส เป็นธุรกิจที่เปิดให้บุคคลทั่วไปเข้ามาลงทุนในลักษณะแฟรนไชส์ ซึ่งผู้สนใจจะต้องมีเงินลงทุนขั้นต้นประมาณ 2-2.5 ล้านบาท โดยจะเป็นค่า Franchise Fee ค่าตกแต่งร้าน และค่าสต็อกสินค้า นอกจากที่กล่าวมาแล้ว Franchisee ยังมีภาระค่าใช้จ่ายอื่นๆ อาทิเช่น ค่า Royalty Fee และค่าสนับสนุนด้านการตลาดซึ่งกำหนดตามสัดส่วนของยอดขายสินค้า โดยผู้สนใจเปิดแฟรนไชส์ต้องมีประสบการณ์การทำธุรกิจค้าขายมาบ้างพอสมควร มีความตั้งใจที่จะทำธุรกิจกับเคพีเอ็น พลัส มีฐานะการเงินมั่นคง มีความพร้อมด้านเงินลงทุน และมีความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบธุรกิจแฟรนไชส์ ทั้งเจ้าของร้านค้าและพนักงานทุกคนจะได้รับการอบรมจากสำนักงานใหญ่ก่อนปฏิบัติงานจริง โดยการดำเนินงานส่วนใหญ่จะใช้ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์เข้าช่วย ทำให้บริหารร้านได้ง่าย ในแต่ละร้านจะใช้พนักงานประมาณ 3 คนขึ้นไป เป็นพนักงานขายและพนักงานหยิบอะไหล่โดยสลับหมุนเวียนกันไป โดยเจ้าของแฟรนไชส์จะเป็นผู้จัดหาและกำหนดอัตราเงินเดือนเอง เพียงส่งมาอบรมที่สำนักงานใหญ่ก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง

สำนักงานใหญ่จะให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ ตลอดอายุสัญญา 5 ปี โดยผู้เปิดแฟรนไชส์จะได้รับสิทธิประโยชน์และบริการต่างๆ จากสำนักงานใหญ่ ดังต่อไปนี้

1) สิทธิในการใช้เครื่องหมายการค้า เคพีเอ็น พลัส
2) ผลประโยชน์จากการโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่างๆ ที่ทางสำนักงานใหญ่จัดขึ้นเป็นระยะ เช่น การลงโฆษณาทางหน้านิตยสาร หนังสือพิมพ์รายวัน ป้าย Billboard การให้การสนับสนุนการแข่งขันกีฬาที่เป็นที่นิยม การจัดกิจกรรมต่างๆ ในนามบริษัทฯ ฯลฯ
3) จัดซื้อสินค้าคุณภาพที่ได้รับการคัดสรรแล้วและจัดส่งสินค้าผ่านทางสำนักงานใหญ่
4) ได้ประโยชน์จากระบบควบคุมสต็อกสินค้าที่มีประสิทธิภาพสูงของ เคพีเอ็น พลัส ที่อาศัยระบบคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด และความถี่ในการจัดเติมสินค้า ช่วยให้ Franchisee ไม่ต้องรับภาระต้นทุนในการเก็บสต็อกสินค้าเพื่อสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของสูงสุดของลูกค้าได้
5) รับการอบรม ถ่ายทอดความรู้ เทคนิคด้านอะไหล่รถจักรยานยนต์ และเทคนิคการบริหารร้านค้า รวมถึงระบบการดำเนินกิจการทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจากทางสำนักงานใหญ่
6) มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้คำแนะนำคำปรึกษาและการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอหรือแล้วแต่กรณีที่ได้รับการร้องขอ
7) การช่วยวางระบบสินค้าคงคลังโดยจะสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

<u>สินค้าภายในร้าน เคพีเอ็น พลัส</u>

สินค้าในร้านจะประกอบด้วยอะไหล่สำหรับรถจักรยานยนต์ 4 ยี่ห้อหลักได้แก่ ยามาฮ่า ฮอนด้า ซูซูกิ และคาวาซากิ โดยจะใช้สินค้าที่เป็นที่นิยม 3-5 ยี่ห้อหลักของสินค้าแต่ละยี่ห้อเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค ในปัจจุบันมียี่ห้อสินค้าทุกประเภทรวมกันมากกว่า 80 ยี่ห้อเพื่อการจัดจำหน่าย ซึ่งในอนาคตจะมีการแนะนำสินค้าที่ทางกลุ่มเคพีเอ็นทำการผลิตเอง โดยสินค้าที่วางจำหน่ายในร้าน เคพีเอ็น พลัส สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภทหลักคือ

