

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จำนวนแบบสอบถามทั้งหมดได้ส่งไปให้ศูนย์บริการ 20 แห่งที่ได้ติดต่อขอความอนุเคราะห์ มี 4 แห่งที่ปฏิเสธตอบแบบสอบถามในภายหลัง ทำให้เหลือศูนย์บริการอยู่ 16 แห่งที่ให้ความอนุเคราะห์มา ซึ่งมีอยู่ 2 แห่งที่ผู้จัดการทั่วไปหรือเจ้าของ และผู้จัดการด้านเทคนิคไม่ได้ตอบกลับ ดังนั้นแบบสอบถาม 1,000 ชุด ทางด้านฝ่ายลูกค้าจึงจำเป็นที่จะต้องตัดออกเหลือ 717 ชุด ที่จะนำมาใช้จากจำนวนศูนย์บริการ 14 แห่ง

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	เจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการด้านเทคนิค	ลูกค้า
จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป	20 ชุด	20 ชุด	1,000 ชุด
จำนวนศูนย์บริการที่อนุเคราะห์	16 ชุด	16 ชุด	800 ชุด
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับ	14 ชุด	14 ชุด	800 ชุด
จำนวนแบบสอบถามที่นำมาใช้	14 ชุด	14 ชุด	717 ชุด

ในจำนวนนี้เป็นเพศชาย 13 คนและหญิง 1 คนสำหรับเจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไปซึ่งมีอายุส่วนใหญ่ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป ในขณะที่ผู้จัดการด้านเทคนิค 14 คนเป็นเพศชายทั้งหมด และมีอายุส่วนใหญ่ 31-40 ปี ลูกค้านั้น 500 คน เป็นเพศชายและ 214 คนเป็นเพศหญิง ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 31 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 18 แสดงสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	เจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการด้านเทคนิค	ลูกค้า
เพศชาย	13 คน	14 คน	500 คน
เพศหญิง	1 คน	ไม่มี	214 คน
ไม่ตอบ/ระบุ	ไม่มี	ไม่มี	5 คน
รวม	14 คน	14 คน	717 คน

ตารางที่ 19 แสดงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	เจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการด้านเทคนิค	ลูกค้า
อายุต่ำกว่า 31 ปี	1 คน	3 คน	194 คน
อายุระหว่าง 31-40 ปี	7 คน	10 คน	260 คน
อายุตั้งแต่ 40 ขึ้นไป	6 คน	1 คน	243 คน
ไม่ระบุอายุ	ไม่มี	ไม่มี	20 คน
รวม	14 คน	14 คน	717 คน

ผลการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากงบการเงิน เพื่อจะหาค่าของอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตรากำไรสุทธิของบริษัท ในระหว่างปี พ.ศ.2543 – 2545

1.1 หาค่าอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบดูปองต์ (dupont Analysis) จะได้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นในแต่ละปีดังตารางที่ 20 โดยจากการนำตัวเลขทางการเงินของแต่ละศูนย์บริการที่ได้มาจากกระทรวงพาณิชย์ มาหาค่าเฉลี่ยจากปี 2543-2545 ส่วนในปี 2546 ทางกระทรวงพาณิชย์ยังไม่ได้จัดทำเข้าสู่ฐานข้อมูลในระหว่างทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ค่าเฉลี่ย 3 ปีต่ำสุด -25.72% และสูงสุด 167.07% และมีค่าเฉลี่ย 16 ศูนย์บริการที่ 19.59% และมีค่า Standard Error ที่ 10.22% และ Standard Deviation ที่ 40.90% ที่ใช้การวิเคราะห์แบบดูปองต์ (dupont Analysis) เพราะต้องการดูสัดส่วนของหนี้สินกับส่วนของผู้ถือหุ้นในเบื้องต้น ซึ่งจะสามารถบอกได้จากตัว multiplier = total asset/total equity และ total asset = total liabilities + total equity นั้นเอง

ตารางที่ 20 แสดงผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้นของศูนย์บริการรถยนต์ปี พ.ศ. 2543-2545

ศูนย์บริการรถยนต์	ผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น(ROE)			
	2543	2544	2545	ค่าเฉลี่ย
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า				
สาขานुकคโล กรุงเทพมหานคร	2.66%	5.91%	10.20%	6.26%
สาขาสระบุรี	24.20%	25.08%	16.67%	21.98%
สาขานครปฐม	4.87%	5.60%	13.31%	7.93%
สาขาชลบุรี	6.41%	6.54%	11.73%	8.23%
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฟอร์ด				
สาขาเชียงราย	3.02%	3.60%	7.57%	4.73%
สาขาสมุทรปราการ	18.61%	7.30%	9.57%	11.83%
สาขาสุราษฎร์ธานี	31.06%	28.66%	5.69%	21.80%
สาขาซีคอนสแควร์ กรุงเทพมหานคร	-3.32%	3.14%	9.48%	3.10%
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์วอลโว่				
สาขาสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร	-12.49%	4.08%	-68.74%	-25.72%
สาขานครปฐม	35.8%	65.07%	78.15%	167.07%
สาขาชลบุรี	17.64%	17.24%	14.66%	16.51%
สาขาสระบุรี	15.70%	14.73%	20.50%	16.98%
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฮอนด้า				
สาขาปิ่นเกล้า กรุงเทพมหานคร	11.59%	15.34%	17.69%	14.87%
สาขาบางแค กรุงเทพมหานคร	4.56%	25.94%	25.11%	18.54%
สาขานครปฐม	6.46%	9.20%	-0.58%	5.03%
สาขาระยอง	15.75%	18.02%	9.08%	14.28%
ค่าเฉลี่ย 16 ศูนย์	31.55%	15.97%	11.26%	19.59%

Std Error = 10.2245%

SD = 40.90%

1.2 หากอัตราหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้นจากงบการเงินเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบสำหรับทรัพยากรเงินทุน โดยเป็นข้อมูลปัจจัยตัววัดเลียนแบบได้ยาก จะพบว่าบริษัทที่มีหนี้สินต่ำสุดคือ 1.44 เท่าต่อส่วนผู้ถือหุ้นและบริษัทที่มีหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้นสูงสุดถึง 28.52 เท่าต่อส่วนผู้ถือหุ้น ดังตารางที่ 21 นี้

ตารางที่ 21 แสดงสัดส่วนหนี้สินต่อทุนปี พ.ศ.2543-2545

ศูนย์บริการรถยนต์	2543	2544	2545	ค่าเฉลี่ย
	หนี้สิน/ทุน	หนี้สิน/ทุน	หนี้สิน/ทุน	
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า				
สาขาบุคคลโล กรุงเทพมหานคร	1.17	1.48	2.40	1.68
สาขาสระบุรี	3.58	3.36	4.00	3.65
สาขานครปฐม	3.06	3.65	4.40	3.70
สาขาชลบุรี	3.88	4.66	5.41	4.65
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฟอร์ด				
สาขาเชียงราย	6.15	6.08	7.23	6.49
สาขาสมุทรปราการ	6.64	6.90	16.83	10.12
สาขาสุราษฎร์ธานี	12.50	7.43	9.96	9.96
สาขาซีคอนสแควร์ กรุงเทพมหานคร	2.40	3.50	7.02	4.31
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์วอลโว่				
สาขาสุโขมิวิท กรุงเทพมหานคร	2.97	2.74	2.99	2.90
สาขานครปฐม	55.36	20.28	5.13	26.92
สาขาชลบุรี	5.54	3.91	3.56	4.34
สาขาสระบุรี	5.59	2.97	3.64	4.07
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฮอนด้า				
สาขาปิ่นเกล้า กรุงเทพมหานคร	1.78	0.80	1.73	1.44
สาขาบางแค กรุงเทพมหานคร	9.28	7.00	7.63	7.97
สาขานครปฐม	13.80	33.35	38.40	28.52
สาขาระยอง	5.60	4.44	4.62	4.89

1.3 หากอัตราการเติบโตจากการคำนวณโดยใช้สมการ $G = \text{plowback ratio} \times \text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น (ROE)}$ จะได้ค่าเฉลี่ยตามตารางที่ 22 โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย 3 ปี ต่ำสุดคือ -25.72% และค่าเฉลี่ย 3 ปีสูงสุดคือ 167.07% และค่าเฉลี่ย 3 ปีของ 16 ศูนย์อยู่ที่ 18.91% มีค่า Standard Error เท่ากับ 10.24% และ Standard Deviation เท่ากับ 40.94%

ตารางที่ 22 แสดงอัตราการเติบโตของศูนย์บริการปี พ.ศ. 2543-2545

ศูนย์บริการรถยนต์	อัตราการเติบโต (Growth Rate)			
	2543	2544	2545	ค่าเฉลี่ย
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โดยด้า				
สาขานาคโคโล กรุงเทพมหานคร	2.66%	5.91%	10.20%	6.26%
สาขาสระบุรี	24.20%	15.52%	4.76%	14.83%
สาขานครปฐม	4.87%	5.60%	13.31%	7.93%
สาขาชลบุรี	6.41%	6.54%	11.73%	8.23%
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฟอร์ด				
สาขาเชียงราย	3.02%	3.60%	7.57%	4.73%
สาขาสุมทพรปราการ	18.61%	7.30%	9.57%	11.83%
สาขาสุราษฎร์ธานี	31.06%	28.66%	5.69%	21.80%
สาขาซีคอนสแควร์ กรุงเทพมหานคร	-3.32%	3.14%	9.48%	3.10%
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์วอลโว่				
สาขาสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร	-12.49%	4.08%	-68.74%	-25.72%
สาขานครปฐม	358.00%	65.07%	78.15%	167.07%
สาขาชลบุรี	17.64%	17.24%	14.66%	16.51%
สาขาสระบุรี	15.70%	14.73%	20.50%	16.98%
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฮอนด้า				
สาขาปิ่นเกล้า กรุงเทพมหานคร	11.59%	4.44%	17.69%	11.24%
สาขาบางแค กรุงเทพมหานคร	4.56%	25.94%	25.11%	18.54%
สาขานครปฐม	6.46%	9.20%	-0.58%	5.03%
สาขาระยอง	15.75%	18.02%	9.08%	14.28%
ค่าเฉลี่ย 16 ศูนย์	31.55%	14.66%	10.51%	18.91%

1.3 เหตุผลที่ตัวเลขของอัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตไม่แตกต่างกันมาก ทั้งนี้ก็เพราะว่าเมื่อมีการแบ่งเงินปันผลไป ทำให้ส่วนกำไรที่จะเข้ากำไรสะสมนั้นลดลง ธุรกิจที่ทำการเติบโตก็จากการที่ทำมาหาได้และนำกำไรไปเป็นกำไรสะสมเพื่อสร้างการเติบโตต่อไปโดยเน้นที่ส่วนของการสร้าง captital gain จากหนังสือการบริหารการเงินของ Eugene F. Brigham & Louis C. Gapenski & Michael C. Ehrhardt 9th ed, 1999 : 9 ได้กล่าวถึงทฤษฎี

การไม่สนใจต่อการจ่ายเงินปันผล (Dividend irrelevance theory) ของ Merton Miller & Franco Modigliani คือมูลค่าหุ้นที่เพิ่มขึ้นมีส่วนสัมพันธ์กับผลของกำไรที่ทำมาหาได้และนำมาสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นในรูปของ captital gain ดังนั้นอัตราการเติบโตของกิจการจึงมีความสัมพันธ์กับเงินที่ทำมาหาได้และนำมาลงทุนต่อ โดยไม่สนใจต่อการแบ่งผลกำไร ดูได้จากเปรียบเทียบข้างล่าง เมื่อเอากำไรเข้าไปกำไรสะสมทั้งหมด อัตราเติบโตคาดว่าจะ เป็น 15% แต่เมื่อมีการแบ่งเงินปันผล 50% อัตราการเติบโตของกิจการก็จะเหลือแค่ 7.50% โดยสมมติว่าอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นอยู่ที่ 15%

เงินปันผล	กำไรสะสม	อัตราเติบโต
0%	100%	15%
50%	50%	7.50%
100%	0	0

จ่ายเงินปันผล = 50%

อัตราเติบโต (Growth Rate) = $(1 - .50) \times 0.15 = 7.50\%$

2. การวิเคราะห์ปัจจัยตัววัดทรัพยากรและวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยตัววัดกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยตัววัดของทรัพยากรโดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ในแบบ Principal Components เพื่อให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดในแต่ละกลุ่มปัจจัยหลักซึ่งได้แก่ กลุ่มที่สร้างคุณค่า กลุ่มที่หาได้ยาก กลุ่มที่เลียนแบบได้ยากจากทัศนคติของลูกค้า เจ้าของ หรือผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายเทคนิค

2.1.1 วิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัววัดทรัพยากรที่สร้างคุณค่าทั้ง 10 ตัว โดยไม่แยกค่าयरถยนต์ จะได้ข้อมูลตามตาราง 23 ดังนี้

ตารางที่ 23 แสดงลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัด 10 ตัวในกลุ่มที่สร้างคุณค่าโดยไม่แยกค่ายรถยนต์

	Component 1
จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	.679
อัตราผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	.655
จำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผิดพลาด	.644
เรตติ้งของการรับรู้ในตราयीห่อ	-.484
จำนวนเงินที่ลงไปในศูนย์บริการรวมถึงเรียกกรรถยนต์และเครื่องมือ	.429
เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน	.199
งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี	.171
ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า	.116
ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ	-7.72E-02
การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ	-4.99E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

กลุ่มปัจจัยตัววัดในกลุ่มทรัพยากรที่สร้างคุณค่าที่มีลำดับความสำคัญใน 4 อันดับแรกโดยไม่แยกค่ายรถยนต์ได้แก่

2.1.1.1 ความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยวัดจากเกณฑ์ จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไปมีลำดับความสำคัญที่ .679

2.1.1.2 พนักงานด้านเทคนิคที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าโดยใช้เกณฑ์ในอัตราผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้รับการแก้ไขจนเสร็จ ซึ่งจะดูได้ถึงความสามารถของพนักงานด้านเทคนิค ในศูนย์บริการนั้นมีความสามารถมากน้อยแค่ไหนในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ลำดับความสำคัญของทรัพยากรตัวนี้ในแง่การสร้างคุณค่ามีค่าเท่ากับ .655

2.1.1.3 ความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่ที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งได้พิจารณาได้จากเกณฑ์ของจำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาดเพราะถ้าเกิดการผิดพลาดด้านอะไหล่ ย่อมส่งผลให้รถต้องเสียเวลาซ่อมมากขึ้น ซึ่งมักจะประสบกันบ่อยจากการที่ผิดพลาดในการบอกรุ่นปีสร้างของรถโดยลำดับความสำคัญอยู่ที่ .644

2.1.1.4 ทรัพยากรด้านตราयीหือ ย่อมหมายถึงคุณค่าที่ยอมรับโดยลูกค้า ซึ่งจะใช้เกณฑ์เรตติ้งในแบรนดึ่หือนั้นๆ ที่ลูกค้าให้ลำดับที่ 1 ซึ่งมีลำดับความสำคัญที่ -.484 เหตุผลที่มีค่าติดลบ เพราะว่าตัวแปรตัวนี้อาจจะมีความสัมพันธ์ในเชิงตรงกันข้ามกับตัวแปรตัวอื่นในกลุ่มเดียวกันลองทดสอบโดยวิธี Pearson Correlation จะได้เหตุผลว่าปัจจัยเรตติ้งตราयीหือมีความสัมพันธ์เชิง ตรงกันข้ามกับจำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาดเป็นอันดับแรก ซึ่งให้ค่าความสัมพันธ์ที่ -.218 ดังนี้ ดังตารางที่ 24 นี้

ตารางที่ 24 การหาความสัมพันธ์ระหว่างเรตติ้งตราयीห้อยกับปัจจัยตัววัดตัวอื่นในกลุ่มเดียวกัน

		เรตติ้งของการ รับรู้ในตราयीห้อย
จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.087** .026 591
อัตราผิดพลาดในทีมงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.099* .012 651
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.218** .000 651
เรตติ้งของการรับรู้ในตราयीห้อย	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 - 651
จำนวนเงินที่ลงไปในศูนย์บริการรวมถึงแรกยกรถยนต์ และเครื่องมือ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.120** .003 651
เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.008 .837 634
งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.013 .738 651
ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.091* .022 640
ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะไมล์ในการ ให้บริการ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.067 .099 603
การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.027 .498 649

**Correlation is significant at the 0.01 (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05(1-tailed).

2.1.2 วิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัววัดทรัพยากรที่หาได้ยากทั้ง 10 ตัว โดยไม่แยกค่ารถยนต์ จะได้ข้อมูลตามตาราง 25 ดังนี้

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัววัดทรัพยากรที่หาได้ยากทั้ง 10 ตัวไม่แยกค่ารถยนต์

	Component 1
เงินลงทุนในพวอะไหล่ Moderate & Slow Moving Inventories	.859
จุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate&Slow Moving Inventories	.732
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเตอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัท แมในเรื่องเทคนิคการซ่อม	.632
ต้นทุนของเงินทุน	- 510
อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving	- .482
ทำเลที่ตั้งศูนย์บริการอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ	- .405
การยอมรับในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค	- .128
ความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดูจากช่วงเวลาที่ได้รับรถและส่งรถคืน	.106
อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี	-7.318E-02
ความพอใจในระดับบริการซ่อม	-3.659E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

กลุ่มปัจจัยตัววัดในกลุ่มทรัพยากรที่หาได้ยากที่มีความสำคัญใน 4 อันดับแรกโดยไม่แยกค่ารถยนต์ได้แก่

2.1.2.1 ความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ โดยดูเกณฑ์จากเงินลงทุนในอะไหล่จำพวก Moderate & Slow Moving Inventory ศูนย์บริการแต่ละแห่งจะบริการอะไหล่พวกนี้ โดยลงทุนต่างกัน จะหาได้ยากสำหรับศูนย์บริการที่มีการจัดการวางแผนลงทุนเก็บอะไหล่พวกนี้ได้ดี ส่วนใหญ่จะเก็บบางอย่างเป็นประจำมี ซึ่งมึลำดับความสำคัญที่ .859

2.1.2.2 ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่ โดยใช้เกณฑ์ของจุดทำการสั่งซื้อใหม่ที่มีความผันผวนน้อย โดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็นพวก Moderate Moving มันเป็นการยากที่จะสามารถรักษาระดับความผันผวนในการสั่งซื้อให้ได้จุดที่สม่ำเสมอ ยกเว้นแต่ว่าจะสามารถคาดการณ์ความต้องการได้ใกล้ความเป็นจริงมาก ซึ่งมีลำดับความสำคัญที่ .732

2.1.2.3 ทรัพยากรในด้านเทคโนโลยีด้านข้อมูลโดยในเกณฑ์จากจำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตในการติดต่อกับสำนักงานใหญ่ในการขอคำแนะนำ ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ตที่สามารถเชื่อมระบบอินทราเน็ตนำมาประยุกต์กับโปรแกรมศูนย์บริการที่กำลังถูกนำมาใช้โดยผู้ผลิตรถยนต์ ระบบนี้มีศูนย์บริการน้อยมากที่จะลงทุนใช้ เพราะราคาการลงทุนแพง ทั้ง 16 ศูนย์บริการมีเพียงบางศูนย์ที่ได้ติดตั้งโปรแกรมศูนย์บริการ แต่ก็ยังไม่ได้ใช้งานอย่างเต็มที่ ซึ่งดูได้จากคำตอบในเรื่องจำนวนการใช้ระบบในการขอคำแนะนำไปยังสำนักงานใหญ่ ยกเว้นสวีเดนมอเตอร์เท่านั้นที่ได้นำระบบนี้เข้ามาใช้แล้วอย่างมาก ส่วนศูนย์บริการที่เหลือยังอยู่ในระหว่างการตัดสินใจ ลำดับความสำคัญของตัววัดในทรัพยากรตัวนี้อยู่ที่ .632

2.1.2.4 ทรัพยากรด้านเงินทุน โดยใช้เกณฑ์ของต้นทุนของเงินทุน ศูนย์บริการส่วนใหญ่เน้นยอมมีต้นทุนเงินทุนสูงจะเห็นได้จากสัดส่วนของเงินลงทุน ที่จะมาจากส่วนของหนี้สินส่วนใหญ่ ดังนั้นศูนย์บริการไหนที่จะลงทุนโดยเงินทุนของตัวเองทั้งหมด จึงเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ลำดับความ ลำดับความสำคัญจึงอยู่ที่ -.510 เหตุผลที่มีค่าลบก็คือต้นทุนของเงินทุนจะต้องมีความสัมพันธ์ตรงกันข้าม กับปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งในกลุ่มเดียวกัน เช่นเดียวกับเวตติ้งตราयीหื้อ ซึ่งก็จะพบว่าความสัมพันธ์ ตรงกันข้ามกับปัจจัยเงินลงทุนในพวกอะไหล่ Moderate & Slow Moving Inventories มีค่าความสัมพันธ์ที่ -.484 และปัจจัยทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อย โดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate & Slow Moving Inventories มีค่าความสัมพันธ์ที่ .206 ซึ่งมีลำดับ ความสำคัญระดับต้นๆ ของปัจจัยที่หาได้ยาก ตามตาราง 26 นี้

