



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรวม ผลการวิเคราะห์กลุ่มศูนย์บริการแต่ละค่ายรถยนต์ ผลการเปรียบเทียบแต่ละค่ายรถยนต์ที่อยู่ในบทที่ 4 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทรัพยากรที่นำมาวิเคราะห์ทั้งหมด 10 ตัว โดยกำหนดทรัพยากรเหล่านี้ให้มีองค์ประกอบปัจจัยตัววัดขึ้นมา 3 กลุ่มคือองค์ประกอบปัจจัยตัววัดว่าทรัพยากรนั้นสามารถสร้างคุณค่าได้ไหม องค์ประกอบปัจจัยตัววัดว่าทรัพยากรนั้นหาได้ยากไหม และองค์ประกอบปัจจัยตัววัดว่าทรัพยากรนั้นเลียนแบบได้ยากไหม จากข้อมูลที่มีอยู่ เพียงแต่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าในแต่ละกลุ่มของปัจจัยตัววัดในแง่สร้างคุณค่า กลุ่มปัจจัยตัววัดในแง่หาได้ยากและกลุ่มปัจจัยตัววัดในแง่เลียนแบบได้ยาก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ทัศนคติลำดับความสำคัญของปัจจัยตัววัดของแต่ละกลุ่มปัจจัยหลักซึ่งก็จะเป็นการให้ลำดับความสำคัญของทรัพยากรทั้ง 10 ตัวนั้น เช่น จากตารางที่ 97 ให้ลำดับความสำคัญปัจจัยตัววัด คืออัตราความผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ ซึ่งตัววัดนี้จะเป็นตัววัดในแง่ของการสร้างคุณค่าอันจะบ่งบอกถึงว่าทรัพยากรพนักงานด้านเทคนิคมีความสามารถในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยดูจากความผิดพลาดในชิ้นงานที่เกิดขึ้น ซึ่งหมายถึงว่าพนักงานด้านเทคนิคในแง่การสร้างคุณค่าได้รับการให้ลำดับความสำคัญจากทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างไว้อยู่ใน 4 อันดับแรก นอกจากนี้ปัจจัยตัววัดตามตารางสรุปที่ 97 จะเป็นตัวบ่งบอกถึงกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรเหล่านี้ในเรื่องอันใดบ้าง ซึ่งปัจจัยตัววัดเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของเหล่าทรัพยากรที่กำหนดขึ้น การใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเพียงแต่ช่วยให้ทราบได้ว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ทัศนคติ และลำดับความสำคัญของทรัพยากรในเรื่องใดบ้าง โดยการยึดหลักพิจารณาปัจจัยตัววัดใน 4 อันดับแรกของแต่ละกลุ่มปัจจัยหลักที่รวมกันแล้วสามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มนั้นเกินกว่า 50%

ตารางที่ 97 สรุปลำดับความสำคัญของกลุ่มปัจจัยตัววัดของทรัพยากร 4 อันดับแรก

ทรัพยากร	สร้างคุณค่า	หาได้ยาก	เลียนแบบได้ยาก
พนักงานด้านเทคนิค	อัตราความผิดพลาดใน ชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำ การแก้ไขจนเสร็จ		
เงินทุน		ต้นทุนเงินทุน	
ตราชื่อเสียง	เวตติงของการรับรู้ในตรา ชื่อเสียง		ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์
พนักงานด้านการรับรถ และส่งรถคืน			
การบริการด้านอะไหล่	จำนวนครั้งที่รถเสียเวลา ในการคอยอะไหล่ มากกว่าครั้งวันขึ้นไป	เงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate & slow moving inventory	อัตราหมุนเวียนของสินค้า คงคลัง
ระดับการบริการซ่อม			
เทคโนโลยีด้านข้อมูล		จำนวนครั้งที่ใช้ระบบ อินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต ในการขอคำแนะนำ จากบริษัทแม่ในเรื่อง เทคนิคการซ่อม	
สถานที่ตั้งศูนย์บริการ			พื้นที่ศูนย์บริการและ จำนวนช่องเทียบ
การประสานงาน			
การสั่งซื้ออะไหล่	จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ ผิดพลาด	จุดสั่งซื้อใหม่มีความผัน ผวนน้อยโดยดูจาก อะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving	