- อะไหล่ที่ผลิตโดยผู้ผลิตรถจักรยานยนต์
- อะไหล่ทดแทนที่มีคุณภาพ
- อุปกรณ์ตกแต่งรถจักรยานยนต์

3.4.2 ภาวะอุตสาหกรรมและกลยุทธ์การแข่งขัน

3.4.2.1 ภาวะอุตสาหกรรมและแนวโน้ม

ภาวะการเติบโตของจำนวนรถจักรยานยนต์ในช่วง 4 - 5 ปีที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียงกับการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ในปี 2545 เป็นต้นมา เศรษฐกิจของประเทศได้มีสัญญาณการฟื้นตัวอย่างชัดเจน ทำให้ยอดจำหน่ายของรถจักรยานยนต์ได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันยอดขายอะไหล่ของรถจักรยานยนต์ก็ได้เพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในปี 2547 มีรถจักรยานยนต์ที่จดทะเบียนทั้งสิ้นประมาณ 20 ล้านคัน โดยทางเคพีเอ็น พลัส คาดว่าการขยายตัวของยอดขายรถจักรยานยนต์ในอนาคตนั้นอยู่ที่ประมาณร้อยละ 8 - 10 และคาดว่าผู้ใช้รถจักรยานยนต์จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรยานยนต์ประมาณ 2,500–3,000 บาทต่อคันต่อปี และได้ประเมินมูลค่าของตลาดอะไหล่ของรถจักรยานยนต์ไว้ที่ประมาณ 40,000 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นตลาดเป็น 2 ประเภท คือ ตลาดอะไหล่แท้ และตลาดอะไหล่ทดแทนซึ่งจะมีความหลากหลายทั้งชนิดและคุณภาพ

จากการสำรวจตลาดของบริษัทฯ พบว่าตลาดอะไหล่รถจักรยานยนต์เป็นตลาดที่เปิดกว้าง เนื่องจากผู้ประกอบการแต่ละรายต่างต้องจัดซื้อจัดหาสินค้าด้วยตนเอง ทำให้ขาดอำนาจการต่อรองกับคู่ค้า ทั้งยังต้องติดต่อผ่านคนกลางหลายทอด ทำให้เสียส่วนแบ่งกำไรไปมากและขาดความสะดวก นอกจากนี้ระบบการจัดเก็บคลังสินค้า การกำหนดราคา การบริหารสินค้าภายในร้านก็ไม่มีระเบียบแบบแผนที่เป็นรูปธรรม และที่สำคัญคือ ยังไม่มีการทำแผนประชาสัมพันธ์และการตลาดหรือการสร้างจุดขายของแต่ละร้านอย่างจริงจัง ทำให้ตลาดไม่เติบโตเท่าที่ควร ทั้งที่อะไหล่รถจักรยานยนต์เป็นสินค้าที่จำเป็น และมีกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่คือผู้ใช้รถจักรยานยนต์ทั่วประเทศกว่า 20 ล้านคัน

ภาวะธุรกิจค้าปลีกอะไหล่รถจักรยานยนต์ในประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมานั้น ยังคงความเป็นร้านค้าปลีกลักษณะเดิม ซึ่ง เคพีเอ็น พลัส เป็นผู้ประกอบการรายแรกในประเทศที่เป็นระบบแฟรนไชส์ที่ได้พัฒนารูปแบบในลักษณะร้านค้าปลีกในรูปร้านสะดวกซื้อ โดยเน้นเรื่องความสะดวกสบาย ความหลากหลายของสินค้า ราคาสินค้าที่มาตรฐาน คุณภาพของสินค้าและบริการ ดังนั้นคู่แข่งโดยตรงของ เคพีเอ็น พลัส คือ ร้านค้าอะไหล่รถจักรยานยนต์ส่งและปลีกแบบลักษณะเดิม ถึงแม้ว่า เคพีเอ็น พลัส จะเป็นร้านค้าปลีกในรูปร้านสะดวกซื้อรายแรก แต่ เคพีเอ็น พลัส จะยังคงเน้นการพัฒนารูปแบบร้าน ประเภทของสินค้า และการบริการให้มีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่องเพื่อการตอบสนองความต้องการผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.4.2.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้านค้า เคพีเอ็น พลัส คือ ผู้ที่ใช้รถจักรยานยนต์ ช่างซ่อมจักรยานยนต์ อู่ซ่อมจักรยานยนต์ และร้านค้าขายปลีกและขายส่งอะไหล่รถจักรยานยนต์