ตารางที่ 26 การหาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนเงินทุนกับปัจจัยตัวอื่นในกลุ่มเดียวกัน

		เงินต้นของเงินทุน
เงินลงทุนพวกอะไหล่ Moderate & Slow Moving Inventories	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.484** .000 717
จุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate & Slow Moving Inventories	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.206** .000 717
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเตอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.015 .693 717
ต้นทุนของเงินทุน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 - 717
อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.009 .810 717
ทำเลที่ตั้งศูนย์บริการอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.295** .000 717
การยอมรับในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.067 .077 703
ความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดูจากเวลาที่รับรถและส่งรถคืน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.203** .000 708
อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.129 .001 717
ความพอใจในระดับบริการซ่อม	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.096* .011 703

**Correlation is significant at the 0.01 (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05(1-tailed).



2.1.3 วิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัววัดทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยาก 9 ตัว โดยไม่แยกค่ารถยนต์ เพราะข้อมูลจำนวนพนักงานในแผนกซ่อมเครื่องที่มีความรู้ด้านโปรแกรม Auto Cad และอินเทอร์เน็ตของทรัพยากร สถานที่ตั้งศูนย์บริการไม่สมบูรณ์เพียงพอที่จะนำมาทำการวิเคราะห์ ลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยากได้ข้อมูลตามตาราง 27 ดังนี้

ตารางที่ 27 แสดงลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดกลุ่มที่เลียนแบบได้ยาก

	Component 1
จำนวนช่องเทียบ	.845
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	.798
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	.681
พื้นที่ศูนย์บริการ	.634
ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคา spot	.508
อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ	-.444
หนี้สินต่อส่วนทุน	-.403
ความมีมนุษย์สัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง	.247
ประสบการณ์เฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค	-.175
ประสบการณ์ในการให้บริการของพนักงานรับส่งรถยนต์ในมุมมองลูกค้า	-9.34E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

ปัจจัยตัววัดในกลุ่มทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยากใน 4 อันดับแรกโดยไม่แยกค่ารถยนต์ ได้แก่

2.1.3.1 ทรัพยากรด้านสถานที่ตั้งและทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการ ซึ่งได้ใช้หลักเกณฑ์ปัจจัย ตัววัดจากจำนวนช่องเทียบ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงการเตรียมพื้นที่ช่องเทียบเหมาะสมกับขนาดพื้นที่ให้บริการในสถานที่ตั้งของศูนย์บริการหรือไม่ แต่ละกลุ่มก็จะมี

ความเป็นเฉพาะตัวเอง ซึ่งสะท้อนถึงการจัดเตรียมทรัพยากรสถานที่ตั้งของศูนย์บริการมีความเหมาะสมกับจำนวนลูกค้าแค่ไหน ลำดับความสำคัญอยู่ที่ .845

2.1.3.2 ทรัพยากรด้านทรายี่หอโดยใช้เกณฑ์ของปัจจัยตัววัดส่วนแบ่งการตลาดรถยนต์ ในอันที่จะสะท้อนให้เห็นถึงทรัพยากรที่เป็นทรายี่หอของแต่ละกลุ่มมีความแข็งแกร่งอย่างไร เป็นที่ยอมรับแก่ลูกค้ามากน้อยแค่ไหน ลำดับความสำคัญอยู่ที่ .798

2.1.3.3 ปัจจัยตัววัดในอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง จะสะท้อนถึงทรัพยากรของความ สามารถในการให้บริการด้านอะไหล่ ซึ่งมีลำดับความสำคัญที่ .681

2.1.3.4 ปัจจัยตัววัดขนาดพื้นที่ให้บริการนั้นมีความสัมพันธ์กับจำนวนช่องเทียบซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการเตรียมพื้นที่ของทรัพยากร สถานที่ตั้งของศูนย์บริการ มีการใช้พื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขนาดพื้นที่ของแต่ละศูนย์บริการก็จะแตกต่างกันไป เลียนแบบขนาดกันได้อย่างไร เพราะขึ้นกับปริมาณของลูกค้าที่ต้องรองรับในละแวกนั้นๆ ลำดับความสำคัญอยู่ที่ .634

2.2 การทดสอบสมมุติฐานโดยใช้สัมประสิทธิ์สัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlations) นำปัจจัยตัววัดต่างๆ ที่มีลำดับความสำคัญใน 4 อันดับแรกของทรัพยากรที่สร้างคุณค่า ทรัพยากรที่หาได้ยาก ทรัพยากรที่มีความเป็นเฉพาะเลียนแบบได้ยาก มาทดสอบสมมุติฐานกับอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เพื่อพิจารณาปัจจัยตัววัดไหนบ้างที่มีนัยสัมพันธ์กับตัวนี้ โดยตั้งสมมุติฐานดังนี้

$H_0 =$ ปัจจัยตัววัดใดๆ จาก 4 อันดับแรกของทรัพยากรที่สร้างคุณค่า ทรัพยากรที่หาได้ยาก ทรัพยากรเลียนแบบได้ยาก มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น

$H_1 =$ ปัจจัยตัววัดใดๆ จาก 4 อันดับแรกของทรัพยากรที่สร้างคุณค่า ทรัพยากรที่หาได้ยาก ทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยาก ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น

ROE	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 - 717
จำนวนครั้งที่รทเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวัน ขึ้นไป	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.012 .742 717
อัตราผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.040 .279 717
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.091* .014 717
เรตตั้งตราช้อ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.103** .008 651
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate&slow Moving Inventories	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.322** .000 717
จุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่ กลุ่มที่เป็น Moderate&Slow Moving Inventories	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.286** .000 717
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอ คำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.352** .000 717
ต้นทุนของเงินทุน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.340** .000 717
จำนวนช่องเทียบ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.259** .000 717
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.208** .000 717
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.129** .001 717
พื้นที่ศูนย์บริการ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.128** .001 717

**Correlation is significant at the 0.01 (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 (1-tailed)

จากการทดสอบโดยวิธี Pearson Correlation ที่ให้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.01 และ 0.05 โดยขึ้นกับสมมติฐานที่ว่าปัจจัยอื่นต้องคงที่ พบว่า

2.2.1 ปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่สร้างคุณค่าที่มีความสำคัญใน 4 อันดับแรก ซึ่งมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นมีอยู่ 2 ตัวด้วยกันคือ จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาดซึ่งเป็นปัจจัยตัววัดของความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่โดยที่ ค่า $r = -.091$ ซึ่งหมายความว่ายิ่งมีจำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาดเพิ่มขึ้น 1 ยิ่งทำให้ค่าอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง .091 ดังนั้นจึงยอมรับ H_0 โดยที่จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาดมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ .014 กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นในทิศทางที่ตรงกันข้ามกัน ปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่สร้างคุณค่าตัวถัดมาคือ เรตติ้งตราயี่ห้อซึ่งเป็นปัจจัยตัววัดของทรัพยากรด้านตรายี่ห้อ โดยที่เรตติ้งตรายี่ห้อได้ปรากฏค่า $r = 0.103$ คือมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ .008 หมายความว่าถ้าเรตติ้งตรายี่ห้อของตัวเลือกมีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น 0.103 จึงยอมรับ H_0 กลุ่มลูกค้าได้จัดอันดับตามความรู้สึกของพวกเขาในด้านบริการที่ดี โดยได้ให้เรตติ้งยี่ห้อโดยด้ามาเป็นอันดับ 1 ยี่ห้อฮอนด้าเป็นอันดับ 2 ยี่ห้อวอลโว่เป็นอันดับ 3 ยี่ห้อฟอร์ดเป็นอันดับ 4 อื่นๆ เป็นอันดับ 5 และยี่ห้อนิสสันเป็นอันดับ 6 ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 แสดงเรตติ้งของการรับรู้ในตราयीห้อยกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น
ROE* เรตติ้งของการรับรู้ในตราयीห้อย Crosstabulation

Count		เรตติ้งของการรับรู้ในตราयीห้อย						Total
		toyota	nissan	ford	honda	volvo	other	
ROE	-25.3	10			4	16	2	32
	3.10	15	1	11	9	1		37
	4.73	5		28	3	2	3	41
	6.26	34			6	1	2	43
	7.93	36		1	3	2	3	45
	11.83	9	1	19	8	3	3	43
	14.28	17	3		27	2	1	50
	14.87	9	1	1	30	8	1	50
	16.51	10				23	8	41
	16.98	4	1	2	7	32	1	47
	18.54	9	1		37	2	1	50
	21.80	10	2	20	5	3	1	41
	21.98	83		2	2	1	1	89
	167.1	11	2	1	5	18	5	42
Total		262	12	85	146	114	32	651

สำหรับทรัพยากรและความสามารถตัวอื่นที่สร้างคุณค่า ไม่ว่าจะความสามารถในการบริการด้านอะไหล่โดยมีจำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่เกินกว่าครึ่งวัน เป็นปัจจัยตัววัดความสามารถของพนักงานด้านเทคนิคซึ่งมีอัตราผิดพลาดในการทำงาน ซ่อมแล้วแก้ไขจนเสร็จเป็นปัจจัยตัววัด ทรัพยากรและความสามารถเหล่านี้ไม่สามารถพิสูจน์ได้ในทางสถิติว่ามีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น จึงยอมรับในสมมุติฐานของ H_1

2.2.2 ปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่หาได้ยากที่มีความสำคัญใน 4 อันดับแรกซึ่งมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นกล่าวคือ

2.2.2.1 ความสามารถในการบริการด้านอะไหล่เป็นทรัพยากรหาได้ยากโดยดูจากปัจจัยตัววัดด้านเงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & slow moving inventory โดยแสดงค่า $r = -0.322$ คือสามารถสรุปได้ว่าเงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & slow moving inventories มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นคือผู้ตอบ

คำถามได้บ่งบอกว่าบริษัทฯ ส่วนใหญ่ได้ลงทุนในอะไหล่พวกนี้เป็นจำนวนมากโดยที่ยังลงทุนมากขึ้น 1 ยิ่งทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง 0.322 โดยที่ระดับความมีนัยสำคัญอยู่ที่ .000 แต่อย่างไรก็ตามต้องคำนึงระหว่างในด้านการบริการ อะไหล่ ให้แก่ลูกค้ากับการที่ต้องแบกรับสต็อกของอะไหล่พวกนี้ อย่างไรก็ตามจะเสียต้นทุนน้อยกว่ากัน ดังนั้นการที่บริหารลงทุนในอะไหล่พวก moderate moving & slow moving Inventory ใครที่สามารถบริหารได้ดีก็เป็นความสามารถใช้ทรัพยากรด้านโลจิสติกส์ที่หาได้ยาก และมีโอกาสที่ทำการลดลงหรือเพิ่มขึ้นดังนั้นจึงยอมรับใน H_0

2.2.2.2 ความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่เป็นทรัพยากรหาได้ยาก โดยดูจากปัจจัยตัววัดที่จุดการสั่งซื้ออะไหล่ให้มีความผันผวนน้อยลง ในที่นี้ได้ค่า $r = -0.286$ หมายความว่าจุดสั่งซื้ออะไหล่ใหม่ที่มีความผันผวนเกิดขึ้น มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือถ้ายังมีความผันผวนมากขึ้น 1 ยิ่งทำให้ค่าอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นน้อยลง 0.286 โดยที่มีระดับนัยสำคัญอยู่ที่ .000 ดังนั้นจึงยอมรับใน H_0

2.2.2.3 จำนวนครั้งในการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบอินทราเน็ต เพื่อจะขอคำแนะนำด้านเทคนิคจากสำนักงานใหญ่ถือได้ว่าเป็นเทคโนโลยีอย่างหนึ่งที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะศูนย์บริการในปัจจุบันได้นำโปรแกรมการบริหารศูนย์บริการมาใช้ ทางผู้ประกอบการรถยนต์เองก็พยายามผลักดันในศูนย์บริการใช้โปรแกรมที่เหมือนกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบโปรแกรมฯ เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูงจึงทำให้ศูนย์บริการส่วนมากหลีกเลี่ยงที่จะใช้ระบบอินทราเน็ตนั้น ทำให้ศูนย์บริการที่จะลงทุนในตัวระบบอย่างเต็มที่หาได้ยากจากการที่ได้สำรวจมาทั้ง 16 ศูนย์มีเพียงสวีเดนมอเตอร์ นอกนั้นค่ายรถยนต์ใหญ่ๆ ยังไม่ได้ใช้ระบบอินทราเน็ต แต่ศูนย์บริการส่วนมากมีระบบอินเทอร์เน็ตกันแล้ว จากข้อมูลที่ได้ค่า $r = -0.352$ คือมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.000 โดยที่ถ้าตอบจำนวนการใช้เพิ่มขึ้น 1 จะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง 0.352 สามารถสรุปได้ว่าจำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตในการติดต่อกับสำนักงานใหญ่ในการขอคำแนะนำนั้น มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ยิ่งใช้มาก ค่าใช้จ่ายบริหารก็เพิ่มขึ้น ย่อมจะส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลงแต่จะช่วยให้ระยะเวลาในการซ่อม อันที่จริงการขอคำแนะนำจากสำนักงานใหญ่ในเรื่องเทคนิคการซ่อมจะน้อยมาก แต่ที่ตอบจำนวนครั้งใช้มากในบางศูนย์บริการอาจเข้าใจรวมไปถึงการสั่งซื้ออะไหล่ด้วย เพราะการที่ขอคำแนะนำบ่อยๆ ย่อมอาจหมายถึงพนักงานด้านเทคนิคของศูนย์นั้นขาดประสบการณ์และความชำนาญได้ ดังนั้นจึงยอมรับใน H_0

2.2.2.4 ทรัพย์สินการเงินทุนเป็นสิ่งที่หายากใหม่ กำหนดพิจารณาปัจจัยตัววัดจากต้นทุนของเงินทุน เงินลงทุนแต่ละศูนย์มีความแตกต่างกัน การที่ศูนย์บริการมีต้นทุนของเงินทุนสูงย่อมหาแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น แต่ธุรกิจก็มีความเสี่ยงสูงตามมาเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามต้นทุนของเงินทุนต่ำอาจหมายถึงหาแหล่งเงินทุนได้ยาก จากข้อมูลจะพบว่าค่า $r=0.340$ หมายความว่าต้นทุนของเงินทุนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ .000 กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ถ้าต้นทุนของเงินทุนมีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น 0.340 ยิ่งมีความเสี่ยงสูง ยิ่งได้รับผลตอบแทนสูง ดังนั้นจึงยอมรับ H_0

2.2.3 ปัจจัยตัววัดของทรัพย์สินที่เลียนแบบได้ยากที่มีความสำคัญใน 4 อันดับแรกซึ่งมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นคือ

2.2.3.1 จำนวนช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการจะบ่งบอกถึงทรัพย์สินสถานที่ของศูนย์บริการ พื้นที่ศูนย์บริการ และจำนวนช่องเทียบควรจะมีผลสอดคล้องกัน แต่ละแห่งจะมีพื้นที่แตกต่างกันไป จำนวนช่องเทียบต้องพอเหมาะกะกับพื้นที่ด้วย จะสังเกตได้ว่าค่า r ของจำนวนช่องเทียบเท่ากับ -0.259 คือมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.000 ถ้าตัวเลขจำนวนช่องเทียบมีค่าสูงขึ้นจะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง 0.259 และค่า r ของพื้นที่ศูนย์บริการเท่ากับ -0.128 คือมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.001 ถ้าตอบตัวเลขจำนวนพื้นที่มีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง 0.128 สามารถสรุปได้ว่าพื้นที่ศูนย์บริการมีความสัมพันธ์ในด้านตรงกันข้ามกับค่าอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น โดยที่จำนวนช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการมากขึ้นยิ่งทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง ซึ่งพอพิจารณาได้ว่าปัจจุบันนี้จำนวนช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการอาจมีมากเกินไปในแต่ละศูนย์ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงขึ้นได้พิจารณาถึงอัตราการให้ประโยชน์ของศูนย์บริการพบว่าอัตราการให้ประโยชน์อยู่ที่ 70-80% เท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามมันเป็นการวัดในเชิงรูปธรรม ในเชิงนามธรรมการมีจำนวนช่องเทียบมาก และพื้นที่ศูนย์บริการมากอาจบ่งบอกหน้าตาและคุณค่าที่แสดงให้แก่ลูกค้าว่า ลูกค้าไม่ต้องกังวลต่อการที่จะไม่มีช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการที่จะรองรับในช่วง peak ดังนั้นจึงยอมรับ H_0

2.2.3.2 ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ จะบ่งบอกถึงการเลียนแบบได้ยากของทรัพย์สินตราหือแต่ละยี่ห้อ ซึ่งผลที่ออกมาคือมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.000 ถ้าตอบเลือกข้อที่มีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง 0.208 สามารถสรุปได้ว่า ส่วนแบ่งการตลาดรถยนต์มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับค่าอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น โดยที่รถยนต์ค่ายไหนที่มีส่วนแบ่งการตลาดมากจะมีแนวโน้มให้

อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง ทั้งนี้เพราะว่าคำตอบที่เลือกมานั้นจะมาจากข้อมูลของ ศูนย์บริการที่เป็นค่ายรถยนต์ที่เป็นยุโรปกับอเมริกามากกว่าค่ายรถยนต์ญี่ปุ่น ค่ายรถยนต์ทาง ยุโรปและอเมริกานั้น ลักษณะของตลาดจะมีส่วนแบ่งการตลาดน้อยกว่าค่ายรถยนต์ญี่ปุ่น เพราะ คนไทยนิยมใช้รถยนต์ญี่ปุ่นกันมาก ดังนั้นการจูงใจตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการ รถยนต์ค่ายยุโรป และอเมริกา ผู้ประกอบรถยนต์จะให้ผลตอบแทนที่สูง เพราะส่วนแบ่งการตลาดนั้นต่ำกว่าค่าย รถยนต์ญี่ปุ่น ส่วนค่ายรถยนต์ญี่ปุ่นนั้นให้ผลตอบแทนต่ำแต่ตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการก็ จะมีส่วนแบ่งการตลาดที่สูงกว่าค่ายรถยนต์ยุโรปและอเมริกา จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมส่วนแบ่ง การตลาดเพิ่ม แต่ผลตอบแทนกลับลดลง เพราะถ้าตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ค่ายญี่ปุ่นเจ้าไหนไม่ สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารให้ดีแล้ว อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นมีโอกาสต่ำลงแน่ แม้ว่าจะมีส่วนแบ่งการตลาดสูงกว่าค่ายรถยนต์จากยุโรปและอเมริกา ดังนั้นแม้ว่าส่วนแบ่งตลาด รถยนต์จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงจุดแข็งของตราหือที่เลียนแบบกันได้ยาก เช่น โตโยต้ากับฮอนด้า แต่ ผลตรงข้ามของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ค่ายญี่ปุ่นต้องเร่งทำยอดขายส่วนแบ่งตลาดให้สูง แม้ว่าจะ ไม่มีกำไรเลยก็ตามเพื่อเอายอดขายตอบแทนรางวัล ถ้าถึงเป้าจากผู้ประกอบรถยนต์ในปลายปีและ ต้องเหนื่อยมากต่อการแข่งขันแย่งลูกค้าระหว่างตราหือเดียวกัน ดังนั้นจึงยอมรับ H_0

2.2.3.3 อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง เป็นตัววัดที่จะบอกถึงความ สามารถในการให้บริการด้านอะไหล่ แต่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอย่างมี นัยสำคัญที่ 0.001 ในทางตรงข้ามกัน โดยที่ค่า $r = -0.129$ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า อัตราหมุนเวียน สินค้าคงคลังมากขึ้น อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นของศูนย์บริการมีแนวโน้มลดลง ทั้งนี้เพราะ สินค้าคงคลังนั้นเมื่อต้องจ่ายเงินจะกลับเป็นต้นทุนสินค้าในบางครั้งอาจจะต้องจ่ายเงินแก่ suppliers ก่อน แต่สินค้าคงคลังนั้นยังอยู่ในสต็อกซึ่งก็กลายเป็นต้นทุนสินค้าไป ทำให้มีผลกระทบ ต่อส่วนของกำไรและการเติบโต ยิ่งหมุนมากยิ่งอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง ก็เงินต้องเข้าไป จมกับการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังนั่นเอง ดังนั้นต้อง trade off ระหว่างการที่มีสต็อกบริการ ลูกค้ากับการที่จะต้องทำการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง การเพิ่มในต้นทุนบริหาร การสั่งซื้อสินค้า ค่าใช้จ่ายในการจัดการ เป็นต้น