2. จากตารางที่ 97 เห็นได้ว่าทรัพยากรที่ถูกพิจารณาให้มีความสำคัญจากกลุ่มตัวอย่างที่มีองค์ประกอบปัจจัยตัววัดครบทั้ง 3 ตัว ได้แก่ ความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ และทรัพยากรที่ถูกพิจารณาให้มีความสำคัญรองลงมาที่มีปัจจัยตัววัดเป็นองค์ประกอบ 2 ตัว ได้แก่ ทรัพยากรความสามารถด้านการสั่งซื้ออะไหล่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในแง่การสร้างคุณค่า และหาได้ยาก และทรัพยากรอีกตัวหนึ่งคือตราชื่อเสียงซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าและเลียนแบบได้ยาก ฉะนั้นน่าเป็นไปได้ว่าทรัพยากรความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ของศูนย์บริการรถยนต์เป็นทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งน่าจะสร้างความได้เปรียบในการ

แข่งขันสำหรับกิจการศูนย์บริการรถยนต์ในประเทศไทย แต่ไม่ได้หมายความว่าความสามารถด้านการบริการด้านอะไหล่ จะเป็นทรัพยากรที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน เพราะองค์ประกอบที่จะเป็นทรัพยากรและความสามารถที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนจะต้องเป็นทรัพยากรและความสามารถที่ให้การปฏิบัติที่เหนือกว่าในงานวิจัยนี้ได้พิจารณาถึงการปฏิบัติที่ให้ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและผลการเติบโตของกิจการ ซึ่งในแง่การพิจารณาการสร้างคุณค่าของความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ จนทำให้เกิดการปฏิบัติที่เหนือกว่ากลับหาความสัมพันธ์ทางสถิติไม่ได้ในปัจจุบันจัตววัต คือจำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป

3. ถ้ามาวิเคราะห์พิจารณาในแง่ทรัพยากรด้านความสามารถบริการด้านอะไหล่สามารถทดแทนได้ไหม เมื่อเทียบกับศูนย์บริการอิสระทั่วไป เนื่องจากศูนย์บริการอิสระจะไม่มีสต็อกอะไหล่ การเสียเวลาคอยอะไหล่ย่อมมีมากกว่าศูนย์บริการที่เป็นตัวแทนมาตรฐาน และศูนย์บริการอิสระก็ยังไม่ลงทุนในสต็อกอะไหล่ อีก การมีอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลังต่ำเพราะไม่มีการสต็อกอะไหล่ จึงไม่สามารถทดแทนความสามารถด้านการบริการด้านอะไหล่ได้ดีเท่ากับศูนย์บริการมาตรฐาน ถ้าเปรียบเทียบกับตัวแทนจำหน่ายอะไหล่ที่สามารถทดแทนศูนย์บริการมาตรฐานได้ไหม การเสียเวลาคอยอะไหล่ต้องเกิดขึ้น เพราะเจ้าของรถต้องนำตัวอย่างอะไหล่ และหมายเลขชิ้นส่วนซึ่งมีความซับซ้อนไปหาซื้อจากร้านตัวแทนจำหน่ายอะไหล่ ซึ่งอาจเกิดการผิดพลาดในชิ้นส่วนได้มาก แม้ว่าตัวแทนจำหน่ายอะไหล่จะมีสต็อกเพราะลงทุนในอะไหล่ไว้มาก อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังก็มากกว่าศูนย์บริการมาตรฐาน แต่ก็ไม่สามารถสร้างคุณค่าให้ได้ดีเท่ากับศูนย์บริการมาตรฐานจึงยากที่จะทดแทนได้ ซึ่งสรุปได้ว่าทั้งศูนย์บริการอิสระและตัวแทนจำหน่ายอะไหล่ยังไม่สามารถสร้างควมมีคุณค่า ความสะดวก และความสามารถให้เหนือกว่าศูนย์บริการมาตรฐาน ความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ของศูนย์บริการมาตรฐานเป็นกิจกรรมย่อยกิจกรรมหนึ่งในโลจิสติกส์ของศูนย์บริการมาตรฐาน ศูนย์บริการไหนที่สามารถนำทรัพยากร และความสามารถนี้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้ดี แต่ไม่ใช่การได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน หากมาพิจารณาแต่ละค่ายจากผลวิเคราะห์ปัจจัยในบทที่ 4 ถึงความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ สรุปได้ว่าค่ายรถยนต์ฟอร์ดให้ความสำคัญต่อความสามารถในการบริการด้านอะไหล่กว่าค่ายรถยนต์อื่น เพราะค่ายรถยนต์ฟอร์ดให้ความสำคัญแก่จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป และจะลงทุนในอะไหล่พวก Moderate&Slow Moving Inventories ยังคอยระวังในปัจจุบันอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง

4. เมื่อนำปัจจัยตัววัดมาหาความสัมพันธ์กับผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโต กลับพบว่าปัจจัยตัววัดตามทั้งหมดในข้อ 1 ลูกค้ายุติ หรือผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการเทคนิคกลับพิจารณาว่าปัจจัยตัววัด 2 ตัวในกลุ่มที่สร้างคุณค่านั้นไม่มีบทบาทในการที่ทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นหรือลดลง ปัจจัยตัววัด 2 ตัวนี้ คืออัตราความผิดพลาดในชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำการแก้ไขจนเสร็จ ซึ่งหมายความว่าพนักงานด้านเทคนิคแม้ว่าสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า แต่ไม่ได้มีผลอันใดต่ออัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตของกิจการในกรณีที่ใช้วิเคราะห์ทางสถิติ ปัจจัยตัววัดอีกหนึ่งคือจำนวนครั้งที่รถเสียเวลาในการคอยอะไหล่มากกว่าครั้งวันขึ้นไป หมายความว่าความสามารถการบริการด้านอะไหล่แม้ว่าสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า แต่ไม่ได้มีผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตในกรณีที่วิเคราะห์ทางสถิติ ส่วนทรัพยากรในตราयीหือ และความสามารถในการสั่งซื้ออะไหล่เป็นทรัพยากรในแง่สร้างคุณค่าที่มีความสัมพันธ์ทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้

5. ทรัพยากรทั้ง 10 ตัวตามผลสรุปในข้อ 1 ที่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตของบริษัทจะแสดงออกในรูปปัจจัยที่หาได้ยาก และเลียนแบบได้ยาก จากมุมมองของลูกค้า ผู้จัดการทั่วไป หรือเจ้าของ และผู้จัดการด้านเทคนิค เป็นทรัพยากรที่มีผลทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราทำกำไรลดลงหรือเพิ่มขึ้นได้

6. ทำไมทรัพยากรทั้ง 10 ตัวเมื่อนำปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่มีลำดับความสำคัญ 4 อันดับแรกเหล่านี้มาทดสอบหาความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโต จึงให้ผลที่เหมือนกัน ที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากว่าค่าอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตเป็นค่าที่เกิดขึ้นในอดีตจากช่วงปี พ.ศ.2543 ถึง พ.ศ. 2545 ตัวเลขจะมีความแตกต่างกันก็ต่อเมื่อมีการแบ่งเงินปันผล เมื่อลองสมมุติฐานว่ามีการแบ่งเงินปันผลมากขึ้นทำให้อัตราการเติบโตลดลง จะพบว่าค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่มีลำดับความสำคัญใน 4 อันดับแรกเหล่านั้นกับอัตราการเติบโตมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตัววัดเหล่านั้น และอัตราการเติบโตยังมีนัยสำคัญเหมือนเดิม แต่ในงานวิจัยของ Giovanni Azzone and Umberto Bertele and Angrea Rangane นั้นพวกเขาใช้อัตราการเติบโตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยที่ค่าอัตราการเติบโตในอนาคตนั้นจะหาได้จากความสัมพันธ์ของเงินปันผลในอนาคต มูลค่าหุ้นในอนาคตและอัตราต้นทุนของเงินทุน

7. เมื่อนำเอาปัจจัยตัววัดของทรัพยากรทั้ง 10 ตัวทั้งหมดทุกตัวมาหาความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต จะพบว่าไม่เพียงเฉพาะส่วนปัจจัยตัววัดตามข้อ