3.4.2.3 กลยุทธ์การแข่งขัน

1) ความหลากหลายและมาตรฐานของสินค้า

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการเลือกสินค้าเป็นอย่างยิ่ง โดยมีทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านอะไหล่รถจักรยานยนต์ทำหน้าที่เลือกสินค้าโดยเฉพาะ โดยสินค้าอะไหล่แต่ละรายการ (SKU) จะประกอบด้วยแบรนด์ที่ได้รับความนิยมอันดับที่ 1 ถึง 3 เพื่อให้ลูกค้าสามารถหาสินค้าที่ต้องการด้วยการจับจ่ายสินค้าจากเคพีเอ็น พลัส เพียงแห่งเดียว (One Stop Shopping) ซึ่งทางเคพีเอ็น พลัส มั่นใจว่าจะสามารถเป็นร้านค้าปลีกที่มีสินค้าที่มีความนิยมวางจำหน่ายมากที่สุดแห่งหนึ่ง และจำหน่ายสินค้าในราคาที่ได้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ โดยปราศจากการใช้อะไหล่ปลอม ทำให้ลูกค้าสามารถไว้วางใจในการเลือกซื้อ ปัจจุบันสินค้าในร้านประกอบด้วย 80 ยี่ห้อสินค้าและมีสินค้าทั้งสิ้นประมาณ 5,000 รายการ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ทำการวิเคราะห์สินค้าที่ขายดี และแนวโน้มของตลาดเพื่อจะได้สรรหาสินค้าที่ทันสมัยและเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2) การกำหนดราคาที่มาตรฐานและสามารถแข่งขันได้

เนื่องจาก เคพีเอ็น พลัส มีร้านค้าจำนวนมาก ประกอบกับมีการติดต่อกับผู้ผลิตสินค้าและคู่ค้า (Supplier) จำนวนมากราย ทำให้เคพีเอ็น พลัส มีอำนาจการต่อรองในการสั่งซื้อสูง นอกจากนี้ การมีระบบลอจิสติกส์ที่ทันสมัยในการกระจายสินค้ายังช่วยให้สามารถควบคุมต้นทุนของสินค้าได้ในระดับต่ำ

ในการสร้างมาตรฐานทางด้านราคา ทางสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้กำหนดราคาขายสินค้าในร้านแฟรนไชส์ เคพีเอ็น พลัส โดยกำหนดราคาขายจากต้นทุนของสินค้า ความต้องการสินค้าของลูกค้า และภาวะการณ์แข่งขันเป็นเกณฑ์ และจะกำหนด

ราคาสินค้าส่วนใหญ่ในราคาที่ถูกกว่าท้องตลาดเล็กน้อยเพื่อดึงดูดลูกค้า นอกจากนั้นยังมีการกำหนดราคาตามพื้นที่ต่างๆ ตามค่าขนส่งที่เกิดขึ้นโดยคิดเป็นระยะทางจากกรุงเทพฯ โดยเคพีเอ็น พลัส จะกำหนดราคาขายของสินค้าให้เท่ากันสำหรับร้านค้าในพื้นที่เดียวกัน และถึงแม้ร้านค้าในต่างพื้นที่กันจะมีราคาขายสินค้าที่ต่างกัน แต่จะมีกำไรขั้นต้นที่เท่ากันเพื่อความยุติธรรม และความเป็นมาตรฐานด้านราคา นอกจากนั้นยังมีการกำหนดราคาสำหรับลูกค้าสองกลุ่มคือ

- กลุ่มลูกค้าปลีก (MSRP) สำหรับผู้ใช้รถจักรยานยนต์ทั่วไป จะสามารถซื้อสินค้าได้ในราคามาตรฐาน
- กลุ่มลูกค้าสมาชิก หรือกลุ่มลูกค้าส่ง โดยเน้นเป้าหมายไปที่กลุ่มเจ้าของอู่รถจักรยานยนต์ และช่างซ่อมรถจักรยานยนต์ โดยทางเคพีเอ็น พลัส จะให้ส่วนลดให้จากราคามาตรฐานเล็กน้อย