2.3 การทดสอบสมมติฐานโดยใช้สัมประสิทธิ์สัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlations) นำปัจจัยตัววัดต่างๆ ที่มีลำดับความสำคัญใน 4 อันดับแรกของทรัพยากรที่สร้างคุณค่า ทรัพยากรที่หาได้ยาก ทรัพยากรที่มีความเป็นเฉพาะเลียนแบบได้ยาก มาทดสอบสมมติฐานกับ อัตราการเติบโตเพื่อที่จะดูว่าปัจจัยตัววัดไหนบ้างที่จะมีนัยสัมพันธ์กับตัวนี้ โดยตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 = ปัจจัยตัววัดใดๆ จาก 4 อันดับแรกของทรัพยากรที่สร้างคุณค่า ทรัพยากรที่หาได้ยาก ทรัพยากรเลียนแบบได้ยาก มีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโต

H_1 = ปัจจัยตัววัดใดๆ จาก 4 อันดับแรกของทรัพยากรที่สร้างคุณค่า ทรัพยากรที่หาได้ยาก ทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยาก ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโต

GROWTH	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	-
	N	717
จำนวนครั้งที่รบกวนเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	Pearson Correlation	.009
	Sig. (2-tailed)	.800
	N	717
อัตราผลิตผลได้ในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	Pearson Correlation	.035
	Sig. (2-tailed)	.346
	N	717
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผลิตผลขาด	Pearson Correlation	-.114*
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	717
เรตตั้งตราชั่วห้อย	Pearson Correlation	.124**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	651
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate&slow Moving Inventories	Pearson Correlation	-.293**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
จุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate&Slow Moving Inventories	Pearson Correlation	-.260**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอ คำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	Pearson Correlation	-.328**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
ต้นทุนของเงินทุน	Pearson Correlation	.333**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
จำนวนช่องเทียบ	Pearson Correlation	-.274**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	Pearson Correlation	-.244**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	Pearson Correlation	-.133**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
พื้นที่ศูนย์บริการ	Pearson Correlation	-.131**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	717

**Correlation is significant at the 0.01 (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 (1-tailed)

จากการทดสอบโดยวิธี Perrson Correlation ที่ให้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.01 และ 0.05 โดยขึ้นกับสมมติฐานที่ว่าปัจจัยอื่นต้องคงที่ พบว่า

2.3.1 ปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่สร้างคุณค่าที่มีความสำคัญใน 4 อันดับแรก ซึ่งมีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตคือ

2.3.1.1 ความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ที่จะสร้างคุณค่า จะพิจารณาจากปัจจัยตัววัดจำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยเกินครึ่งวัน ซึ่งไม่สามารถพิสูจน์ได้ในทางสถิติว่ามีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตจึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1

2.3.1.2 ทรัพยากรด้านพนักงานด้านเทคนิคที่สร้างคุณค่าจะพิจารณาจากปัจจัยอัตราผลิตผลผลิตในชิ้นงานที่ซ่อมเสร็จแล้วไม่สามารถพิสูจน์ได้ในทางสถิติว่ามีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตจึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1

2.3.1.3 ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่ที่สร้างคุณค่าจะพิจารณาจากจำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผลิตผลผลิต ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นนัยสำคัญที่ 0.002 กับอัตราการเติบโตในทิศทางตรงกันข้าม คือถ้าตอบตัวเลือกจำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผลิตผลผลิตสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราการเติบโตมีค่าลดลง 0.114 นั่นก็หมายความว่าถ้ามีความผลิตผลผลิตมากขึ้นย่อมทำให้อัตราการเติบโตลดลง ดังนั้นจึงยอมรับ H_0

2.3.1.4 ทรัพยากรตราयीห่อที่สร้างคุณค่าจะดูจากเรตติ้งของตราयीห่อ ซึ่งได้ค่า $r=0.124$ จึงมีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.001 ถ้าตอบตัวเลือกข้อที่มี ค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น 0.124 สามารถอธิบายได้ว่าถ้าเรตติ้งของตราयीห่อที่เป็นที่คุ้นเคยนิยมติดปากก็มีโอกาสที่จะสร้างอัตราการเติบโตให้แก่บริษัทนั้นๆ ได้ จึงยอมรับ H_0 ในที่นี้ตราयीห่อโตโยต้าได้รับการเรตติ้งมาเป็นอันดับแรกดังตารางที่ 31 นี้

ตารางที่ 31 แสดงเรตติ้งของการรับรู้ในตราयीหือกับอัตราการเติบโต

Crosstab

Count

		เรตติ้งของการรับรู้ในตราयीหือ						Total
		toyota	nissan	ford	honda	volvo	other	
Growth	-25.3	10			4	16	2	32
	3.10	15	1	11	9	1		37
	4.73	5		28	3	2	3	41
	6.26	34			6	1	2	43
	7.93	36		1	3	2	3	45
	11.24	9	1	1	30	8	1	50
	11.83	9	1	19	8	3	3	43
	14.28	17	3		27	2	1	50
	14.83	83		2	2	1	1	89
	16.51	10				23	8	41
	16.98	4	1	2	7	32	1	47
	18.54	9	1		37	2	1	50
	21.80	10	2	20	5	3	1	41
	167.1	11	2	1	5	18	5	42
Total		262	12	85	146	114	32	651

2.3.2 ปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่หาได้ยากที่มีความสำคัญใน 4 อันดับแรกซึ่งมีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตคือ

2.3.2.1 ทรัพยากรในการบริการด้านอะไหล่ที่หาได้ยากพิจารณาจากปัจจัยในเรื่องเงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate & slow moving inventories ซึ่งพบว่าค่า $r = -0.293$ ดังนั้นจึงมีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.000 ถ้าตอบตัวเลือกข้อที่มีค่า สูงขึ้น 1 จะทำให้การเติบโตลดลง 0.293 สามารถสรุปได้ว่าเงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & slow moving inventory ที่ศูนย์ให้บริการรถยนต์ใช้ มีความสัมพันธ์ในด้านตรงกันข้ามกับอัตราการเติบโต กล่าวคือถ้าเลือกตอบข้อที่เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & slow moving ยิ่งมากขึ้น ยิ่งทำให้การเติบโตมีโอกาสลดลงดังนั้นยอมรับ H_0

2.3.2.2 ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่ซึ่งหาได้ยากโดยพิจารณาตัววัดจากปัจจัยจุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนมากน้อยเท่าไร โดยดูจากอะไหล่กลุ่ม

moderate moving ออกในเรื่องตัววัดจุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนมากหรือน้อย โดยพิจารณาจากอะไหล่กลุ่ม moderate moving ซึ่งได้ค่า $r = -0.260$ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.000 ถ้าตอบตัวเลือกข้อที่มีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้การเติบโตลดลง 0.260 สามารถสรุปได้ว่าความผันผวนในการสั่งซื้ออะไหล่ที่เกิดขึ้นในศูนย์ให้บริการรถยนต์ มีความสัมพันธ์ในด้านตรงกันข้ามกับค่าอัตราการเติบโตกล่าวคือระหว่างการตอบข้อที่มีความผันผวนมากขึ้น ยิ่งจะทำให้การเติบโตมีโอกาสลดลง ดังนั้นจึงยอมรับ H_0

2.3.2.3 ทฤษฎีการด้านเทคโนโลยีด้านข้อมูลที่ได้ยากพิจารณาได้จากปัจจัยจำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการติดต่อกับสำนักงานใหญ่ในการขอคำแนะนำ ซึ่งค่า $r = -0.328$ มีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.000 ถ้าตอบตัวเลือกข้อที่มีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราการเติบโตลดลง 0.328 สามารถสรุปได้ว่าจำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการติดต่อกับสำนักงานใหญ่ ในการขอคำแนะนำมีความสัมพันธ์ในด้านตรงกันข้ามกับอัตราการเติบโตของศูนย์นั้นๆ ยิ่งมีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการติดต่อกับสำนักงานใหญ่ในการขอคำแนะนำมากขึ้นยิ่งหมายความว่าอัตราการเติบโตของศูนย์นั้นๆ มีแนวโน้มจะลดลง ยิ่งใช้มากค่าใช้จ่ายบริหารก็เพิ่มขึ้นย่อมจะส่งผลให้การเติบโตลดลงแต่ว่าอาจจะช่วยให้ระยะเวลาในการซ่อมลดลงได้ ซึ่งในทางสถิติไม่สามารถวัดในเชิงนามธรรมได้ แต่วัดในเชิงรูปธรรมและจำนวนครั้งที่ใช้ก็เป็นรูปธรรม แต่ระยะเวลาในการซ่อมเป็นนามธรรม อีกประการหนึ่งการเลือกคำตอบข้อนี้ในความเป็นจริงน่าจะมีการขอคำแนะนำจากสำนักงานใหญ่น้อยมากแต่ที่ตอบจำนวนครั้งใช้มาก อาจเข้าใจรวมไปถึงการสั่งซื้ออะไหล่ด้วย เพราะการที่ขอคำแนะนำมากย่อมอาจหมายถึงพนักงานด้านเทคนิคของศูนย์นั้นขาดประสบการณ์และความชำนาญได้ดังนั้นจึงยอมรับใน H_0

2.3.2.4 ทฤษฎีการด้านเงินทุนที่ได้ยากจะแสดงในปัจจุบันตัววัดของต้นทุนของ เงินทุนซึ่งวิเคราะห์ค่า $r = 0.333$ มีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.000 ถ้าตอบตัวเลือกข้อที่มีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้การเติบโตเพิ่มขึ้น 0.333 สามารถสรุปได้ว่าต้นทุนของเงินทุนที่ใช้ของแต่ละศูนย์ฯ มีความสัมพันธ์ในด้านเดียวกับค่าการเติบโตของศูนย์ฯ นั้นๆ ยิ่งมีต้นทุนของเงินทุนที่ใช้มากขึ้นยิ่งหมายความว่าอัตราการเติบโตของศูนย์นั้นๆ มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น นั่นหมายความว่าศูนย์บริการแห่งนั้นมีความสามารถหาเงินทุน และสามารถบริหารเงินทุนที่มีต้นทุนเงินทุนสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากก่อเกิดผลตอบแทนได้มากขึ้น แต่ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าความสามารถในการชำระหนี้คืนได้หรือไม่ จึงยอมรับ H_0

2.3.3 ปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยากที่มีความสำคัญใน 4 อันดับแรกซึ่งมีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตคือ

2.3.3.1 ทรัพยากรด้านสถานที่ตั้งศูนย์บริการที่เลียนแบบได้ยาก แสดงในปัจจัยจำนวนช่องเทียบ และพื้นที่ศูนย์บริการ ซึ่งจำนวนช่องเทียบแสดงค่า $r = -0.274$ โดยมีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.000 ในขณะที่พื้นที่ศูนย์บริการแสดงค่า $r = -0.131$ โดยมีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.006 ถ้าตอบตัวเลือกข้อที่มีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราการเติบโตลดลง 0.274 เมื่อเทียบกับจำนวนช่องเทียบและทำให้อัตราการเติบโตลดลง 0.131 เมื่อเทียบกับพื้นที่ศูนย์บริการ สามารถสรุปได้ว่าจำนวนช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการมาก อัตราการเติบโตของศูนย์นั้นๆ มีแนวโน้มจะลดลงเหตุผลคืออาจเป็นเพราะปัจจุบันนี้จำนวนช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการมีมากเกินไปในแต่ละศูนย์ ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงขึ้นได้ ซึ่งสังเกตอัตราใช้ประโยชน์ของศูนย์บริการพบว่าอัตราการใช้ประโยชน์อยู่ที่ 60-70% เท่านั้นแต่อย่างไรก็ตามมันเป็นการวัดในเชิงรูปธรรมในเชิงนามธรรมการมีจำนวนช่องเทียบมาก และพื้นที่ศูนย์บริการมากอาจบ่งบอกหน้าตา และคุณค่าที่แสดงให้แก่ลูกค้าว่าลูกค้าไม่ต้องกังวลการที่จะไม่มีช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการที่จะรองรับในช่วง peak จึงยอมรับใน H_0

2.3.3.2 ทรัพยากรตราयीี่ห้อที่เลียนแบบได้ยากพิจารณาได้จากส่วนแบ่งการตลาดรถยนต์ ซึ่งได้ค่า $r = -0.244$ มีความสัมพันธ์กับอัตราการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.000 ถ้าตอบตัวเลือกข้อที่มีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราการเติบโตลดลง 0.244 สามารถสรุปได้ว่าส่วนแบ่งการตลาดรถยนต์ มีความสัมพันธ์ในด้านตรงกันข้ามกับการเติบโตโดยส่วนแบ่งการตลาดรถยนต์ มากขึ้นยิ่งหมายความว่า การเติบโตของศูนย์นั้นๆ มีแนวโน้มจะลดลงเหตุผลสนับสนุนนั้นคือว่าคำตอบที่เลือกมานั้นจะมีค่ายรถยนต์ที่เป็นยุโรปกับอเมริกามากกว่าค่ายรถยนต์ญี่ปุ่น ค่ายรถยนต์ทางยุโรปและอเมริกานั้นลักษณะของตลาดจะมีส่วนแบ่งการตลาดน้อยกว่าค่ายรถญี่ปุ่น เพราะคนไทยนิยมใช้รถญี่ปุ่นกันมาก ดังนั้นการจูงใจตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการรถยนต์ค่ายยุโรปและอเมริกา ผู้ประกอบการรถยนต์จะต้องให้ผลตอบแทนที่สูงเป็นแรงจูงใจให้ขาย เพราะส่วนแบ่งการตลาดนั้นต่ำกว่าค่ายรถญี่ปุ่น ส่วนค่ายรถญี่ปุ่นนั้นให้ผลตอบแทนต่ำแต่ละตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการก็จะมีส่วนแบ่งการตลาดที่สูงกว่าค่ายรถยุโรปและอเมริกา จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม แต่ผลตอบแทนกลับลดลง เพราะถ้าตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ค่ายญี่ปุ่น เจ้าไหนไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารให้ดีแล้ว ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นมีโอกาสต่ำลงแน่ แม้ว่าจะมีส่วนแบ่งการตลาดสูงกว่าค่ายรถยุโรปและอเมริกา

ดังนั้นแม้ว่าส่วนแบ่งตลาดรถยนต์จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงจุดแข็งของตราयीหือที่เลียนแบบกันได้อย่างเช่น โตโยต้ากับฮอนด้า แต่ผลตรงข้ามของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ค่ายรถญี่ปุ่นต้องเร่งทำยอดขายส่วนแบ่งตลาดให้สูง แม้ว่าจะไม่มีกำไรเลยก็ตามเพื่อเอายอดขายที่เข้าป้มามารับผลตอบแทนรางวัลจากผู้ประกอบรถยนต์ในปลายปีอีก ทั้งยังต้องเหนื่อยมากต่อการแข่งขันแย่งลูกค้ากันระหว่างตราयीหือเดียวกัน ดังนั้นจึงยอมรับใน H_0

2.3.3.3 ทฤษฎีการด้านการบริการด้านอะไหล่ที่เลียนแบบได้ยาก
 พิจารณาปัจจัยตัววัดได้จากอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง ซึ่งหาค่า $r = -0.133$ มีความสัมพันธ์กับการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญที่ .000 ถ้าตอบตัวเลือกข้อที่มีค่าสูงขึ้น 1 จะทำให้อัตราการเติบโตลดลง 0.133 สามารถสรุปได้ว่าอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง มีความสัมพันธ์ในด้านตรงกันข้ามกับค่าการเติบโตโดยอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลังมากขึ้นยิ่งหมายความว่า การเติบโตของศูนย์นั้นๆ มีแนวโน้มจะลดลง ทั้งนี้เพราะสินค้าคงคลังนั้นเมื่อถูกใช้ไปจะกลับเป็นต้นทุนสินค้าในบางครั้งต้องชำระค่าสินค้าแก่ suppliers ก่อน แต่สินค้าคงคลังนั้นยังอยู่ในสต็อกซึ่งก็กลายเป็นต้นทุนสินค้าไป ทำให้มีผลกระทบต่อส่วนของกำไรและการเติบโต ยิ่งหมุนมากการเติบโตยังมีโอกาสลดลง เพราะจะมีค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ อีกทั้งเงินทุนก็ต้องไปจมกับการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังนั่นเอง ดังนั้นความสามารถในการ trade off ระหว่างการที่จะมีสต็อกบริการลูกค้าโดยที่หมุนเวียนให้พอเหมาะกับการที่จะต้องทำการหมุนเวียนสินค้าคงคลังอย่างถี่แล้วเกิดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นจึงเป็นความสามารถที่เลียนแบบกันยาก

2.4 สมมุติว่าเปลี่ยนอัตราการเติบโตไม่เท่ากับผลตอบแทนผู้ถือหุ้นโดยคำนวณว่ามี การแบ่งเงินปันผล 20% ก็จะได้ตัวเลขตามตารางที่ 32 ดังนี้

ตารางที่ 32 แสดงสมมติฐานค่าเฉลี่ยอัตราการเติบโตเฉลี่ยใหม่ทีลดลง

ค่ายรถยนต์	Avg Growth (สมมติฐาน)
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า	
สาขานुकคโหล กรุงเทพมหานคร	4.53%
สาขาสระบุรี	16.52%
สาขานครปฐม	5.77%
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฟอร์ด	
สาขาเชียงราย	3.89%
สาขาสมุทรปราการ	9.89%
สาขาสุราษฎร์ธานี	18.44%
สาขาซีคอนสแควร์ กรุงเทพมหานคร	2.48%
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์วอลโว่	
สาขาสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร	-23.15%
สาขานครปฐม	120.42%
สาขาชลบุรี	14.86%
สาขาสระบุรี	15.28%
ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฮอนด้า	
สาขापันเกล้า กรุงเทพมหานคร	11.89%
สาขาบางแค กรุงเทพมหานคร	14.79%
สาขาระยอง	11.62%

จากตัวเลขสมมติฐานอัตราการเติบโตตามตารางที่ 32 หากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตัว
วัดที่มีลำดับสำคัญ 4 อันดับแรกของปัจจัยหลักกับอัตราการเติบโต ได้ค่าความสัมพันธ์ตามตาราง
ที่ 33 ดังนี้

GROWTH	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	-
	N	717
จำนวนครั้งที่รทเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครึ่งวันขึ้นไป	Pearson Correlation	.014
	Sig. (2-tailed)	.700
	N	717
อัตราผลิตผลได้ในทีมงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	Pearson Correlation	.044
	Sig. (2-tailed)	.237
	N	717
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด	Pearson Correlation	-.108**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	717
เรตติ้งรายี่ห้อ	Pearson Correlation	.110**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	651
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate&slow Moving Inventories	Pearson Correlation	-.323**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
จุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate&Slow Moving Inventories	Pearson Correlation	-.296**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	Pearson Correlation	-.362**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
ต้นทุนของเงินทุน	Pearson Correlation	.339**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
จำนวนช่องเทียบ	Pearson Correlation	-.280**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	Pearson Correlation	-.205**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	Pearson Correlation	-.146**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717
พื้นที่ศูนย์บริการ	Pearson Correlation	-.132**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	717

**Correlation is significant at the 0.01 (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 (1-tailed)

สิ่งที่พบคือ ว่าปัจจัยตัววัดที่มีความสัมพันธ์กับสมมติฐานอัตราการเติบโตยังคงเหมือนเดิม ตัวเลขเปลี่ยนแปลงไปไม่มาก แต่ค่าของความสัมพันธ์ในปัจจัยตัววัดบางตัวเช่น จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาดและเวตติงมีค่าความเป็นนัยสำคัญน้อยลง เมื่อมีอัตราการเติบโตที่ลดลง แต่ศูนย์บริการกลับมาให้ความมีนัยสำคัญมากขึ้นในส่วนขอทรัพยากรที่หาได้ยาก และเลียนแบบได้ยาก โดยที่อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลังและพื้นที่ที่ศูนย์บริการมีความเป็นนัยสำคัญเข้าใกล้ 0.01 ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าเมื่ออัตราการเติบโตลดลง ทักษะคิดของเจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการด้านเทคนิคให้ความระมัดระวังต่อการใช้ทรัพยากรด้านนี้มากขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

2.5 การทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยตัววัดทุกตัวของทรัพยากรที่สร้างคุณค่าหาได้ยากและเลียนแบบได้ยากกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต เพื่อจะพิจารณาว่า นอกจากปัจจัยที่มีลำดับความสำคัญ 4 อันดับแรกของทรัพยากรที่สร้างคุณค่า หาได้ยาก และเลียนแบบได้ยากนั้น ปัจจัยตัววัดตัวอื่นจะมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตอย่างไร

ตารางที่ 34 แสดง Correlations ระหว่างปัจจัยตัววัดทุกตัวกับ Growth และ ROE

Correlation		GROWTH	ROE
GROWTH	Pearson Correlation	1	.998**
	Sig. (2-tailed)	-	.000
	N	717	717
ROE	Pearson Correlation	.998**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	-
	N	717	717
จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครึ่งวันขึ้นไป	Pearson Correlation	.009	.012
	Sig. (2-tailed)	.803	.745
	N	717	717
อัตราผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	Pearson Correlation	.035	.040
	Sig. (2-tailed)	.349	.282
	N	717	717
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด	Pearson Correlation	-.113**	-.091*
	Sig. (2-tailed)	.002	.015
	N	717	717

ตารางที่ 34 (ต่อ) แสดง Correlations ระหว่างปัจจัยตัววัดทุกตัวกับ Growth และ ROE

Correlation		GROWTH	ROE
เรตติ้งตราयीหือ	Pearson Correlation	.125**	.104**
	Sig. (2-tailed)	.001	.008
	N	651	651
จำนวนเงินที่ลงไปในศูนย์บริการรวมถึง เร็กยกกรถยนต์และเครื่องมือ	Pearson Correlation	-.075	-.072
	Sig. (2-tailed)	.059	.070
	N	641.	641
เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ย ตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน	Pearson Correlation	.041	.048
	Sig. (2-tailed)	.286	.206
	N	694	694
งบประมาณในการลงทุนโปรแกรม ศูนย์บริการแต่ละปี	Pearson Correlation	-.422**	-.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	717	717
ความสามารถอธิบายรายละเอียดงาน ซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า	Pearson Correlation	-.001	-.001
	Sig. (2-tailed)	.984	.971
	N	704	704
ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึง กำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ	Pearson Correlation	-.015	-.025
	Sig. (2-tailed)	.710	.515
	N	661	661
การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการ นำรถไปรับบริการ	Pearson Correlation	.063	.064
	Sig. (2-tailed)	.090	.089
	N	715	715
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate&slow Moving Inventories	Pearson Correlation	-.319**	-.351**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	717	717
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเตอร์เน็ตหรือ อินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจาก บริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	Pearson Correlation	-.328**	-.351**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	717	717
ต้นทุนของเงินทุน	Pearson Correlation	.333**	.340**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	717	717

ตารางที่ 34 (ต่อ) แสดง Correlations ระหว่างปัจจัยตัววัดทุกตัวกับ Growth และ ROE

Correlation		GROWTH	ROE
อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving	Pearson Correlation	.583**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	717	717
ทำเลที่ตั้งศูนย์บริการอยู่ในละแวกย่าน ธุรกิจ	Pearson Correlation	.048	.050
	Sig. (2-tailed)	.199	.184
	N	717	717
การยอมรับในทักษะความรู้ของพนักงาน ช่างเทคนิค	Pearson Correlation	.013	.015
	Sig. (2-tailed)	.723	.697
	N	703	703
ความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดู จากช่วงเวลาที่รับรถและส่งรถคืน	Pearson Correlation	.027	.035
	Sig. (2-tailed)	.473	.353
	N	708	708
อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่ สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี	Pearson Correlation	.099**	.078*
	Sig. (2-tailed)	.008	.036
	N	717	717
ความพอใจในระดับบริการซ่อม	Pearson Correlation	.054	.056
	Sig. (2-tailed)	.154	.136
	N	703	703
จำนวนช่องเทียบ	Pearson Correlation	-.273**	-.258**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
	N	717	717
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	Pearson Correlation	-.133**	-.128**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
	N	717	717
พื้นที่ศูนย์บริการ	Pearson Correlation	-.131**	-.128**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
	N	717	717
ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่โดย ไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคา spot	Pearson Correlation	-.161**	-.138**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	717	717

ตารางที่ 34 (ต่อ) แสดง Correlations ระหว่างปัจจัยตัววัดทุกตัวกับ Growth และ ROE

Correlation		GROWTH	ROE
อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ	Pearson Correlation	-.032	-.069
	Sig. (2-tailed)	.389	.064
	N	717	717
หนี้สินต่อส่วนทุน	Pearson Correlation	.913**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	717	717
ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง	Pearson Correlation	-.374**	-.375**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	717	717
ประสบการณ์เฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค	Pearson Correlation	-.158**	-.166**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	717	717
ประสบการณ์ในการให้บริการของพนักงานรับส่งรถยนต์ในมุมมองลูกค้า	Pearson Correlation	.038	.037
	Sig. (2-tailed)	.308	.324
	N	695	695

**Correlation is significant at the 0.01 (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 (1-tailed)

หากมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตัววัดของทรัพยากรและความสามารถทั้งหมดที่กำหนดขึ้นมากับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตพบว่ดังนี้

2.5.1 กลุ่มทรัพยากรที่สร้างคุณค่านั้น จะมีงบประมาณลงทุนในโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปีของทรัพยากรด้านเทคโนโลยีด้านข้อมูล เป็นตัววัดที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นนัยสำคัญเพิ่มขึ้น แม้ว่าจากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเพื่อหาตัววัดที่มีลำดับความสำคัญที่สุดมาพิจารณา แต่ก็หมายความว่าไม่ใช่เพียงแค่ตัววัด 4 ตัวที่มีความสัมพันธ์เป็นนัยสำคัญเท่านั้น อาจจะมีตัวอื่นๆ ได้อีกซึ่งมีผลทางอ้อมกับปัจจัยตัววัดบางตัว ตัวอย่างเช่น งบประมาณลงทุนในโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปีที่แสดงความสัมพันธ์เป็นนัยสำคัญ ทั้งตัววัดที่มีลำดับแรกและลำดับที่สองไม่แสดงความสัมพันธ์ใดๆ เกิดขึ้น ก็เนื่องมาจากจำนวนการใช้อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ ในเรื่องเทคนิคการซ่อมมีผลต่องบประมาณการลงทุนในโปรแกรมศูนย์บริการ จะเห็นว่าระดับความสัมพันธ์เป็นนัยสำคัญระหว่างงบประมาณลงทุนในโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี และจำนวนการใช้อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ ในเรื่องเทคนิคการซ่อมจะอยู่ประมาณ 0.724 ตามที่ได้หาความสัมพันธ์โดยวิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ดังตารางที่ 35 นี้

ตารางที่ 35 Correlationระหว่างงบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปีกับปัจจัยตัววัดตัวอื่น ๆ

Correlation	งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	.106**	.004	717
จำนวนเงินที่ลงไปศูนย์บริการรวมถึง แร็กยก รถยนต์ และเครื่องมือ	.144**	.000	717
เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน	.123**	.001	694
ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ	-.198**	.000	661
การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ	-.095**	.011	715
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & slow Moving Inventories	.563**	.000	717
จุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate & Slow Moving Inventories	.537**	.000	717
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเตอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	.724**	.000	717
ต้นทุนของเงินทุน	-.256**	.000	717
อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving	-.677**	.000	717
ทำเลที่ตั้งศูนย์บริการอยู่ในระแวกย่านธุรกิจ	-.105**	.005	717
การยอมรับในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค	-.114**	.002	703
อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี	.135**	.000	717
ความพอใจในระดับบริการซ่อม	.131**	.001	703
จำนวนช่องเทียบ	.327**	.000	694
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	.174**	.000	717
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	.303**	.000	717
ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคา spot	-.140**	.000	717
อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ	.360**	.000	717
หนี้สินต่อส่วนทุน	-.234**	.000	717
ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง	.364**	.000	717
ประสบการณ์เฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค	.087*	.022	695

**Correlation is significant at the 0.01 (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 (1-tailed)

2.5.2 สำหรับในกลุ่มทรัพยากรและความสามารถที่หาได้ยากพบว่าใน 10 ตัวมีถึง 7 ตัวที่มีความสัมพันธ์ที่มีผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต ซึ่งอีก 3 ปัจจัยตัววัดที่ให้ผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตนอกเหนือจาก 4 ลำดับปัจจัยตัววัดที่มีความสำคัญ คืออัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปีของตราเยื่อ ความพอใจในระดับการบริการของระดับการบริการซ่อม อัตราที่เรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น fast moving ของความสามารถในการประสานงาน

2.5.3 สำหรับกลุ่มทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยากใน 9 ตัว (ยกเว้นจำนวนพนักงานในแผนกซ่อมเครื่องที่มีความรู้ด้านโปรแกรม Auto Cad และอินเทอร์เน็ต) เมื่อมาหาความสัมพันธ์โดยตรงกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต มีปัจจัยตัววัดเพิ่มขึ้นอีก 5 ตัวซึ่งได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานเฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค อัตราการใช้ประโยชน์ของการให้บริการของระดับการบริการซ่อมหนี้สินต่อส่วนทุน ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคาใน spot. ในการสั่งซื้ออะไหล่ และความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง ถือเป็นความสามารถในการประสานงานทั้งหมด 9 ตัววัดของทรัพยากรเลียนแบบได้ยากถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เลียนแบบกันได้ยาก

ผลการวิเคราะห์ปัจจัย

เพื่อที่จะพิจารณาวิเคราะห์ดูผลปัจจัยของค่ายรถยนต์แต่ละค่ายว่าในแต่ละค่ายได้มีทัศนคติให้มีความสำคัญกับปัจจัยตัววัดใน 4 อันดับแรกอะไรบ้างที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยตัววัด และในทรัพยากรแต่ละตัวที่ประกอบไปด้วยส่วนที่สร้างคุณค่า หาได้ยาก และเลียนแบบได้ยากนั้น แต่ละทรัพยากรได้ให้ความสำคัญอะไรเป็นอย่างแรก โดยการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ในแบบ Principal Analysis

1. การพิจารณาวิเคราะห์ดูผลปัจจัยของค่ายรถยนต์แต่ละค่ายรถยนต์ โดยแยกดูเป็นกลุ่มทรัพยากรที่สร้างคุณค่า กลุ่มทรัพยากรที่หาได้ยาก กลุ่มทรัพยากรเลียนแบบได้ยาก

1.1 กลุ่มทรัพยากรที่สร้างคุณค่าในแต่ละค่ายรถยนต์ แยกพิจารณาดังนี้

1.1.1 การศึกษาทรัพยากรที่สร้างคุณค่า โดยศึกษาจากปัจจัยตัววัดที่มีลำดับความสำคัญใน 4 อันดับแรกของเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ด หากวิเคราะห์ลงไปเฉพาะกลุ่มค่ายรถยนต์ฟอร์ดจากข้อมูลแบบสอบถามเฉพาะในกลุ่มนั้น ปัจจัยตัววัดของทรัพยากรตัวที่บอกถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าใน 4 อันดับแรกนั้นได้แก่ ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือ จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด ทรัพยากรด้านพนักงานด้านการรับรถและส่งรถคืน โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือความสามารถอธิบายราย

ละเอียดงานที่ซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า ทรัพยากรด้านพนักงานด้านเทคนิคโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือ อัตราผลิตผลในชิ้นที่ซ่อมแล้วได้รับการแก้ไขซึ่งลูกค้าได้ยอมรับในความสามารถด้านนี้ของพนักงานด้านเทคนิค และทรัพยากรด้านความสามารถในการบริการด้านอะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนครั้งที่รบกวนเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป ตามตารางที่ 36

ตารางที่ 36 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่สร้างคุณค่าของกลุ่มศูนย์บริการรถฟอร์ด

Component Matrix

	Component 1
จำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผลิตผล	.634
ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า	.633
อัตราความผลิตผลในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	.615
จำนวนครั้งที่รบกวนเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	.533
การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ	.439
เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน	-.392
เรตตั้งตรयीห้อ	.274
จำนวนเงินที่ลงไปในกลุ่มบริการรวมถึง แร็กยกรถยนต์และเครื่องมือ	.270
งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี	-.183E-02
ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ	-6.49E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

1.1.2 การศึกษาลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่สร้างคุณค่าใน 4 อันดับแรก เฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์ฮอนด้าพบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะศูนย์บริการรถยนต์ฮอนด้าให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดได้แก่ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผลิตผล ทรัพยากรด้านพนักงานด้านเทคนิคโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคืออัตราผลิตผลในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้

ทำการแก้ไขจนเสร็จ ทรัพยากรด้านความสามารถในการบริการด้านอะไหล่โดยพิจารณาจาก ปัจจัยตัววัดคือจำนวนครั้งที่รถเสียเวลาคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป ทรัพยากรด้านความสามารถในการประสานงานโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึง กำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ ตามตารางที่ 37

ตารางที่ 37 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่สร้างคุณค่าของกลุ่มศูนย์บริการ รถฮอนด้า

Component Matrix

	Component 1
จำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผิดพลาด	.846
อัตราความผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	.738
จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	.639
ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ	.561
งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี	-.507
เวตติ้งตราหยั่ห้อ	-.366
การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ	-.296
ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า	-.206
จำนวนเงินที่ลงไปนศูนย์บริการรวมถึงเรียกกรดยนต์และเครื่องมือ	-.120
เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน	-9.86E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis components extracted

1.1.3 การศึกษาลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่สร้างคุณค่าใน 4 อันดับแรกของกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้าพบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้าให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดได้แก่ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ด้านข้อมูล โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือเงินลงทุนในโปรแกรมศูนย์บริการ ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด ทรัพยากรด้านพนักงานด้านเทคนิคโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคืออัตราผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ ทรัพยากรด้านความสามารถในการบริการด้านอะไหล่โดย

พิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป ตามตารางที่ 38

ตารางที่ 38 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่สร้างคุณค่าของกลุ่มศูนย์บริการรถโตโยต้า

Component Matrix

	Component 1
งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี	-.908
จำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผิดพลาด	.908
อัตราความผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	.473
จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	.393
เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน	.338
เรตตั้งตราชื้อห่อ	-.291
ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ	.192
จำนวนเงินที่ลงไปในการบริการรวมถึงเรียกกรดยนต์และเครื่องมือ	.189
ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า	-.111
การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ	.106

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

1.1.4 การศึกษาลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่สร้างคุณค่าใน 4 อันดับแรกเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่พบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่ให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดได้แก่ ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด ระดับความสำคัญเท่ากับ -.716 แสดงว่ามีการรับอะไหล่ผิดพลาดมาก การที่ให้ระดับความสำคัญแต่ต้นก็อาจหมายถึงว่ากลุ่มศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่กำลังพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในเรื่องนี้อยู่ ทรัพยากรด้านความสามารถในระดับบริการซ่อมโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือเวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน ระดับความสำคัญเท่ากับ -.689 หมายถึงว่าเวลาที่ใช้ในการ

ซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คันอาจจะยังเกินกว่ามาตรฐานที่ศูนย์บริการมาตรฐานถูกทาง ผู้ประกอบรถยนต์วอลโว่กำหนด ซึ่งน่าจะอยู่ในระหว่างการแก้ไขจึงให้ระดับความสำคัญแต่ต้นๆ ทรัพยากรด้านความสามารถในการบริการด้านอะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป ทรัพยากรด้านความสามารถในการประสานงานโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ ตามตารางที่ 39

ตารางที่ 39 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่สร้างคุณค่าของกลุ่มศูนย์บริการรถวอลโว่

Component Matrix

	Component 1
จำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผิดพลาด	-.716
เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน	-.689
จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	.501
ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ	.467
อัตราความผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	.441
ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า	.435
งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี	-.362
การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ	.304
จำนวนเงินที่ลงไปในการรวมไปถึงเรียกกรรถยนต์และเครื่องมือ	-.188
เรตตั้งตราชื้อหือ	7.308E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis a.1 components extracted

1.2 กลุ่มทรัพยากรที่หาได้ยากในแต่ละค่าย แยกพิจารณาดังนี้

1.2.1 การศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่หาได้ยาก

ใน 4 อันดับแรกเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดพบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดกลุ่มนี้ได้แก่ ทรัพยากรด้านความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือเงินลงทุนในอะไหล่พวกเขา

Moderate & Slow Moving Inventory ทรัพยากรด้านการประสานงานโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคืออัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving ค่าความสำคัญเท่ากับ -.825 ซึ่งสะท้อนว่าตัวแทนรถยนต์ฟอร์ดไม่พอใจต่ออัตราที่ทางผู้ประกอบการรถยนต์เรียกเก็บมากเกินไปและต้องการให้ทางผู้ประกอบการพิจารณาอัตราเรียกเก็บนี้ใหม่ ทรัพยากรด้านสถานที่ตั้งศูนย์บริการโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ ทรัพยากรด้านตราหือโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คืออัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี ตามตารางที่ 40 ดังนี้

ตารางที่ 40 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่หาได้ยากของกลุ่มศูนย์บริการรถฟอร์ด

Component Matrix

	Component 1
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & Slow Moving Inventory	.899
อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving	-.825
ทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ	.802
อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี	.802
ต้นทุนเงินทุน	-.626
จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving	.605
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	-.489
ความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดูจากเวลาที่รับรถและเวลาที่ส่งรถคืน	-.482
การยอมในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค	-.390
ความพอใจในระดับบริการซ่อม	-.260

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

1.2.2 การศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่หาได้ยากใน 4 อันดับแรกเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์ฮอนด้าพบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่ม

ศูนย์บริการรถยนต์ยอนด้าให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดกลุ่มนี้ได้แก่ ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving ทรัพยากรด้านเงินทุนโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือต้นทุนเงินทุน ทรัพยากรด้านตราயี่ห้อโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคืออัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีด้านข้อมูลโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต สำหรับทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทุกศูนย์ที่นำมาวิเคราะห์อยู่ในละแวกนอกเมืองเหมือนกันหมด จึงไม่สามารถนำมาพิจารณาได้จากวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบได้แสดงการวิเคราะห์ตามตารางที่ 41 ตารางที่ 41 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่หาได้ยากของกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์ยอนด้า

Component Matrix

	Component 1
จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving	.971
ต้นทุนเงินทุน	-.935
อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี	.920
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	.835
ความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดูจากเวลาที่รับรถและเวลาที่ส่งรถคืน	-.625
การยอมในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค	-.478
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & Slow Moving Inventory	.473
ความพอใจในระดับบริการซ่อม	-.327
อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving	-.197

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. omponents extracted

1.2.3 การศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่หาได้ยากใน 4 อันดับแรกเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์โดยตัดพบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์โดยด้าให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดกลุ่มนี้ได้แก่ ทรัพยากรด้าน

ตราयीหือโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คืออัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมารับบริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี ทรัพยากรด้านเงินทุนโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือต้นทุนเงินทุน ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อย โดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving ทรัพยากรด้านความสามารถในการประสานงานโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคืออัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving สำหรับกรณีการพิจารณาทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจของโตโยต้าก็เหมือนกับฮอนด้า เนื่องจากศูนย์บริการของรถยนต์โตโยต้าที่นำมาวิเคราะห์อยู่ในละแวกนอกเมืองเหมือนกันหมด จึงไม่สามารถนำมาพิจารณาได้จากวิธีวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบแสดงการวิเคราะห์ตามตารางที่ 42

ตารางที่ 42 วิเคราะห์หึ่งค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่หาได้ยากของกลุ่มศูนย์บริการรถโตโยต้า

Component Matrix

	Component 1
อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมารับบริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี	.978
ต้นทุนเงินทุน	.889
จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving	.889
อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving	-.883
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & Slow Moving Inventory	.130
ความพอใจในระดับบริการซ่อม	-7.44E-02
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	6.334E-02
ความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดูจากเวลาที่รับรถและเวลาที่ส่งรถคืน	-3.35E-02
การยอมในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค	3.088E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

1.2.4 การศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่หาได้ยากใน 4 อันดับแรกเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่พบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะศูนย์

บริการรถยนต์วอลโว่ให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดกลุ่มนี้ ได้แก่ ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม ทรัพยากรด้านความสามารถในการประสานงานโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคืออัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving ซึ่งศูนย์บริการวอลโว่เองก็ถูกเรียกเก็บในอัตราที่สูงจึงทำให้ค่าแสดงออกมาทางด้านลบ การให้น้ำหนักความสำคัญต่อเรื่องนี้ ก็อาจจะจำเป็นต้องมีการพิจารณาต้นทุนและเวลาที่เกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ต้นทุนเสียมากเกินไป ทรัพยากรด้านความสามารถในการบริการด้านอะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือเงินลงทุนในอะไหล่ moderate & slow moving Inventory ตามตารางที่ 43

ตารางที่ 43 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่หาได้ยากของกลุ่มศูนย์บริการรถวอลโว่

Component Matrix

	Component 1
จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving	.937
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	.931
อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving	-.874
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & Slow Moving Inventory	.870
ทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ	-.704
อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี	.481
ต้นทุนเงินทุน	-.423
การยอมรับในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค	-6.14E-02
ความพอใจในระดับบริการซ่อม	7.522E-03
ความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดูจากช่วงเวลาที่ยืดและช่วงเวลาที่ส่งรถคืน	6.349E-03

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

1.3 กลุ่มทรัพยากรที่เปลี่ยนแปลงได้ยากในแต่ละค่าย แยกพิจารณาดังนี้

1.3.1 การศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่เปลี่ยนแปลงได้ยากใน 4 อันดับแรกเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดพบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดกลุ่มนี้ได้แก่ ทรัพยากรสถานที่ตั้งศูนย์บริการที่แสดงโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือจำนวนช่องเทียบ และพื้นที่ศูนย์บริการ ทรัพยากรความสามารถในการบริการด้านอะไหล่โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคืออัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง ทรัพยากรด้านความสามารถในการประสานงานที่แสดงในเกณฑ์ของความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่ โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือระยะเวลาที่ได้รับเครดิตโดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับ spot ตามตารางที่ 44