3) การเลือกทำเลที่ดึงดูดผู้บริโภค

การเลือกทำเลที่ตั้งของร้านขายอะไหล่ รถจักรยานยนต์นั้นเป็นอีกหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จ เคพีเอ็น พลัส จึงจัดให้มีทีมงานเฉพาะในการหาทำเลที่เหมาะสมต่อการเปิดร้านโดยจะแนะนำสถานที่ที่มีทำเลดี และมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 2 คูหา โดยทำเลที่ตั้งจะสามารถมองเห็นได้ชัดเจนในชุมชนที่มีประชากรหนาแน่น และมีร้านซ่อมรถจักรยานยนต์หลายร้านอยู่ในละแวกนั้น และต้องไม่อยู่ในอาณาเขตซ้ำซ้อนกับร้าน เคพีเอ็น พลัส ร้านใดร้านหนึ่ง ลักษณะของร้านจะถูกออกแบบและตบแต่งตามที่ เคพีเอ็น พลัส กำหนดเพื่อให้มีพื้นที่ขายและจัดเก็บสินค้าตรงตามมาตรฐาน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงามเพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์ร่วมกัน และเพื่อเป็นการทำให้ เคพีเอ็น พลัส เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

4) การส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ ได้ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างแบรนด์ เคพีเอ็น พลัส ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อที่จะเพิ่มยอดขายในระยะยาว โดยบริษัทฯ ใช้สื่อโฆษณาโทรทัศน์ นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ รวมทั้งการเป็นผู้สนับสนุนให้แก่กิจกรรมการแข่งขันกีฬา อาทิเช่น ฟุตบอล และ มวย นอกจากนี้ เคพีเอ็น พลัส ยังมีกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นยอดขายและสื่อสารโฆษณาสินค้าที่มีจำหน่ายอยู่ในร้านรวมทั้งสินค้าราคาพิเศษให้ลูกค้าทราบ โดยการใช้แผ่นปลิวโฆษณา คูปองส่วนลด และของแถมส่งตรงไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ เคพีเอ็น พลัส ยังมีโปรแกรมสะสมคะแนนเพื่อสมนาคุณสำหรับลูกค้าที่มียอดซื้อสูง ซึ่งลูกค้าสามารถใช้คะแนนนั้นแลกของขวัญตามที่ เคพีเอ็น พลัส กำหนด และมีการจัดอบรมความความรู้ในการซ่อมรถจักรยานยนต์เพื่อกระตุ้นยอดขายในระยะยาว

5) ระบบการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ และระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย

เคพีเอ็น พลัส มีระบบการกระจายสินค้าที่ทันสมัยโดยได้รับการบริการสินค้าจาก KPN-STL ทำให้การกระจายสินค้าให้กับร้าน เคพีเอ็น พลัส เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีฐานข้อมูลที่ทันสมัยซึ่งสามารถเชื่อมโยงผ่านระบบคอมพิวเตอร์กับทุกร้าน

โดยทางร้านค้าจะต้องสรุปยอดขายทุกวันและแสดงถึงรายละเอียดของสินค้าที่ขายได้ในแต่ละวัน ทำให้ศูนย์ข้อมูลทราบเวลา ปริมาณ และชนิดของสินค้าที่จะต้องจัดส่งให้แต่ละร้าน โดยจะมีการจัดส่งสินค้าไปยังร้านค้า 1-2 ครั้งต่อสัปดาห์ ซึ่งสามารถควบคุมระดับสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการในแต่ละพื้นที่ จึงสามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การขยายจำนวนร้านค้าผ่านระบบแฟรนไชส์ที่มีประสิทธิภาพ

การนำระบบแฟรนไชส์มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจค้าอะไหล่ ส่งผลให้เคพีเอ็น พลัส สามารถขยายจำนวนร้านค้าได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง เนื่องจากทางบริษัทฯ ไม่ต้องใช้เงินลงทุนเพิ่มเติมในการเปิดร้านค้าใหม่ และได้เจ้าของร้านค้าซึ่งเป็นคนในพื้นที่จึงมีความเข้าใจในลักษณะของผู้บริโภคในพื้นที่ท้องถิ่นนั้นๆ

ถึงแม้ว่าผู้รับแฟรนไชส์จะไม่เคยทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไหล่มาก่อนก็สามารถเข้ามาเป็นเจ้าของแฟรนไชส์ได้โดยผ่านระบบแฟรนไชส์ที่ออกแบบระบบสนับสนุนมาเป็นอย่างดี ซึ่งประกอบไปด้วยการอบรมลักษณะของสินค้าและการขายจากส่วนกลาง การจัดทำคู่มือการเปิดร้านค้าอะไหล่ปลีก การบริหารสินค้าคงคลังและการตรวจสอบ รวมถึงระบบคอมพิวเตอร์ที่อธิบายลักษณะของผลิตภัณฑ์และจุดขายของสินค้าสำหรับสินค้าทุกรายการ