ตารางที่ 44 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่เปลี่ยนแปลงได้ยากของกลุ่มศูนย์บริการรถฟอร์ด

Component Matrix

	Component 1
จำนวนช่องเทียบ	-.935
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	-.919
ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง	.865
ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่ โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับ spot	.861
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	.663
ประสิทธิภาพการทำงานเฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค	.621
หนี้สินต่อส่วนทุน	.566
พื้นที่ศูนย์บริการ	.385
อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ	.344
ประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานรับรถและส่งรถคืนในมุมมองลูกค้า	3.456E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis a. 1 components extracted

1.3.2 การศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัด ของทรัพยากรที่เลียนแบบ ได้ยากใน 4 อันดับแรกเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์ฮอนด้าพบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดกลุ่มนี้ ได้แก่ ทรัพยากรด้านตราयीหรือโดยพิจารณาจากปัจจัย ตัววัดคือส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ ทรัพยากรด้านสถานที่ตั้งศูนย์บริการโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือจำนวนช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการ ทรัพยากรด้านความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ โดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคืออัตราหมุนของสินค้าคงคลัง ทรัพยากรด้านเงินทุนโดยพิจารณา จากปัจจัยตัววัดคือสัดส่วนหนี้สินต่อทุน ตามตารางที่ 45

ตารางที่ 45 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่เลียนแบบได้ยากของกลุ่ม ศูนย์บริการรถฮอนด้า

Component Matrix

	Component 1
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	.999
จำนวนช่องเทียบ	.999
พื้นที่ศูนย์บริการ	.998
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	.840
หนี้สินต่อส่วนทุน	.822
ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค	-.542
ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่ โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับ spot	-.542
ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง	.542
อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ	.457
ประสบการณ์ในการให้บริการของพนักงานรับรถและส่งรถคืนในมุมมองลูกค้า	-4.76E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

1.3.3 การศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่เลียนแบบ ได้ยากใน 4 อันดับแรกเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้าโดยที่ไม่พิจารณาระยะเวลาที่ได้รับ เครดิตของอะไหล่โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับ spot เพราะผู้ประกอบการรถยนต์โตโยต้า น่าจะ

ใช้นโยบายการให้เครดิตอะไหล่แก่ศูนย์บริการเหมือนกันหมด พบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง เฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้าให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดกลุ่มนี้ ได้แก่ ทรัพยากรด้านเงินทุนโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือนี้สินต่อส่วนทุน ทรัพยากรด้านพนักงาน ด้านเทคนิคโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือประสบการณ์เฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค ทรัพยากรด้านตราหือโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ ทรัพยากรด้าน สถานที่ตั้งศูนย์บริการโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการ ตาม ตารางที่ 46

ตารางที่ 46 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่เลียนแบบได้ยากของกลุ่ม ศูนย์บริการรถโตโยต้า

Component Matrix

	Component 1
หนี้สินต่อส่วนทุน	.982
ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค	.977
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	.977
จำนวนช่องเทียบ	.949
พื้นที่ศูนย์บริการ	.857
อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ	.525
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	.525
ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง	.525
ประสบการณ์ในการให้บริการของพนักงานรับรถและส่งรถคืนในมุมมองลูกค้า	-3.47E-02

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

1.3.4 การศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัด ของทรัพยากรที่เลียนแบบ ได้ยากใน 4 อันดับแรกเฉพาะกลุ่มศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่พบว่าทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะ กลุ่มศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่ให้ลำดับความสำคัญแก่ปัจจัยตัววัดกลุ่มนี้ ได้แก่ สถานที่ตั้งศูนย์ บริการโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัดคือจำนวนช่องเทียบและพื้นที่ศูนย์บริการ ทรัพยากรในด้าน พนักงานเทคนิคโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คือประสบการณ์เฉลี่ยของพนักงานเทคนิคซ่อม

ทรัพยากรด้านความสามารถในระดับการบริการซ่อมโดยพิจารณาจากปัจจัยตัววัด คืออัตราการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ ตามตารางที่ 47

ตารางที่ 47 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดที่เลียนแบบได้ยากของกลุ่มศูนย์บริการรถออลไว

Component Matrix

	Component 1
จำนวนช่องเทียบ	.994
ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค	.967
อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ	.967
พื้นที่ศูนย์บริการ	.934
ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่ โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับ spot	.709
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	.698
หนี้สินต่อส่วนทุน	-.577
ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง	.534
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	.412
ประสบการณ์ในการให้บริการของพนักงานรับรถและส่งรถคืนในมุมมองลูกค้า	-9.63E-03

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

2. การพิจารณาวิเคราะห์คุณลักษณะปัจจัยตัววัดของทรัพยากรแต่ละตัว ทรัพยากรแต่ละตัวจะมีปัจจัยตัววัดที่พิจารณาเป็นทรัพยากรที่สร้างคุณค่า ทรัพยากรที่หาได้ยาก และทรัพยากรเลียนแบบได้ยาก ซึ่งในแต่ละทรัพยากร กลุ่มตัวอย่างได้ให้น้ำหนักความสำคัญในปัจจัยตัววัดของทรัพยากรแต่ละตัวย่อมไม่เท่ากัน ทรัพยากรทั้งหมดที่กำหนดขึ้นมา 10 ตัวแยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยตัววัดที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดของทรัพยากรพนักงานด้านเทคนิค โดยวิเคราะห์จากวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ จะพบว่าเป็นอัตราผลิตผลดำเนินงานที่ซ่อมแล้วได้รับการแก้ไขจนเสร็จ ในการแสดงถึงสร้างคุณค่าของทรัพยากรพนักงานด้านเทคนิคเป็นตัวที่ถูกให้ลำดับ

ความสำคัญที่สุดตามทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง และอัตราผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้รับการแก้ไขจนเสร็จเป็นปัจจัยตัววัดที่ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโต ตามตารางที่ 48

ตารางที่ 48 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรพนักงานด้านเทคนิค

Component Matrix

	Component 1
อัตราความผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ	.730
การยอมรับทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค	.725
ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค	-8.81E=02

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

2.2 ปัจจัยตัววัดที่มีลำดับความสำคัญสุดของทรัพยากรด้านเงินทุนจากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าต้นทุนเงินทุนเป็นปัจจัยตัววัดที่แสดงถึงเป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก ได้รับการให้ความสำคัญที่สุด และเป็นปัจจัยตัววัดที่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโต ตามตารางที่ 49

ตารางที่ 49 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรด้านเงินทุน

Component Matrix

	Component 1
ต้นทุนเงินทุน	.809
หนี้สินต่อส่วนทุน	.682
จำนวนเงินที่ลงไปในศูนย์บริการรวมถึงเรียกกรดยนต์และเครื่องมือ	.170

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

2.3 ปัจจัยตัววัดที่สำคัญสุดของทรัพยากรตราเยื่อโดยวิเคราะห์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ที่บ่งบอกทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยากมีลำดับความสำคัญที่สุดและเป็นปัจจัยตัววัดที่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต ตามตารางที่ 50

ตารางที่ 50 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรตรายี่ห้อ

Component Matrix

	Component 1
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	-.801
เรตติ้งตรายี่ห้อ	.698
อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี	.602

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

2.4 ปัจจัยของตัววัดที่สำคัญสุดของทรัพยากรพนักงานด้านการรับรถ และส่งรถคืน โดยวิเคราะห์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดูจากช่วงที่รับรถ และช่วงเวลาที่ส่งรถคืนซึ่งเป็นปัจจัยตัววัดที่แสดงถึงทรัพยากรที่หาได้ยากมีความสำคัญสุด และปัจจัยตัววัดนี้ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตรากำไรเติบโต ตามตารางที่ 51

ตารางที่ 51 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรพนักงานด้านการรับรถ และส่งรถคืน

Component Matrix

	Component 1
ความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดูจากช่วงเวลาที่รับรถและช่วงเวลาที่ส่งรถคืน	.787
ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า	.764
ประสบการณ์ในการให้บริการของพนักงานรับรถและส่งรถคืนในมุมมองลูกค้า	.728

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

2.5 ปัจจัยตัววัดที่สำคัญสุดของทรัพยากรด้านความสามารถในการบริการด้านอะไหล่โดยวิเคราะห์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าเงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & Slow Moving Inventory เป็นปัจจัยตัววัดที่แสดงถึงทรัพยากรที่หาได้ยากมีความสำคัญสุดและมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตรากำไรเติบโต ตามตารางที่ 52

ตารางที่ 52 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรด้านความสามารถในการบริการด้านอะไหล่

Component Matrix

	Component 1
เงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & Slow Moving Inventory	-.693
จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	.607
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	.479

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

2.6 ปัจจัยตัววัดที่สำคัญสุด ของทรัพยากรด้านความสามารถในระดับการบริการซ่อมโดยวิเคราะห์จากวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าความพอใจในระดับบริการซ่อมซึ่งเป็นปัจจัยตัววัดที่แสดงถึงทรัพยากรที่หาได้ยากมีความสำคัญสุด แต่เป็นปัจจัยตัววัดที่ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตรากำไรเดบิต ตามตารางที่ 53

ตารางที่ 53 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรด้านความสามารถในระดับบริการซ่อม

Component Matrix

	Component 1
ความพอใจในระดับบริการซ่อม	.652
อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ	.593
เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน	-.551

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

2.7 สำหรับปัจจัยตัววัดที่สำคัญของทรัพยากรเทคโนโลยีด้านข้อมูล ไม่สามารถที่จะวิเคราะห์ได้จากวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพราะข้อมูลจำนวนพนักงานในแผนกซ่อมเครื่องที่มีความรู้ด้านโปรแกรม Auto Cad และอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์พอที่จะนำมาวิเคราะห์

2.8 ปัจจัยตัววัดที่สำคัญสุดของทรัพยากรด้านทำเลสถานที่ตั้งศูนย์บริการ โดยวิเคราะห์จากวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าพื้นที่ศูนย์บริการและจำนวนช่องเทียบซึ่งเป็นปัจจัยตัว

วัดทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยาก มีความสำคัญที่สุด และเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต ตามตารางที่ 54

ตารางที่ 54 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรทำเลสถานที่ตั้ง ศูนย์บริการ

Component Matrix

	Component 1
พื้นที่ศูนย์บริการ	.930
จำนวนช่องเทียบ	.902
การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ	.209
ทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ	-.146

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

2.9 ปัจจัยตัววัดที่สำคัญที่สุดของทรัพยากรด้านความสามารถในการประสานงานโดยวิเคราะห์จากวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าอัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving เป็นปัจจัยตัววัดทรัพยากรที่หาได้ยาก มีความสำคัญที่สุด และเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต ตามตารางที่ 55

ตารางที่ 55 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรด้านความสามารถในการประสานงาน

Component Matrix

	Component 1
อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving	.692
ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง	-.687
ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะเวลาไม่สิ้นในการให้บริการ	.658

Extraction Method : Principal Component Analysis

a. 1 components extracted

2.10 ปัจจัยตัววัดที่สำคัญที่สุด ของทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่ โดยวิเคราะห์จากวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ จะพบว่าระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคา Spot เป็นปัจจัยตัววัดทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยาก มีความสำคัญ

ที่สุด และเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโต นอกจากนี้ทั้งจุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving และจำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผิดพลาดเป็นปัจจัยตัววัดที่มีลำดับความสำคัญใน 4 อันดับแรกเมื่อพิจารณาวิเคราะห์ตามแนวตั้ง แต่พิจารณาในแนวนอนกลับมีลำดับความสำคัญที่อยู่รองจากระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่ โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับ spot การวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 56

ตารางที่ 56 วิเคราะห์องค์ประกอบลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัดของทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่

Component Matrix

	Component 1
ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่ โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับ spot	.932
จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving	-.656
จำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ผิดพลาด	.645

Extraction Method : Principal Component Analysis a. 1 components extracted

ผลการเปรียบเทียบ

ในผลการเปรียบเทียบจะพิจารณาเปรียบเทียบ 2 ส่วนด้วยกัน โดยส่วนแรกจะเป็นการวิเคราะห์พิจารณาเปรียบเทียบปัจจัยตัววัดของค่ายรถยนต์แต่ละค่ายที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ทัศนคติตอบกลับมาโดยแบ่งปัจจัยตัววัดมาจากกลุ่มตัวอย่างด้านลูกค้า จากกลุ่มตัวอย่างเจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไปและจากกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการด้านเทคนิค ในส่วนที่สองจะเป็นการพิจารณาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการด้านเทคนิคเกี่ยวกับเรื่องทรัพยากรในศูนย์บริการเทียบกับความเห็นของผู้วิจัย

1. การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยตัววัดของค่ายรถยนต์แต่ละค่าย ที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ทัศนคติตอบกลับ โดยใช้สถิติ Crosstabs และแบ่งหัวข้อออกเป็น 1.1-1.3 แต่ละหัวข้อจะแบ่งเป็นหัวข้อย่อยๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างศูนย์บริการต่างๆ ในมุมมองและประสบการณ์การใช้บริการของลูกค้า ข้อมูลเปรียบเทียบส่วนนี้ประกอบไปด้วยปัจจัยตัววัดที่จะวิเคราะห์พิจารณาด้วยกัน 12 ตัว ตามตารางที่ 57

ผลการเปรียบเทียบการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างศูนย์บริการต่างในมุมมองและประสบการณ์การใช้บริการของลูกค้า โดยใช้สถิติ Crosstabs

ตารางที่ 57 สรุปปัจจัยตัววัดที่นำมาพิจารณาเปรียบเทียบในส่วนของลูกค้า

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ยี่ห้อ* อัตราความผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้ว	717	100.0%	0	.0%	717	100.0%
ได้รับการแก้ไขจนเสร็จ						
ยี่ห้อ* จำนวนเงินที่ลงไปในการบริการรวม	641	89.4%	76	10.6%	717	100.0%
เรียกกรดยนต์และเครื่องมือ						
ยี่ห้อ* เรตติ้งของการรับรู้ในตรายี่ห้อ	651	90.8%	66	9.2%	717	100.0%
ยี่ห้อ* ความสามารถอธิบายรายละเอียดงาน	704	98.2%	13	1.8%	717	100.0%
ให้กระจ่างแก่ลูกค้า						
ยี่ห้อ* จำนวนครั้งที่รบกวนเวลาในการรอคอย	717	100.0%	0	.0%	717	100.0%
มากกว่าครึ่งวันขึ้นไป						
ยี่ห้อ* เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อม โดยเฉลี่ยรับ	694	96.8%	23	3.2%	717	100.0%
รถจนส่งรถ 1 คัน						
ยี่ห้อ* การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกใน	715	99.7%	2	.3%	717	100.0%
การนำรถไปรับบริการ						
ยี่ห้อ* ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึง	661	92.2%	56	7.8%	717	100.0%
กำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ						
ยี่ห้อ* การยอมรับในทักษะความรู้ของ	703	98.0%	14	2.0%	717	100.0%
พนักงานทางเทคนิค						
ยี่ห้อ* ความกระตือรือร้นในการทำงานโดยดู	708	98.7%	9	1.3%	717	100.0%
จากช่วงเวลาที่รับรถและส่งรถคืน						
ยี่ห้อ* ความพอใจในระดับบริการซ่อม	703	98.0%	14	2.0%	717	100.0%
ยี่ห้อ* ประสบการณ์ในการให้บริการของ	695	96.9%	22	3.1%	717	100.0%
พนักงานรับส่งรถยนต์ในมุมมองของลูกค้า						

จำนวนข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ดังปรากฏในตารางที่ 57 นี้ สามารถทำการเปรียบเทียบในแต่ละเรื่องได้ดังนี้

1.1.1 อัตราความผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้ว ได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ

(n=717) ในเรื่องอัตราความผิดพลาดของงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จพบว่า ศูนย์บริการที่ลูกค้าที่ใช้บริการแล้วไม่พบปัญหาดังกล่าวมีสัดส่วนที่มากที่สุด คือ ยี่ห้อโตโยต่ำกว่าคือ ร้อยละ

68.6% ของลูกค้าไม่เคยประสบปัญหาดังกล่าว ขณะที่ลูกค้าของศูนย์ฮอนด้าส่วนใหญ่เคยประสบปัญหาดังกล่าวโดยมีเพียง 44.7% ที่ไม่ประสบปัญหาดังกล่าว ตามตารางที่ 58

ตารางที่ 58 ยี่ห้อ* อัตราผิดพลาดในชั้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ Crosstabulation

			อัตราผิดพลาดในชั้นงานที่ซ่อมแล้ว					Total	
			ได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ						
			1	2-3	4-5	6-7	>7	0	
ยี่ห้อ	Ford	Count	28	31	7		1	123	190
		% within ยี่ห้อ	14.7%	16.3%	3.7%		.5%	64.7%	100.0%
	Honda	Count	31	40	10	2		67	150
		% within ยี่ห้อ	20.7%	26.7%	6.7%	1.3%		44.7%	100.0%
	Toyota	Count	37	17	5	2		133	194
		% within ยี่ห้อ	19.1%	8.8%	2.6%	1.0%		68.6%	100.0%
	Volvo	Count	47	34	11	1	1	89	183
		% within ยี่ห้อ	25.7%	18.6%	6.0%	.5%	.5%	48.6%	100.0%
Total		Count	143	122	33	5	2	412	717
		% within ยี่ห้อ	19.9%	17.0%	4.6%	.7%	.3%	57.5%	100.0%

1.1.2 จำนวนเงินที่ลงไปในศูนย์บริการรวมถึงแรกยกรถยนต์ และเครื่องมือ

(n=641) ทักษะคิดจากกลุ่มลูกค้าต่อการลงทุนในส่วนของศูนย์บริการลูกค้าส่วนมากของ 3 ค่ายได้ให้ทัศนคติอยู่ที่ 3-6 ล้านบาทซึ่งได้แก่ ค่ายรถยนต์ฟอร์ด ค่ายรถยนต์ฮอนด้า ค่ายรถยนต์วอลโว่ โดยที่ศูนย์บริการค่ายรถยนต์ฟอร์ดและค่ายรถยนต์ฮอนด้าลูกค้ามากกว่า 30% ขึ้นไปให้ทัศนคติว่าทั้งสองค่ายลงทุนเพียงแค่นี้และมีลูกค้าเพียง 11-17% ที่มีทัศนคติว่าลงทุนเกินกว่า 12 ล้านบาท ในขณะที่ค่ายรถยนต์วอลโว่แม้ว่าลูกค้ามากกว่า 29% ขึ้นไปมีทัศนคติเกี่ยวกับการลงทุน 3-6 ล้านบาท แต่ก็มากกว่า 26% ยังมีทัศนคติว่าศูนย์บริการวอลโว่ได้ลงทุน 9-12 ล้านบาท ส่วนค่ายรถยนต์โตโยต้าลูกค้าส่วนมากมีทัศนคติว่ามีการลงทุนในส่วนนี้ 9-12 ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าค่ายรถยนต์ฟอร์ดและค่ายรถยนต์ฮอนด้า มีการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าจากตราที่ยี่ห้อที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ ในขณะที่ค่ายรถยนต์วอลโว่ยังถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนค่ายรถยนต์โตโยต้าการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ถือได้ว่าดีเยี่ยม ซึ่งพิจารณาได้จากตารางที่ 59

ตารางที่ 59 ยี่ห้อ* จำนวนเงินที่ลงไปศูนย์บริการรวมถึงประกันภัยรถยนต์และเครื่องมือ Crosstabulation

			จำนวนเงินที่ลงไปศูนย์บริการ รวมถึงประกันภัยรถยนต์และเครื่องมือ					Total
			<3 million	3-6 million	6-9 million	9-12 million	>12 million	
ยี่ห้อ	Ford	Count	14	55	38	32	29	168
		% within ยี่ห้อ	8.3%	32.7%	22.6%	19.0%	17.3%	100.0%
	Honda	Count	20	55	32	20	17	144
		% within ยี่ห้อ	13.9%	38.2%	22.2%	13.9%	11.8%	100.0%
	Toyota	Count	7	37	40	56	39	179
		% within ยี่ห้อ	3.9%	20.7%	22.3%	31.3%	21.8%	100.0%
	Volvo	Count	6	44	30	40	30	150
		% within ยี่ห้อ	4.0%	29.3%	20.0%	26.7%	20.0%	100.0%
Total	Count		47	191	140	148	115	641
		% within ยี่ห้อ	7.3%	29.8%	21.8%	23.1%	17.3%	100.0%

1.1.3 เติบโตของการรับรู้ในตรายี่ห้อ (n=651) ในการติดตั้งได้ใช้คำตอบจากการที่ลูกค้าตอบให้ศูนย์บริการนั้นได้รับคะแนนเป็นอันดับแรกมาเป็นตัววัด ซึ่งก็คือค่ายรถยนต์โตโยต้าได้รับเรตติ้งสูงสุดคือ 40.2% เติบโตของการรับรู้ในตรายี่ห้อน้อยสุดคือค่ายรถยนต์ฟอร์ดอาจจะเป็นเพราะค่ายรถยนต์ฟอร์ดยังเพิ่งเข้ามาบุกตลาดเมืองไทยได้ไม่นาน ไม่เหมือนอย่างค่ายรถยนต์โตโยต้าการเปรียบเทียบแสดงไว้ในตารางที่ 60

ตารางที่ 60 ยี่ห้อ* เติบโตของการรับรู้ในตรายี่ห้อ Crosstabulation

			เติบโตของการรับรู้ในตรายี่ห้อ						Total
			toyota	nissan	ford	honda	volvo	other	
ยี่ห้อ	Ford	Count	39	4	78	25	9	7	162
		% within ยี่ห้อ	24.1%	2.5%	48.1%	15.4%	5.6%	4.3%	100.0%
	Honda	Count	35	5	1	94	12	3	150
		% within ยี่ห้อ	23.3%	3.3%	.7%	62.7%	8.0%	2.0%	100.0%
	Toyota	Count	153		3	11	4	6	177
		% within ยี่ห้อ	86.4%		1.7%	6.2%	2.3%	3.4%	100.0%
	Volvo	Count	35	3	3	16	89	16	162
		% within ยี่ห้อ	21.6%	1.9%	1.9%	9.9%	54.9%	9.9%	100.0%
Total	Count		262	12	85	146	114	32	651
		% within ยี่ห้อ	40.2%	1.8%	13.1%	22.4%	17.5%	4.9%	100.0%

1.1.4 ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า (n=704) ร้อยละ 71.5% เห็นพ้องด้วยว่าพนักงานรับส่งรถ สามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างได้ดีโดยที่ลูกค้าโดยตัวให้การตอบรับเห็นพ้องด้วยถึง 85.2% รองมาคือศูนย์วอลโว่ที่ลูกค้าให้การตอบรับเห็นพ้องด้วยถึง 79% ส่วนศูนย์บริการได้รับการตอบรับเห็นพ้องต่ำสุดได้แก่ศูนย์ฮอนด้าเพียง 61.3% ตามตารางที่ 61

ตารางที่ 61 ยี่ห้อ* ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า Crosstabulation

			ความสามารถอธิบายรายละเอียดงานซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า					Total
			Strongly disagree	Disagree	Nautal	Agree	Strongly Agree	
ยี่ห้อ	Ford	Count	2	8	48	91	34	183
		% within ยี่ห้อ	1.1%	4.4%	26.2%	49.7%	18.6%	100.0%
	Honda	Count	2	10	46	59	33	150
		% within ยี่ห้อ	1.3%	6.7%	30.7%	39.3%	22.0%	100.0%
	Toyota	Count	2	8	37	107	36	190
		% within ยี่ห้อ	1.1%	4.2%	19.5%	56.3%	18.9%	100.0%
	Volvo	Count	2	2	34	85	58	181
		% within ยี่ห้อ	1.1%	1.1%	18.8%	47.0%	32.0%	100.0%
Total		Count	8	28	165	342	161	704
		% within ยี่ห้อ	1.1%	4.0%	23.4%	48.6%	22.9%	100.0%

1.1.5 จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่ มากกว่าครั้งวันขึ้นไป (n=717) ลูกค้าส่วนใหญ่ตอบว่า จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไปไม่มีถึง 61.1% โดยที่ศูนย์โตโยต้าทำได้ดีสุดแค่ 75.8% ขณะที่ศูนย์ฟอร์ดทำได้ 66.8% ที่น่าจะต้องปรับปรุงเห็นจะเป็นศูนย์ฮอนด้าที่เพียง 38.1% ที่ลูกค้าตอบรับมาว่าไม่เคยและอย่างน้อย 55.3% ที่ลูกค้าโดนคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไปถึง 1-3 ครั้ง แต่อย่างไรก็ตามแต่ละศูนย์บริการยังมีข้อผิดพลาดกันมากไม่น้อยกว่า 20% ขึ้นไป ถ้าสามารถลดข้อผิดพลาดเหล่านี้ลงได้ก็จะลดเวลาและต้นทุนลงอีกมากและยังสร้างคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้า ตามตารางที่ 62

ตารางที่ 62 ยี่ห้อ* จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครึ่งวันขึ้นไป Crosstabulation

			จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่ มากกว่าครึ่งวันขึ้นไป					Total	
			1	2-3	4-5	6-7	>7		0
ยี่ห้อ	Ford	Count	35	23	3	1	1	127	190
		% within ยี่ห้อ	18.4%	12.1%	1.6%	.5%	.5%	66.8%	100.0%
	Honda	Count	32	51	9	1		57	150
		% within ยี่ห้อ	21.3%	34.0%	6.0%	.7%		38.0%	100.0%
	Toyota	Count	24	21	1	1		147	194
		% within ยี่ห้อ	12.4%	10.8%	.5%	.5%		75.8%	100.0%
	Volvo	Count	40	30	4	2		107	183
		% within ยี่ห้อ	21.9%	16.4%	2.2%	1.1%		58.5%	100.0%
Total	Count	131	125	17	5	1	438	717	
	% within ยี่ห้อ	18.3%	17.4%	2.4%	.7%	.1%	61.1%	100.0%	

1.1.6 เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน (n=694) ในด้านเวลาการซ่อมบำรุงวัด โดยใช้เวลาในการซ่อมเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนถึงขั้นตอนการส่งมอบ พบว่าศูนย์ส่วนใหญ่ใช้เวลาซ่อมประมาณ 1-3 ชม. โดยศูนย์รถยนต์ฟอร์ดนั้นใช้เวลาในการซ่อมในช่วง 1-3 ชม. ประมาณ 70.9% ซึ่งมากที่สุดประมาณ 20.1% ยอมรับว่าศูนย์ฮอนด้าใช้เวลาซ่อมน้อยกว่า 1 ชั่วโมง ขณะที่ศูนย์วอลโว่มีปัญหาเรื่องการซ่อมที่รวดเร็วเพราะลูกค้าเพียง 32.7% ที่ให้ทัศนคติแก่ศูนย์วอลโว่จะสามารถซ่อมเสร็จภายใน 1-3 ชม. ตามตารางที่ 63

ตารางที่ 63 ยี่ห้อ* เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน Crosstabulation

			เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ย ตั้งแต่รับรถจนส่งรถ 1 คัน					Total
			<1 hr	1-3 hrs	3-5 hrs	5-8 hrs	>8 hrs	
ยี่ห้อ	Ford	Count	2	129	28	3		182
		% within ยี่ห้อ	12.1%	70.9%	15.4%	1.6%		100.0%
	Honda	Count	30	88	27	2	2	149
		% within ยี่ห้อ	20.1%	59.1%	18.1%	1.3%	1.3%	100.0%
	Toyota	Count	20	95	59	16	2	192
		% within ยี่ห้อ	10.4%	49.5%	30.7%	8.3%	1.0%	100.0%
	Volvo	Count	28	56	52	24	11	171
		% within ยี่ห้อ	16.4%	32.7%	30.4%	14.0%	6.4%	100.0%
Total	Count	100	368	166	45	15	694	
	% within ยี่ห้อ	14.4%	53.0%	23.9%	6.5%	2.2%	100.0%	

1.1.7 การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ (n=715) ร้อยละ 87.7% ที่ยอมรับในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ โดยที่โตโยต้าได้รับการยอมรับถึง 93.8% รองมาได้แก่ศูนย์ฮอนด้า 88.7% ส่วนศูนย์บริการของค่ายรถยุโรปและสหรัฐอเมริกาได้รับการยอมรับน้อยกว่านั้น อาจจะเป็นเพราะว่าศูนย์บริการรถยนต์ญี่ปุ่นมีมากและกระจายไปตามพื้นที่มากกว่า ขณะที่รถยุโรปและสหรัฐอเมริกามีศูนย์บริการจำนวนที่น้อยกว่า ความสามารถในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าจากทรัพยากรสถานที่ตั้งของศูนย์บริการ ค่ายรถยนต์ญี่ปุ่นทำได้ดีกว่าค่ายรถยนต์ทางยุโรปและค่ายรถยนต์ทางสหรัฐอเมริกา ตามตารางที่ 64

ตารางที่ 64 ยี่ห้อ* การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ Crosstabulation

			การรับรู้ของลูกค้าในความสะดวกในการนำรถไปรับบริการ					Total
			Strongly disagree	Disagree	Nautal	Agree	Strongly Agree	
ยี่ห้อ	Ford	Count	7	2	16	129	35	189
		% within ยี่ห้อ	3.7%	1.1%	8.5%	68.3%	18.5%	100.0%
	Honda	Count	3		14	78	55	150
		% within ยี่ห้อ	2.0%		9.3%	52.0%	36.7%	100.0%
	Toyota	Count	3	2	7	147	35	194
		% within ยี่ห้อ	1.5%	1.0%	3.6%	75.8%	18.0%	100.0%
	Volvo	Count	13	2	19	94	54	182
		% within ยี่ห้อ	7.1%	1.1%	10.4%	51.6%	29.7%	100.0%
Total		Count	26	6	56	448	179	715
		% within ยี่ห้อ	3.6%	.8%	7.8%	62.7%	25.0%	100.0%

1.1.8 ความถี่ในการติดตามลูกค้า เมื่อถึงกำหนดระยะไมล์ในการให้บริการ (n=661) ในด้านการติดตามลูกค้าวัดโดยใช้ความถี่ในการติดต่อลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะเวลาในการให้บริการพบว่าศูนย์บริการรถยนต์โตโยต่านั้น ไม่มีการติดต่อกับลูกค้าโดยลูกค้าของโตโยต้าที่ตอบแบบสอบถาม 60.0% ของทั้งหมดไม่เคยได้รับการติดต่อจากศูนย์เมื่อถึงกำหนดระยะเวลาในการให้บริการ ในขณะที่ศูนย์บริการรถยนต์ฮอนด้ามีลูกค้าเพียง 24.7% ที่ไม่เคยได้รับการติดต่อจากศูนย์เลย นับว่าเป็นส่วนที่ขาดการดูแลเอาใจใส่ทั้งที่มีแผนลูกค้าสัมพันธ์ในแต่ละศูนย์บริการ การสร้างคุณค่าในทรัพยากรด้านความสามารถในการประสานงานระหว่างศูนย์บริการและลูกค้าไม่ได้รับความสำคัญอย่างมาก อาจเนื่องมาจากความคิดที่ว่าลูกค้าเป็นผู้ติดตามจากจำนวนระยะทางที่ใช้ ซึ่งเป็นการยากที่ทางศูนย์บริการจะติดตามได้ เนื่องจากลูกค้าใช้รถยนต์

ในระยะทางที่ไม่เท่ากัน ณ เวลาค่ำที่ไม่เท่ากัน อีกประการหนึ่งมีต้นทุนของการติดตามและประสานงานเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะถูกมองว่าเวลาที่เสียไปกับต้นทุนที่เสียไปไม่คุ้มกับคุณค่าที่เกิดขึ้นตามตารางที่ 65

ตารางที่ 65 ยี่ห้อ* ความถี่ในการติดตามลูกค้าเมื่อถึงกำหนดระยะเวลาไมล์ในการให้บริการ

Crosstabulation

			ความถี่ในการติดตามลูกค้า เมื่อถึงกำหนดระยะเวลาไมล์ในการให้บริการ					Total
			no contact	once per 3 months	once per month by phone	once per month by mail and phone	More than twice per month by mail and phone	
ยี่ห้อ	Ford	Count	64	26	49	20	9	168
		% within ยี่ห้อ	38.1%	15.5%	29.2%	11.9%	5.4%	100.0%
	Honda	Count	37	41	22	44	6	150
		% within ยี่ห้อ	24.7%	27.3%	14.7%	29.3%	4.0%	100.0%
	Toyota	Count	108	20	22	25	5	180
		% within ยี่ห้อ	60.0%	11.1%	12.2%	13.9%	2.8%	100.0%
	Volvo	Count	91	25	27	13	7	163
		% within ยี่ห้อ	55.8%	15.3%	16.6%	8.0%	4.3%	100.0%
Total		Count	300	112	120	102	27	661
		% within ยี่ห้อ	45.4%	16.9%	18.2%	15.4%	4.1%	100.0%

1.1.9 การยอมรับในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค (n=703) ความรู้ความสามารถของช่างเทคนิคในมุมมองลูกค้าพบว่า ส่วนใหญ่ยอมรับว่าอยู่ในระดับที่ดีขณะที่หากจะทำการพิจารณาพบว่า ศูนย์รถยนต์ Volvo เป็นศูนย์ที่มีลูกค้าแสดงความพึงพอใจตั้งแต่ระดับมาตรฐานขึ้นไปมากที่สุดถึง 78% และ ศูนย์รถยนต์ Honda ลูกค้าแสดงความพึงพอใจตั้งแต่ระดับมาตรฐานขึ้นไปน้อยที่สุดหรือประมาณ 70.5% ทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิคเป็นสิ่งที่หาได้ยากแม้ว่าลูกค้าจะแสดงความเชื่อมั่นในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิคของพนักงานเกินกว่า 70% ซึ่งยังมีอีกถึง 30% ที่ศูนย์บริการต่างๆ ยังต้องปรับปรุง การเปรียบเทียบแต่ละค่ายถึงการยอมรับในทักษะความรู้ของพนักงานเทคนิคแสดงไว้ในตารางที่ 66

ตารางที่ 66 ยี่ห้อยี่ห้า* การยอมรับในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค Crosstabulation

			การยอมรับในทักษะความรู้ของพนักงานช่างเทคนิค					Total
			Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	
ยี่ห้อยี่ห้า	Ford	Count	13	8	25	108	30	184
		% within ยี่ห้อยี่ห้า	7.1%	4.3%	13.6%	58.7%	16.3%	100.0%
	Honda	Count	2	4	38	80	25	149
		% within ยี่ห้อยี่ห้า	1.3%	2.7%	25.5%	53.7%	16.8%	100.0%
	Toyota	Count	7	4	39	125	17	192
		% within ยี่ห้อยี่ห้า	3.6%	2.1%	20.3%	65.1%	8.9%	100.0%
	Volvo	Count	4	2	33	101	38	178
		% within ยี่ห้อยี่ห้า	2.2%	1.1%	18.5%	56.7%	21.3%	100.0%
Total		Count	26	18	135	414	110	703
		% within ยี่ห้อยี่ห้า	3.7%	2.6%	19.2%	58.9%	15.6%	100.0%

1.1.10 ความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานรับส่งรถโดยดูจากช่วงเวลาที่ได้รับรถและส่งรถคืน (n=708) การสอบถามความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานรับรถ และส่งรถคืนในมุมมองลูกค้าพบว่าส่วนใหญ่จะตอบอยู่ที่พอใจโดยพบว่าศูนย์ บริการที่ลูกค้าพอใจในด้านความกระตือรือร้นของพนักงานรับรถ และส่งรถคืนในการทำงานคือ ลูกค้าของโตโยต้าตอบพอใจถึงพอใจมากที่สุด 73.7% ของผู้ตอบแบบสอบถามขณะที่ลูกค้าของฮอนด้าพอใจความกระตือรือร้นในการทำงานน้อยที่สุดหรือมีเพียง 37.0% เท่านั้น ความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานรับส่งรถเป็นสิ่งที่หาได้ยากตราบดีที่ทำงานอย่างไม่มีจุดหมายแห่งความก้าวหน้าหรือทำงานไปวันหนึ่งๆ ซึ่งก็จะเห็นจากทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อพนักงานรับส่งรถในศูนย์บริการซึ่งเป็นทรัพยากรของศูนย์บริการ ตารางที่ 67 เป็นการเปรียบเทียบแต่ละค่ายรถยนต์ทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อความกระตือรือร้นของพนักงานรับส่งรถในศูนย์บริการ

ตารางที่ 67 ยี่ห้อ* ความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานรับส่งรถโดยดูจากช่วงเวลาที่ได้รับรถ และส่งรถคืน Crosstabulation

			ความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานรับส่งรถ โดยดูจากช่วงเวลาที่ได้รับรถและส่งรถคืน					Total
			Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	
ยี่ห้อ	Ford	Count	4	3	70	83	25	185
		% within ยี่ห้อ	2.2%	1.6%	37.8%	44.9%	13.5%	100.0%
	Honda	Count	10	3	81	36	19	149
		% within ยี่ห้อ	6.7%	2.0%	54.4%	24.2%	12.8%	100.0%
	Toyota	Count	3	3	46	119	24	192
		% within ยี่ห้อ	1.5%	1.0%	23.7%	61.3%	12.4%	100.0%
	Volvo	Count	1	2	51	97	29	180
		% within ยี่ห้อ	.6%	1.1%	28.3%	53.9%	16.1%	100.0%
Total		Count	18	10	248	335	97	708
		% within ยี่ห้อ	2.5%	1.4%	35.0%	47.3%	13.7%	100.0%

1.1.11 ความพอใจในระดับการซ่อม (n=703) ในการวัดความพึงพอใจโดยรวมของการซ่อม นั้น การตอบของลูกค้าอาจไม่มีการเปรียบเทียบกับยี่ห้ออื่นๆ ตามคำถามที่ได้ใช้ ซึ่งจากการศึกษาโดยใช้คำถาม "ความพอใจในระดับการซ่อมของลูกค้าที่มีต่อศูนย์บริการของท่าน" พบว่าลูกค้าของศูนย์วอลโว่นั้นมีความพอใจขึ้นไปมากที่สุดกล่าวคือ 86.6% ของลูกค้าศูนย์พึงพอใจกับบริการการซ่อม ขณะที่ลูกค้าของศูนย์บริการฮอนด่านั้นให้ระดับความพอใจการซ่อมของศูนย์บริการเพียง 53.1% ของลูกค้าเท่านั้น ในขณะที่ความพอใจในระดับการซ่อมโดยรวมอยู่ที่ 60% การที่จะทำให้ลูกค้าพอใจในระดับการซ่อมมากกว่า 90% จึงเป็นสิ่งที่หาได้ยาก การเปรียบเทียบความพอใจในระดับการซ่อมแสดงไว้ในตารางที่ 68

ตารางที่ 68 ยี่ห้อ* ความพอใจในระดับบริการซ่อม Crosstabulation

			ความพอใจในระดับบริการซ่อม					Total
			Strongly disagree	Disagree	Nautal	Agree	Strongly Agree	
ยี่ห้อ	Ford	Count		7	29	82	63	181
		% within ยี่ห้อ		3.9%	16.0%	45.3%	34.8%	100.0%
	Honda	Count		15	55	64	15	149
		% within ยี่ห้อ		10.1%	36.9%	43.0%	10.1%	100.0%
	Toyota	Count	2	3	32	91	65	193
		% within ยี่ห้อ	1.0%	1.6%	16.6%	47.2%	33.7%	100.0%
	Volvo	Count	1	3	20	87	69	180
		% within ยี่ห้อ	.6%	1.7%	11.1%	48.3%	38.3%	100.0%
Total		Count	3	28	136	324	212	703
		% within ยี่ห้อ	.4%	4.0%	19.3%	46.1%	30.2%	100.0%

ดังนั้นเพื่อวัดดูความแตกต่างระหว่างในระดับความพอใจในบริการของตราสินค้าต่างๆ โดยใช้ Oneway ANOVA เพื่อทดสอบสมมติฐาน

Ho = ต่างกันระหว่างความพอใจในบริการซ่อมของตราสินค้าต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

Ha = ต่างกันระหว่างความพอใจในบริการซ่อมของตราสินค้าต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่

ตารางที่ 69 แสดงความแตกต่างในระดับความพอใจในบริการซ่อมของตราสินค้าต่างๆ

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	46.292	3	15.431	24.484	.000
Within Groups	440.536	699	.630		
Total	486.828	702			

จากการทดสอบตามตารางที่ 69 พบว่าเรา Reject สมมติฐาน Ho และยอมรับสมมติฐาน Ha คือมีหลักฐานเพียงพอที่จะระบุว่า ตราสินค้าต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ระหว่างความพอใจในบริการซ่อมของคุณ

ตารางที่ 70 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างในระดับความพอใจในบริการซ่อมของตราสินค้าต่างๆ

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable : ความพอใจในระดับบริการซ่อม

LSD

(I) Brand	(J) Brand	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Ford	Honda	.58*	.088	.000	.40	.75
	Toyota	.00	.082	.968	-.16	.16
	Volvo	-.12	.084	.148	-.29	.04
Honda	Ford	-.58*	.088	.000	-.75	-.40
	Toyota	-.58*	.087	.000	-.75	-.41
	Volvo	-.70*	.088	.000	-.87	-.52
Toyota	Ford	.00	.082	.968	-.16	.16
	Honda	.58*	.087	.000	.41	.75
	Volvo	-.12	.082	.152	-.28	.04
Volvo	Ford	.12	.084	.148	-.04	.29
	Honda	.70*	.088	.000	.52	.87
	Toyota	.12	.082	.152	-.04	.28