7) การวางตัวเสมือนศูนย์กลางในการกระจายสินค้า

จากการที่ร้าน เคพีเอ็น พลัส ได้มีการกระจายไปทุกพื้นที่อย่างกว้างขวางและครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างทั่วถึง รวมทั้งระบบสาระสนเทศที่ทันสมัย ส่งผลให้ร้าน เคพีเอ็น พลัส สามารถสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเสมือนศูนย์กลางในการสื่อสารข่าวสารระหว่างผู้ผลิตหรือเจ้าของสินค้ากับในกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับรถจักรยานยนต์โดยตรง

8) ความพร้อมของผู้บริหารและทีมงาน

ผู้บริหารและทีมงานของ เคพีเอ็น พลัส เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจอะไหล่รถจักรยานยนต์มานาน และได้มีการนำระบบค้าปลีกและค้าส่งที่ทันสมัย (Modern Trade) มาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างความสะดวกสบายในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้า

3.4.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

เคพีเอ็น พลัส มีคู่ค้าในการสั่งซื้อสินค้ากว่า 80 ราย โดยไม่มีคู่ค้ารายใดที่มีมูลค่าการสั่งซื้ออย่างมีนัยสำคัญ จากรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจในการสั่งซื้อสินค้าค่อนข้างสูงและสามารถเปลี่ยนคู่ค้าได้ถ้ามีเหตุจำเป็น จึงไม่มีความเสี่ยงในการพึ่งพิงคู่ค้ารายใดเป็นพิเศษ สำหรับการจัดส่งสินค้าไปยังร้านค้าต่างๆ บริษัทฯ ได้ใช้บริการ KPN-STL ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ

3.5 สิทธิประโยชน์และเงื่อนไขจากการได้รับการส่งเสริมการลงทุน (BOI)

บริษัทฯ ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในกิจการผลิตชิ้นส่วนเหล็กทุบขึ้นรูปสำหรับอุปกรณ์กีฬา ตามบัตรส่งเสริมเลขที่ 1235/2533 ลงวันที่ 21 ธันวาคม 2533 โดย บริษัทฯ ได้รับการยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับวัตถุดิบและวัสดุจำเป็นที่ต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศเพื่อใช้ในการผลิตและเพื่อการส่งออกภายในวันที่ 31 กรกฎาคม 2546 จนถึงวันที่ 30 กรกฎาคม 2548 และได้รับการยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับสินค้าที่นำเข้ามาเพื่อการส่งกลับออกไป ตั้งแต่วันที่ 31 กรกฎาคม 2546 จนถึง วันที่ 30 กรกฎาคม 2548

3.6 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ตระหนักดีว่ากระบวนการผลิตในบางธุรกิจของบริษัทฯ อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

สำหรับธุรกิจผลิตชิ้นส่วนโลหะทุบขึ้นรูป บริษัทฯ ได้นำระบบจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 เข้ามาใช้ในธุรกิจผลิตชิ้นส่วนทุบขึ้นรูปของบริษัทฯ เพื่อให้แน่ใจว่าการผลิตของบริษัทฯ จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังช่วยในการประหยัดวัตถุดิบ และลดอุบัติเหตุในการทำงานอีกด้วย บริษัทฯ ยังกำกับให้พนักงานที่ทำงานในโรงงานทุบขึ้นรูปใส่แว่นตา และเครื่องกันเสียง (Ear Plug) ระหว่างการทำงานเพื่อความปลอดภัย และช่วยลดมลพิษทางเสียง ส่วนเศษเหล็กที่ได้จากการผลิต บริษัทฯ ได้นำเศษเหล็กดังกล่าวขายต่อให้แก่โรงหลอมเหล็กเพื่อการนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle)

สำหรับธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติก ได้จัดงบประมาณในการดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างเพียงพอ โดยได้สร้างบ่อบำบัดน้ำเสียในโรงงานพ่นสีสำหรับธุรกิจผลิตชิ้นส่วนพลาสติก และได้ว่าจ้างบริษัท บริหารและพัฒนาเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำกัด (มหาชน) (GENCO) เข้ามาจัดการและกำจัดกากสีจากการผลิต

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังอยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และกรมโรงงาน ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวจะคอยกำกับและดูแลผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และต่ออายุใบอนุญาตให้แก่บริษัทฯ โดยที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องมาโดยตลอด

3.7 งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

- ไม่มี -