ตามตารางที่ 70 จากการทดสอบโดยใช้สถิติ LSD ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเราพบว่า ค่าความพอใจในระดับการซ่อมของศูนย์รถยนต์ Honda นั้นมีความแตกต่างกับยี่ห้ออื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 71 สรุปรายละเอียดค่าต่างๆ ในความพอใจในระดับบริการซ่อมของค่ายรถยนต์ต่างๆ

Descriptives

ความพอใจในระดับบริการซ่อม

	N	Mean	Std.Deviation	Std.Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Ford	180	4.11	.808	.060	3.99	4.22	2	5
Honda	149	3.53	.810	.066	3.40	3.66	2	5
Toyota	193	4.11	.806	.058	3.99	4.22	1	5
Volvo	181	4.23	.752	.056	4.12	4.34	1	5
Total	703	4.02	.833	.031	3.95	4.08	1	5

กล่าวโดยสรุปแล้ว ลูกค้าฮอนด้ามีความพอใจในการซ่อมของศูนย์ฮอนด้าต่ำที่สุด

1.1.12 ประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานรับส่งรถยนต์ในมุมมองลูกค้า (n=695) ประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานรับส่งรถในมุมมองของลูกค้าที่ใช้วัดนั้น เพื่อศึกษาว่าภาพลักษณ์และความรู้ของพนักงานรับส่งรถลูกค้ามองว่า ส่วนใหญ่พอใจโดยศูนย์ที่ลูกค้ามีความพอใจมาก คือศูนย์โตโยต้าประมาณ 75.8% ของลูกค้าที่พอใจในระดับมาตรฐานขึ้นไป ขณะที่ศูนย์ฮอนด้ามีความพึงพอใจประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานรับส่งรถน้อยที่สุดอยู่ที่ 56% ของลูกค้าทั้งหมด ประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานรับส่งรถเป็นตัวบ่งบอกถึงทรัพยากรด้านความสามารถพนักงานรับส่งรถเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ซึ่งแสดงผลตามทัศนคติของลูกค้าในตารางที่ 72

ตารางที่ 72 ยี่ห้อ* ประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานรับส่งรถยนต์ในมุมมองลูกค้า

Crosstabulation

		ประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานรับส่งรถยนต์ ในมุมมองลูกค้า					Total
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	
ยี่ห้อ	Ford	Count	9	38	90	41	178
		% within ยี่ห้อ	5.1%	21.3%	50.6%	23.0%	100.0%
	Honda	Count	8	58	73	11	150
		% within ยี่ห้อ	5.3%	38.7%	48.7%	7.3%	100.0%
Toyota	Count	1	1	44	110	34	190
		% within ยี่ห้อ	.5%	.5%	23.2%	57.9%	17.9%
Volvo	Count	1	2	37	84	53	177
		% within ยี่ห้อ	.6%	1.1%	20.9%	47.5%	29.9%
Total	Count	2	20	177	357	139	695
		% within ยี่ห้อ	.3%	2.9%	25.5%	51.4%	20.0%

1.2. การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างศูนย์บริการต่างๆ ในมุมมองของเจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไปโดยใช้สถิติ Crosstabs ข้อมูลเปรียบเทียบส่วนนี้ประกอบไปด้วยปัจจัยตัววัดที่จะวิเคราะห์พิจารณาด้วยกัน 8 ตัว ตามตารางที่ 73

ตารางที่ 73 สรุปปัจจัยตัววัดที่นำมาพิจารณาเปรียบเทียบในส่วนของกลุ่มเจ้าของและผู้จัดการทั่วไป

ตารางที่ 73 สรุปปัจจัยตัววัดที่นำมาพิจารณาเปรียบเทียบในส่วนของกลุ่มเจ้าของและผู้จัดการทั่วไป

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ยี่ห้อ* งบประมาณในการลงทุนโปรแกรม บริการในแต่ละปี	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* ต้นทุนเงินทุน	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* เงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate & slow moving inventory	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* หนี้สินต่อส่วนทุน	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%

จำนวนข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไปดังปรากฏในตารางที่ 73 นี้ สามารถทำการเปรียบเทียบในแต่ละเรื่องได้ดังนี้

1.2.1 งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี (n=14) จะสังเกตเห็นว่าศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่ จะเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยมากกว่าศูนย์บริการยี่ห้ออื่นอีก 3 ยี่ห้อจะลงทุนอยู่ในช่วง 100,000-600,000 บาท เสียส่วนใหญ่ โดยที่ศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้าและฟอร์ดได้ให้ความสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีมากกว่าศูนย์บริการของฮอนด้า การลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองต่อความสะดวกรวดเร็วของลูกค้าย่อมเป็นสิ่งที่สร้างคุณค่า แต่ทรัพยากรด้านนี้ได้ถูกละเลยและไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก ในศูนย์บริการรถยนต์ในประเทศไทย ตามตารางที่ 74

ตารางที่ 74 ยี่ห้อ * งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี Crosstabulation

			งบประมาณในการลงทุนโปรแกรมศูนย์บริการแต่ละปี				Total
			100,000-300,000	300,001-600,000	600,001-1,000,000	>1,000,000	
ยี่ห้อ	Ford	Count		3		1	4
		% within ยี่ห้อ		75.0%		25.0%	100.0%
	Honda	Count	2	1			3
		% within ยี่ห้อ	66.7%	33.3%			100.0%
	Toyota	Count		2		1	3
		% within ยี่ห้อ		66.7%		33.3%	100.0%
	Volvo	Count	1		2	1	4
		% within ยี่ห้อ	25.0%		50.0%	25.0%	100.0%
Total	Count		3	6	2	3	14
		% within ยี่ห้อ	21.4%	42.9%	14.3%	21.4%	100.0%

1.2.2. จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด (n=14) ศูนย์บริการของโตโยต้ายังมีความผิดพลาดในเรื่องการรับอะไหล่มากที่สุด คือมากกว่า 12 ครั้ง ก็อาจจะมาจากจำนวนรถที่เข้าศูนย์บริการมากกว่ายี่ห้ออื่น ความผิดพลาดจึงมากกว่า แต่ก็ไม่มียี่ห้อไหนไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น ส่วนใหญ่ความผิดพลาดจะอยู่ประมาณ 1-3 ครั้ง ทรัพยากรด้านความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่จะมองว่ามั่นสร้างคุณค่าใหม่ ยิ่งไม่ผิดพลาดเลย ยิ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งขึ้นกับความสามารถในการบริหารการสั่งซื้ออะไหล่ให้ดี ไม่ผิดพลาด ได้แสดงการเปรียบเทียบแต่ละค่ายไว้ในตารางที่ 75

ตารางที่ 75 ยี่ห้อ* จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด Crosstabulation

			จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด					Total
			0	1-3	4-7	8-12	>12	
ยี่ห้อ	Ford	Count	1	1		1	1	4
		% within ยี่ห้อ	25.0%	25.0%		25.0%	25.0%	100.0%
	Honda	Count		2	1			3
		% within ยี่ห้อ		66.7%	33.3%			100.0%
	Toyota	Count		1			2	3
		% within ยี่ห้อ		33.3%			66.7%	100.0%
	Volvo	Count		1	1	1	1	4
		% within ยี่ห้อ		25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	100.0%
Total	Count		1	5	2	2	4	14
		% within ยี่ห้อ	7.1%	35.7%	14.3%	14.3%	28.6%	100.0%

1.2.3 ต้นทุนเงินทุน (n=14) ต้นทุนของเงินทุนจะมีอยู่ 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มีต้นทุนเงินทุนอยู่ที่ 6-8% และอีกกลุ่มมีต้นทุนเงินทุนมากกว่า 12% มีกลุ่มของศูนย์บริการรถฟอร์ด และฮอนด้า ที่แสดงตามข้อมูลเท่าที่มีอยู่ว่า มีต้นทุนของเงินทุนน้อยกว่าศูนย์บริการของโตโยต้า และวอลโว่ ต้นทุนเงินทุนบ่งบอกได้ถึงทรัพยากรเงินทุนเป็นสิ่งที่หาได้ยากยิ่งต้นทุนเงินทุนมาจากส่วนหนี้สินมากยิ่งขึ้นบอกถึงว่าบริษัทนั้นมีทรัพยากรเงินทุนที่หาได้ยาก นอกเหนือจากนั้นต้นทุนเงินทุนสูง ยิ่งมีความเสี่ยงสูง ผลตอบแทนก็มีโอกาสสูงตามด้วย การเปรียบเทียบแต่ละค่ายได้แสดงไว้ในตารางที่ 76

ตารางที่ 76 ยี่ห้อ* ต้นทุนเงินทุน Crosstabulation

			ต้นทุนเงินทุน				Total
			<2%	2-5%	6-8%	>12%	
ยี่ห้อ	Ford	Count	2		1	1	4
		% within ยี่ห้อ	50.0%		25.0%	25.0%	100.0%
	Honda	Count	1	1		1	3
		% within ยี่ห้อ	33.3%	33.3%		33.3%	100.0%
	Toyota	Count			2	1	3
		% within ยี่ห้อ			66.7%	33.3%	100.0%
	Volvo	Count		1	1	2	4
		% within ยี่ห้อ		25.0%	25.0%	50.0%	100.0%
Total	Count		3	2	4	5	14
		% within ยี่ห้อ	21.4%	14.3%	28.6%	35.7%	100.0%

1.2.4 เงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate & slow moving inventory (n=14) ศูนย์บริการของค่ายรถญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & Slow Moving Inventory อยู่ที่ 100,000-500,000 บาท แต่ศูนย์บริการในค่ายรถยุโรปและค่ายรถสหรัฐอเมริกา กลับเน้นลงทุนเก็บอะไหล่ไว้มาก อาจจะเป็นเพราะนโยบายของบริษัทผู้ผลิต ซึ่งผลักดันในศูนย์บริการต้องมีอะไหล่ไว้พร้อมตลอดเวลา เนื่องจากว่าอะไหล่ค่ายรถยุโรปและค่ายรถอเมริกาไม่เป็นที่แพร่หลายมาก เพราะปริมาณรถยนต์ในตลาดเมืองไทย น้อยกว่าค่ายรถญี่ปุ่น การหาซื้ออะไหล่ของค่ายรถยนต์ยุโรปและค่ายรถสหรัฐอเมริกาไม่คล่องตัวเหมือนกับค่ายรถญี่ปุ่น ยิ่งเงินลงทุนในอะไหล่ต่ำไปยิ่งมีผลต่อการบริการลูกค้า ถ้าเงินลงทุนไปในอะไหล่มากย่อมเกิดต้นทุนที่ต้องแบกรับไว้เอง ฉะนั้นความพอดีในเงินลงทุนอะไหล่จึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสามารถบริการด้านอะไหล่ จึงเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ได้แสดงการเปรียบเทียบ ตามตารางที่ 77

ตารางที่ 77 ยี่ห้อ* เงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate & slow moving inventory Crosstabulation

			เงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate & slow moving inventory				Total
			100,000- 500,000	500,001- 1,000,000	1,000,001- 2,000,000	>2,000,000	
ยี่ห้อ	Ford	Count	1	1	1	1	4
		% within ยี่ห้อ	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	100.0%
	Honda	Count	2			1	3
		% within ยี่ห้อ	66.7%			33.3%	100.0%
	Toyota	Count	3				3
		% within ยี่ห้อ	100.0%				100.0%
	Volvo	Count	1	1	1	1	4
		% within ยี่ห้อ	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	100.0%
Total		Count	7	2	2	3	14
		% within ยี่ห้อ	50.0%	14.3%	14.3%	21.4%	100.0%

1.2.5 หนี้สินต่อส่วนทุน (n=14) ศูนย์บริการที่นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จะมีหนี้สินต่อส่วนของทุนมากกว่า 2 เท่าขึ้นไป ทั้งนี้เพราะอาจจะต้องลงทุนสต็อกรถยนต์เพื่อการจำหน่ายเอาไว้ โดยสังเกตได้จากหนี้สินส่วนใหญ่เป็นหนี้สินระยะสั้น แทนที่จะเป็นหนี้สินระยะยาว และการที่นำเงินไปจมกับสต็อกรถยนต์ไว้นาน ก็อาจจะทำให้ส่วนของหนี้สินนั้นเป็นหลายเท่าของส่วนของทุน เห็นได้ว่าศูนย์บริการของโตโยต้าส่วนใหญ่จะมีหนี้สินต่อทุนต่ำ ในขณะที่ศูนย์บริการฮอนด้าและศูนย์บริการวอลโว่อยู่ในระดับ 2.5-8 เท่า มีแต่ศูนย์บริการของฟอร์ดที่มีแนวโน้มหนี้สินต่อทุนค่อนข้างมาก สัดส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยากที่บอกถึงทรัพยากรด้านเงินทุน แสดงเปรียบเทียบแต่ละค่ายรถยนต์ในตารางที่ 78

ตารางที่ 78 ยี่ห้อ* หนี้สินต่อส่วนทุน Crosstabulation

	ยี่ห้อ								Total		
	Ford		Honda		Toyota		Volvo				
	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	
หนี้สิน	1.44		1	33.3%					1	7.1%	
ต่อ	1.68				1	33.3%			1	7.1%	
ส่วนทุน	2.90						1	25.0%	1	7.1%	
	3.65				1	33.3%			1	7.1%	
	3.70				1	33.3%			1	7.1%	
	4.07						1	25.0%	1	7.1%	
	4.31	1	25.0%						1	7.1%	
	4.34						1	25.0%	1	7.1%	
	4.89			1	33.3%				1	7.1%	
	6.49	1	25.0%						1	7.1%	
	7.97			1	33.3%				1	7.1%	
	9.96	1	25.0%						1	7.1%	
	10.12	1	25.0%						1	7.1%	
	26.92						1	25.0%	1	7.1%	
Total		4	100.0%	3	100.0%	3	100.0%	4	100.0%	14	100.0%

1.2.6 ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ (n=14) จากการศึกษาพบว่าจำนวนส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ภายใต้พื้นที่ให้บริการของศูนย์นั้น มุมมองของเจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไปของศูนย์ส่วนมากอยู่ที่ 4-7% โดยมีศูนย์รถยนต์โตโยต้าเท่านั้นที่มีถึง 2 ใน 3 ที่มากกว่า 12% ขณะที่รถยนต์วอลโว่มี 2 ใน 4 ศูนย์นั้นมีส่วนแบ่งการตลาด 1-3% ส่วนแบ่งตลาดเป็นสิ่งที่เลียนแบบ ได้ยากอยู่แล้วซึ่งบ่งบอกถึงตรายี่ห้อที่มีความน่าเชื่อถือ และความแข็งแกร่งในตรายี่ห้อ การเปรียบเทียบระหว่างแต่ละค่ายรถยนต์อยู่ในตารางที่ 79

ตารางที่ 79 ยี่ห้อ* ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ Crosstabulation

			ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์				Total
			1-3%	4-7%	8-12%	>12%	
ยี่ห้อ	Ford	Count	1	2	1		4
		% within ยี่ห้อ	25.0%	50.0%	25.0%		100.0%
	Honda	Count		2	1		3
		% within ยี่ห้อ		66.7%	33.3%		100.0%
	Toyota	Count	1			2	3
		% within ยี่ห้อ	33.3%			66.7%	100.0%
	Volvo	Count	2	2			4
		% within ยี่ห้อ	50.0%	50.0%			100.0%
Total		Count	4	6	2	2	14
		% within ยี่ห้อ	28.6%	42.9%	14.3%	14.3%	100.0%

1.2.7 อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (n=14) จากการศึกษาพบว่าอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลังส่วนมากอยู่ที่ 11-20 ครั้งต่อปี โดยตัวอย่างที่ศึกษาพบว่า ศูนย์บริการรถยนต์โตโยต่านั้นมีอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลังอยู่ที่ 11->30 ครั้งต่อปี ขณะที่ศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ด น่าจะมีปัญหาด้านสินค้าคงคลังมากที่สุด เพราะ 1 ใน 2 ของศูนย์บริการที่ศึกษานั้นมีอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลังต่ำกว่า 5 ครั้งต่อปี อัตราหมุนเวียนของ สินค้าคงคลังเป็นสิ่งที่เลียนแบบกันได้ยากบ่งบอกถึงความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ การเปรียบเทียบระหว่างค่ายรถยนต์ แสดงไว้ในตารางที่ 80

ตารางที่ 80 ยี่ห้อ* อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง Crosstabulation

			อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง				Total
			<5 times per year	5-10 times per year	11-20 times per year	>30 times per year	
ยี่ห้อ	Ford	Count	2	1	1		4
		% within ยี่ห้อ	50.0%	25.0%	25.0%		100.0%
	Honda	Count	1	1	1		3
		% within ยี่ห้อ	33.3%	33.3%	33.3%		100.0%
	Toyota	Count			2	1	3
		% within ยี่ห้อ			66.7%	33.3%	100.0%
	Volvo	Count	1	1	2		4
		% within ยี่ห้อ	25.0%	25.0%	50.0%		100.0%
Total		Count	4	3	6	1	14
		% within ยี่ห้อ	28.6%	21.4%	42.9%	7.1%	100.0%

1.2.8 ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่ โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคา spot (n=14) ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคา spot จากตารางที่ 81 จะเห็นได้ว่าไม่เท่ากัน และเลียนแบบกันได้ยากขึ้นอยู่กับนโยบายและความสามารถในการบริหารการสั่งซื้ออะไหล่ ศูนย์บริการวอลโว่ถึง 3 แห่งที่ได้ระยะเวลาเครดิตสั้น อาจเนื่องมาจากผลประกอบการที่ไม่ดีทำให้ผู้ประกอบการไม่ยอมให้ระยะเวลาเครดิตยาวนาน ในขณะที่ศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้าและฮอนด้าจะให้เครดิตเฉลี่ย 20 วันขึ้นไปแก่ศูนย์บริการส่วนใหญ่ สำหรับศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดมีเพียงศูนย์บริการเดียวที่ไม่ได้รับเครดิต ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่าเพิ่งจะเป็นตัวแทนจำหน่ายใหม่ที่ยังต้องรอผลประกอบการที่เป็นที่น่าเชื่อถือก่อน

ตารางที่ 81 ยี่ห้อ* ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคา Spot

Crosstabulation

			ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่ โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคา Spot				Total
			0 วัน	11-20 วัน	21-30 วัน	31-60 วัน	
ยี่ห้อ	Ford	Count	1		2	1	4
		% within ยี่ห้อ	25.0%		50.0%	25.0%	100.0%
	Honda	Count			2	1	3
		% within ยี่ห้อ			66.7%	33.3%	100.0%
	Toyota	Count			1	2	3
		% within ยี่ห้อ			33.3%	66.7%	100.0%
	Volvo	Count	2	1		1	4
		% within ยี่ห้อ	50.0%	25.0%		25.0%	100.0%
Total	Count		3	1	5	5	14
		% within ยี่ห้อ		21.4%	7.1%	35.7%	35.7%

1.3 การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างศูนย์บริการต่างๆ ในมุมมองของผู้จัดการด้านเทคนิคโดยใช้สถิติ Crosstabs ข้อมูลเปรียบเทียบส่วนนี้ประกอบไปด้วยปัจจัยตัววัดที่จะวิเคราะห์พิจารณาด้วยกัน 10 ตัว ตามตารางที่ 82

ตารางที่ 82 สรุปปัจจัยตัววัดที่นำมาพิจารณาเปรียบเทียบในส่วนของผู้จัดการด้านเทคนิค

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ยี่ห้อ* อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่ รถที่ใช้เกิน 5 ปี	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเตอร์เน็ตหรือ อินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ใน เรื่องเทคนิคการซ่อม	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* ท่าเลที่ตั้งศูนย์บริการอยู่ในละแวกธุรกิจ	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับ อะไหล่ที่เป็น Fast moving	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* จุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อย โดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate & Slow Moving Inventories	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* ประสบการณ์เฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* พื้นที่ศูนย์บริการ	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* จำนวนช่องเทียบ	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%
ยี่ห้อ* ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนก ซ่อมเครื่อง	14	100.0%	0	.0%	14	100.0%

จำนวนข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการด้านเทคนิค ดังปรากฏในตารางที่ 82 นี้ สามารถทำการเปรียบเทียบในแต่ละเรื่องได้ดังนี้

1.3.1 อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี (n=14) เป็นสิ่งที่หาได้ยากเนื่องจากลูกค้าเมื่อใช้รถยนต์เกิน 5 ปีแล้วมักจะขายเปลี่ยนรถใหม่หรือไปเข้าศูนย์บริการอิสระที่มีความคิดว่าน่าจะคิดค่าบริการต่ำกว่า ถ้าอัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปีสูงย่อมแสดงถึงความภักดีในตรายี่ห้อนั้นๆ โดยมีความเชื่อมั่นว่าเข้าศูนย์บริการมาตรฐานย่อมได้รับมาตรฐานเป็นที่พึงพอใจ ในตารางที่ 83 ศูนย์บริการรถยนต์ฮอนด้าและฟอร์ดจะมีลูกค้าประเภทนี้ต่ำกว่า 500 ราย ส่วนใหญ่ที่จะเลือกกลับมาเข้าศูนย์บริการมาตรฐาน ในขณะที่ศูนย์บริการวอลโว่และโตโยต้าลูกค้ามากกว่า 500 ราย ของลูกค้าประเภทนี้ที่ยังคงให้ความเชื่อมั่นกลับเข้ามาใช้บริการที่ศูนย์บริการมาตรฐาน

ตารางที่ 83 ยี่ห้อ * อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี

Crosstab

			อัตราที่ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการใหม่ สำหรับรถที่ใช้เกิน 5 ปี				Total
			<100 ราย	100-500 ราย	500-1,000 ราย	>2,000 ราย	
ยี่ห้อ	Ford	Count	3	1			4
		% within ยี่ห้อ	75.0%	25.0%			100.0%
	Honda	Count		2		1	3
		% within ยี่ห้อ		66.7%		33.3%	100.0%
	Toyota	Count		1	1	1	3
		% within ยี่ห้อ		33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
	Volvo	Count		1	1	1	4
		% within ยี่ห้อ		25.0%	25.0%	25.0%	100.0%
Total		Count	3	5	2	3	14
		% within ยี่ห้อ	21.4%	35.7%	14.3%	21.4%	100.0%

1.3.2 จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม (n=14) จากผลการศึกษาสังเกตเห็นว่าแต่ละค่ายของศูนย์บริการไม่ว่ายี่ห้อไหน ได้ใช้ระบบการติดต่อสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเป็นตัวเชื่อมประสานงานกับทางบริษัทแม่เพื่อลดระยะเวลาที่ต้องสูญเสียไป หากหาสาเหตุไม่เจอย่อมต้องเสียเวลาในการตรวจซ่อมมากขึ้น ส่วนมากจะมีการใช้ตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไป ตามตารางที่ 84 แต่การที่จะเป็นระบบที่เป็นบูรณาการที่ได้กล่าวถึงยังเป็นสิ่งที่หาได้ยากในตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทย

ตารางที่ 82 ยี่ห้อ* จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเตอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม Crosstabulation

	จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเตอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต ในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม								Total		
	Ford		Honda		Toyota		Volvo		Count	% within ยี่ห้อ	
	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ			
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเตอร์เน็ตหรือระบบอินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำจากบริษัทแม่ในเรื่องเทคนิคการซ่อม	1				1	33.3%			1	7.1%	
	2						1	25.0%	1	7.1%	
	3				1	33.3%			1	7.1%	
	4	1	25.0%	1	33.3%				2	14.3%	
	5	1	25.0%	1	33.3%				2	14.3%	
	6			1	33.3%				1	7.1%	
	10	1	25.0%						1	7.1%	
	15						1	25.0%	1	7.1%	
	20	1	25.0%						1	7.1%	
	30				1	33.3%	2	50.0%	3	21.4%	
Total		4	100.0%	3	100.0%	3	100.0%	4	100.0%	14	100.0%

1.3.3 ทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ (n=14) ค่ารถยนต์ญี่ปุ่นและค่ารถยนต์วอลโว่ไม่เน้นการมีทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ แต่ค่ารถยนต์ฟอร์ดจะมีแนวโน้มทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ ตามตารางที่ 85 ศูนย์บริการที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ จึงหาได้ยาก เพราะที่ดินแพงไม่คุ้มการลงทุน

ตารางที่ 85 ยี่ห้อ * ทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ Crosstabulation

			ทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวกย่านธุรกิจ		Total
			yes	no	
ยี่ห้อ	Ford	Count	3	1	4
		% within ยี่ห้อ	75.0%	25.0%	100.0%
	Honda	Count		3	3
		% within ยี่ห้อ		100.0%	100.0%
	Toyota	Count		3	3
		% within ยี่ห้อ		100.0%	100.0%
	Volvo	Count	1	3	4
		% within ยี่ห้อ	25.0%	75.0%	100.0%
Total		Count	4	10	14
		% within ยี่ห้อ	28.6%	71.4%	100.0%

1.3.4 อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving (n=14) จากตารางที่ 86 สังเกตได้ว่าส่วนมากไม่มีอัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น fast moving ศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่จะมีบริการด้านนี้เหนือกว่ายี่ห้ออื่นในขณะที่ศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดไม่มีอัตราที่เรียกเก็บเพิ่มเพียง 1 ใน 3 ราย การที่ไม่มีอัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก supplier สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving เป็นสิ่งที่หาได้ยาก สำหรับความสามารถในการประสานงานกับ suppliers

ตารางที่ 86 ยี่ห้อ * อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving
(Crosstabulation)

			อัตราเรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ที่เป็น Fast Moving					Total
			0	1-2%	3-5%	6-8%	>8%	
ยี่ห้อ	Ford	Count	1	1	1	1		4
		% within ยี่ห้อ	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%		100.0%
	Honda	Count	1	1		1		3
		% within ยี่ห้อ	33.3%	33.3%		33.3%		100.0%
	Toyota	Count	2	1				3
		% within ยี่ห้อ	66.7%	33.3%				100.0%
	Volvo	Count	3				1	4
		% within ยี่ห้อ	75.0%				25.0%	100.0%
Total		Count	7	3	1	2	1	14
		% within ยี่ห้อ	50.0%	21.4%	7.1%	14.3%	7.1%	100.0%

1.3.5 จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate & Slow Moving Inventories (n=14) ค่ารถยนต์ส่วนมากมีความผันผวนเฉลี่ยอยู่ที่น้อยกว่า 5 % มีแต่ศูนย์วอลโว่ที่ศูนย์บริการส่วนมากมีความผันผวนมากกว่า 5% ขึ้นไป ตามตารางที่ 87 การมีความผันผวนน้อยถึงไม่มีเลยเป็นสิ่งที่หาได้ยาก เป็นการบ่งบอกถึงความสามารถในการบริหารการสั่งซื้ออะไหล่

ตารางที่ 87 ยี่ห้อ * จุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate&Slow Moving Inventories (Crosstabulation)

			จุดทำการสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจาก อะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate & Slow Moving Inventories				Total
			0%	<5%	5-10%	11-15%	
ยี่ห้อ	Ford	Count		2	1	1	4
		% within ยี่ห้อ		50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
	Honda	Count	1	2			3
		% within ยี่ห้อ	33.3%	66.7%			100.0%
Toyota	Count		2	1		3	
	% within ยี่ห้อ		66.7%	33.3%		100.0%	
Volvo	Count		1	2	1	4	
	% within ยี่ห้อ		25.0%	50.0%	25.0%	100.0%	
Total	Count	1	7	4	2	14	
	% within ยี่ห้อ	7.1%	50.0%	28.6%	14.3%	100.0%	

1.3.6 ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค (n=14) พนักงานด้านเทคนิคของศูนย์บริการมักจะเปลี่ยนงานกันบ่อย หรือบางคนมีความชำนาญมากขึ้นก็จะออกไปเปิดซ่อมรถเอง โดยรับบริการลูกค้าเก่าที่มาจากศูนย์บริการ ฉะนั้นประสบการณ์เฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิคจึงอยู่ที่ 3-5 ปี มีน้อยคนที่จะอยู่เกินกว่า 5 ปีขึ้นไปดังที่แสดงอยู่ในตารางที่ 88

ตารางที่ 88 ยี่ห้อ * ประสบการณ์เฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค Crosstabulation

			ประสบการณ์เฉลี่ยของพนักงานด้านเทคนิค			Total
			<3 yrs	3-5 yrs	6-10 yrs	
ยี่ห้อ	Ford	Count		3	1	4
		% within ยี่ห้อ		75.0%	25.0%	100.0%
	Honda	Count		2	1	3
		% within ยี่ห้อ		66.7%	33.3%	100.0%
Toyota	Count	1	2		3	
	% within ยี่ห้อ	33.3%	66.7%		100.0%	
Volvo	Count		3	1	4	
	% within ยี่ห้อ		75.0%	25.0%	100.0%	
Total	Count	1	10	3	14	
	% within ยี่ห้อ	7.1%	71.4%	21.4%	100.0%	

1.3.7 อัตราการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ (n=14) พบว่าอัตราการใช้ประโยชน์ของการให้บริการเฉลี่ยอยู่ที่ 71-80% มีแต่ศูนย์บริการของค่ายรถยนต์โตโยต้าที่มีบางศูนย์สามารถทำอัตราการใช้ประโยชน์ของการให้บริการได้มากกว่า 90% ส่วนศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดดูเหมือนว่าจะมีมาตรฐานต่ำกว่าเกณฑ์ในบางศูนย์บริการ อัตราการใช้ประโยชน์ของการให้บริการเป็นสิ่งที่เลียนแบบกันยากซึ่งบ่งบอกถึงความสามารถระดับการให้บริการ ตารางที่ 89 เป็นการเปรียบเทียบอัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการแต่ละค่าย

ตารางที่ 89 ยี่ห้อ * อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ Crosstabulation

			อัตราของการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ					Total
			>90%	81-90%	71-80%	60-70%	<60%	
ยี่ห้อ	Ford	Count	1		1	1	1	4
		% within ยี่ห้อ	25.0%		25.0%	25.0%	25.0%	100.0%
	Honda	Count		1	2			3
		% within ยี่ห้อ		33.3%	66.7%			100.0%
	Toyota	Count	2		1			3
		% within ยี่ห้อ	66.7%		33.3%			100.0%
	Volvo	Count			3	1		4
		% within ยี่ห้อ			75.0%	25.0%		100.0%
Total	Count		3	1	7	2	1	14
		% within ยี่ห้อ	21.4%	7.1%	50.0%	14.3%	7.1%	100.0%

1.3.8 พื้นที่ศูนย์บริการ (n=14) พบว่าขนาดของพื้นที่จะแตกต่างกัน แต่ก็มี ความใกล้เคียงในบางศูนย์ จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มา ศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดจะมีตั้งแต่ขนาด ร้อยกว่าตารางเมตรจนถึงพันกว่าตารางเมตร ศูนย์บริการรถยนต์ฮอนด้ามีตั้งแต่ สี่ร้อยกว่าตาราง เมตรจนถึงพันกว่าตารางเมตร ศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้าอยู่ระหว่างสี่ร้อยกว่าถึงพันกว่าตาราง เมตร และศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่ตั้งแต่สองร้อยกว่าถึงพันกว่าตารางเมตร พื้นที่ของศูนย์บริการ ต้องพอเหมาะสมกับนโยบายที่วางไว้ทั้งระยะยาวและระยะสั้น มิฉะนั้นจะมีพื้นที่เกินความจำเป็น หรือขาดแคลนได้ในอนาคต พื้นที่ของศูนย์บริการเป็นสิ่งที่เลียนแบบกันได้ยากเพราะขึ้นกับ นโยบายและปริมาณความต้องการของลูกค้า ตารางที่ 90 เป็นการเปรียบเทียบขนาดพื้นที่ ศูนย์บริการแต่ละศูนย์บริการ

ตารางที่ 90 ยี่ห้อ * พื้นที่ศูนย์บริการ Crosstabulation

	พื้นที่ศูนย์บริการ								Total		
	Ford		Honda		Toyota		Volvo		Count	%	
	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ			
พื้นที่	175	1	25.0%								
ศูนย์	240						1	25.0%	1	7.1%	
บริการ	400		1	33.3%					1	7.1%	
	450				1	33.3%			1	7.1%	
	475						1	25.0%	1	7.1%	
	600	1	25.0%						1	7.1%	
	800						1	25.0%	1	7.1%	
	900		1	33.3%					1	7.1%	
	1000				1	33.3%			1	7.1%	
	1175	1	25.0%						1	7.1%	
	1200	1	25.0%						1	7.1%	
	1260				1	33.3%			1	7.1%	
	1600						1	25.0%	1	7.1%	
	4500		1	33.3%					1	7.1%	
Total		4	100.0%	3	100.0%	3	100.0%	4	100.0%	14	100.0%

1.3.9 จำนวนช่องเทียบ (n=14) จำนวนช่องเทียบก็เป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้นกับจำนวนลูกค้าและพื้นที่ศูนย์บริการ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ได้มา ศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดจะมีจำนวนช่องเทียบอยู่ที่ 10-20 ช่องเทียบ ในขณะที่ศูนย์บริการรถยนต์ฮอนด้ามีขนาด 10 ช่องเทียบจำนวน 2 ศูนย์และ 40 ช่องเทียบจำนวน 1 ศูนย์ศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้ามียี่ห้อเทียบระหว่าง 20-30 ช่องเทียบ และศูนย์บริการรถยนต์วอลโว่มี 12 -36 ช่องเทียบ ตารางที่ 91 เป็นการเปรียบเทียบจำนวนช่องเทียบระหว่างศูนย์บริการ

ตารางที่ 91 ยี่ห้อ * จำนวนช่องเทียบ Crosstabulation

	จำนวนช่องเทียบ								Total		
	Ford		Honda		Toyota		Volvo				
	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	Count	% within ยี่ห้อ	
จำนวน	10	2	50.0%	2	66.7%					4	28.6%
ช่อง	12							1	25.0%	1	7.1%
เทียบ	14	1	25.0%							1	7.1%
	18							2	50.0%	2	14.3%
	19	1	25.0%							1	7.1%
	20					1	33.3%			1	7.1%
	28					1	33.3%			1	7.1%
	29					1	33.3%			1	7.1%
	36							1	25.0%	1	7.1%
	40			1	33.3%					1	7.1%
Total		4	100.0%	3	100.0%	3	100.0%	4	100.0%	14	100.0%

1.3.10 ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง (n=14) พบว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง ในความเห็นของผู้จัดการเทคนิคส่วนใหญ่ มองในเชิงบวกเห็นว่าอยู่ในขั้นดีและถึงดีมาก มีศูนย์รถฟอร์ดเพียงศูนย์เดียวที่อาจจะมองในแง่เชิงลบ และศูนย์รถโตโยต้าอีกศูนย์ที่มองว่าพอใช้ เรื่องความมีมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สร้างได้ไม่ยากแต่ก็ไม่ง่าย และก็เลียนแบบกันได้ยาก ขึ้นกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ สภาพแวดล้อม พฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลต่อเพื่อนร่วมงานเป็นตัวกำหนด กลุ่มตัวอย่างที่นำมาความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่องจัดว่าอยู่ในขั้นดีเสียส่วนใหญ่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ของบุคคลเป็นสิ่งที่เลียนแบบกันได้ยาก เพราะเป็นบุคลิกเฉพาะและความสามารถของบุคคล ตารางที่ 92 เป็นการเปรียบเทียบค่ายรถยนต์แต่ละค่าย

ตารางที่ 92 ยี่ห้อ * ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง Crosstabulation

			ความมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงาน ในแผนกซ่อมเครื่อง				Total
			very good	good	fair	must improve	
ยี่ห้อ	Ford	Count	1	2		1	4
		% within ยี่ห้อ	25.0%	50.0%		25.0%	100.0%
	Honda	Count	1	2			3
		% within ยี่ห้อ	33.3%	66.7%			100.0%
	Toyota	Count		2	1		3
		% within ยี่ห้อ		66.7%	33.3%		100.0%
	Volvo	Count	1	3			4
		% within ยี่ห้อ	25.0%	75.0%			100.0%
Total		Count	3	9	1	1	14
		% within ยี่ห้อ	21.4%	64.3%	7.1%	7.1%	100.0%

2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องทรัพยากรในศูนย์บริการ เพื่อที่จะพิจารณาทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยทรัพยากรที่กำหนดขึ้นมาในความเห็นเจ้าของ หรือผู้จัดการ และผู้จัดการด้านเทคนิคจะมีมุมมองที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรกับผู้วิจัย

2.1 ความเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าในศูนย์บริการเป็นส่วนสำคัญทำกำไร หรือเติบโตแก่กิจการอย่างน้อย 25 คน จากจำนวน 28 คนได้ให้ความเห็นว่าการสร้างคุณค่าในศูนย์บริการเป็นส่วนสำคัญที่จะทำกำไรหรือเติบโตให้แก่กิจการ ตามตารางที่ 93

ตารางที่ 93 แสดงความเห็นในเรื่องการสร้างคุณค่ามีส่วนสำคัญในการทำกำไรและเติบโต

ท่านคิดว่าการสร้างคุณค่าในศูนย์บริการเป็นส่วนสำคัญที่จะทำกำไรหรือเติบโตให้แก่กิจการ	ทำกำไร	เติบโต	ทั้งสองอย่าง
เจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไป (ตอบ 14 คน)	1 คน	1 คน	12 คน
ผู้จัดการด้านเทคนิค (ตอบ 14 คน)	1 คน	-	13 คน

นอกจากนั้นความเห็นของกลุ่มตัวอย่างยังกล่าวว่า ศูนย์บริการมีส่วนทำให้กิจการทำกำไรซึ่งส่วนมากจะตอบว่าสามารถทำกำไรให้แก่กิจการตั้งแต่ 3% ขึ้นไป จนถึงมากกว่า 20% ของยอดขาย จากจำนวนคนตอบ 27 คน ตามตารางที่ 94

ตารางที่ 94 แสดงความคิดเห็นว่าศูนย์บริการควรมีเกณฑ์ทำกำไรให้แก่กิจการเท่าไร

ถ้าหากท่านคิดว่าศูนย์บริการมีส่วนทำให้กิจการทำกำไร จะสามารถทำกำไรให้แก่กิจการประมาณเท่าไร (กรณี que เลือกทำกำไร)	< 3%	3 – 10 %	11 – 20 %	> 20%
เจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไป (ตอบ 14 คน)	1 คน	7 คน	2 คน	3 คน
ผู้จัดการด้านเทคนิค (ตอบ 13 คน)	1 คน	2 คน	7 คน	3 คน

ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างยังให้ทัศนคติศูนย์บริการสามารถทำการเติบโตอยู่ที่ <10%-20% จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 26 คน

ตารางที่ 95 แสดงความคิดเห็นว่าศูนย์บริการมีส่วนทำให้กิจการเติบโตได้เท่าไร

ถ้าหากท่านคิดว่าศูนย์บริการมีส่วนทำให้กิจการเติบโต จะสามารถทำให้ยอดขายเติบโตได้เท่าไร (ในกรณีเลือกการเติบโต)	< 10%	11 – 20 %	21 – 30 %	> 30%
เจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไป (ตอบ 14 คน)	2 คน	8 คน	3 คน	1 คน
ผู้จัดการด้านเทคนิค (ตอบ 11 คน)	4 คน	4 คน	2 คน	1 คน

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรด้านโลจิสติกส์ ที่กำหนดขึ้นมา มีทัศนคติเป็นอย่างไรซึ่งพบว่าความเห็นของผู้จัดการทั่วไปหรือเจ้าของ และผู้จัดการด้านเทคนิคต่อทรัพยากรและความสามารถด้านโลจิสติกส์ที่เลียนแบบได้ยาก จะไม่เห็นด้วยในเรื่องของสัดส่วนหนี้สินต่อทุน เรื่องของความรู้ในด้าน Auto Cad ประสบการณ์ทำงานของพนักงานรับส่งรถ ขนาดพื้นที่และจำนวนช่องเทียบ ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของอะไหล่ โดยไม่เสียดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับราคาเงินสด ตามตารางที่ 96

ตารางที่ 96 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถด้านโลจิสติกส์

ท่านคิดว่าทรัพยากรและความสามารถด้านโลจิสติกส์ต่อไปนี้ ตัวไหนในกิจการของท่านเป็นสิ่งที่ คู่แข่งของท่านเลียนแบบได้ยาก	เจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไป			ผู้จัดการด้านเทคนิค		
	ใช่ (คน)	ไม่ใช่ (คน)	ไม่ตอบ (คน)	ใช่ (คน)	ไม่ใช่ (คน)	ไม่ตอบ (คน)
ประสบการณ์การทำงาน ของพนักงานช่างเทคนิคซ่อม	10	4	-	11	3	-
สัดส่วนของหนี้สิน	7	7	-	5	9	-
จำนวนส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	8	6	-	10	4	-
ประสบการณ์การทำงาน เฉลี่ยของพนักงานขับรถ	5	8	1	8	5	1
อัตราการหมุนของสินค้าคงคลัง	9	5	-	9	4	1
อัตราของการใช้ประโยชน์ ของการให้บริการ	9	5	-	9	4	1
จำนวนพนักงานในแผนกซ่อม ที่มีความรู้ในการใช้โปรแกรม Auto Cad และอินเทอร์เน็ต	5	9	-	5	8	1
ขนาดพื้นที่ที่ให้บริการ และจำนวนช่องเทียบ	3	11	-	6	8	-
ความมีมนุษยสัมพันธ์ของ พนักงานในแผนกซ่อมเครื่อง	8	6	-	9	4	1
ระยะเวลาที่ได้รับเครดิตของ อะไหล่โดยไม่เสียดอกเบี้ย ที่มีราคาเท่ากับราคาเงินสด	4	10	-	6	7	1