1 เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต ยังมีปัจจัยตัววัดตัวอื่นๆในทรัพยากรทั้งหมด 10 ตัวที่มีความสัมพันธ์ได้ ซึ่งแสดงว่าทรัพยากรทั้ง 10 ตัวที่ยกขึ้นมาอันที่จริงเกือบทุกตัวมีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตในแง่ของการสร้างคุณค่า หาได้ยาก และเลียนแบบได้ยาก แต่ทั้งนี้ในการวิจัยหยาบเฉพาะทรัพยากรที่ถูกค้ำผู้จัดการทั่วไป หรือเจ้าของ และผู้จัดการด้านเทคนิค เห็นว่ามีความสำคัญที่สุดที่อาจจะมีผลอย่างมากต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตของกิจการ ซึ่งจะส่งผลต่อจุดแข็งของกิจการกว่าทรัพยากรตัวอื่นๆ จากการใช้การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบ

8. เมื่อนำเอาปัจจัยตัววัดของทรัพยากรที่ได้รับความเห็นว่า มีระดับความสำคัญในอันที่จะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยที่หากอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นเฉลี่ยของศูนย์บริการทั้ง 16 ศูนย์เท่ากับ 19.59% เป็นปัจจัยตัววัดว่าถ้าศูนย์บริการใดสามารถทำได้เท่ากับหรือสูงกว่า 19.59% ขึ้นไปจัดอยู่ในชั้นดีมากและอัตราการเติบโตเฉลี่ยของ 16 ศูนย์บริการเท่ากับ 18.91% เป็นตัววัดที่ให้ว่าศูนย์บริการใดที่มีอัตราการเติบโตเท่ากับหรือมากกว่า 18.91% จัดได้ว่าอยู่ในชั้นดีมาก ถ้าหากศูนย์บริการไหนที่มีทรัพยากรสามารถทำอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าค่าเฉลี่ย ย่อมจะสามารถปฏิบัติได้เหนือกว่า เมื่อนำปัจจัยตัววัดที่สำคัญมาเทียบดังตารางที่ 98 นี้

ตารางที่ 98 การเปรียบเทียบค่าปัจจัยตัววัดที่มีความสัมพันธ์กับ ROE และ Growth เป็นมูลค่า  
เชิงภาษาศาสตร์

ROE	>19.59%	14.60%- 19.59%	8.60%- 14.50%	2%-8.50%	<2.00%
Growth	>18.91%	13.60%- 18.91%	6.6%-13.50%	1%-6.50%	<1.00%
เรตติ้งของการรับรู้ในตรา ยี่ห้อ	>40%	30-40%	20-30%	10-20%	<10%
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ ผิดพลาด	0 ครั้ง	1-3 ครั้ง	4-7 ครั้ง	8-12 ครั้ง	>12 ครั้ง
เงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate&slow moving inventory	<1 แสนบาท	1-5 แสน บาท	5 แสน-1 ล้าน บาท	1-2 ล้าน บาท	>2 ล้าน บาท
จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวน น้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่ เป็น Moderate Moving	<5%	5-8%	8-11%	11-14%	>14%
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบ อินเทอร์เน็ต/อินเทอร์เน็ตใน การขอคำแนะนำด้านเทคนิค ซ่อมจากบริษัทแม่	1-5 ครั้ง	6-10 ครั้ง	11-15 ครั้ง	16-20 ครั้ง	>20 ครั้ง
ต้นทุนเงินทุน	>12%	8-12%	5-8%	2-5%	<5%
จำนวนช่องเทียบ	<15 ช่อง	15-25 ช่อง	26-35 ช่อง	36-45 ช่อง	>45 ช่อง
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์	<1%	1-2%	3-6%	7-12%	>12%
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคง คลัง	<5 ครั้ง/ปี	5-10 ครั้ง/ปี	10-20 ครั้ง/ปี	20-30 ครั้ง/ ปี	>30 ครั้ง/ ปี
พื้นที่ของศูนย์บริการ	<500	500-1000	1001-2000	2001-3000	>3000

ทำการเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตซึ่งเทียบจาก  
ปัจจัยตัววัดที่มีมูลค่าเชิงภาษาศาสตร์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตที่เฉลี่ย  
ที่ได้จากงบการเงินของแต่ละค่ายรถยนต์ โดยใช้ปัจจัยตัววัดที่มีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับอัตรา  
ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต สรุปได้ดังนี้

8.1 ศูนย์บริการรถฟอร์ด จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ สามารถสรุปได้ว่ามีทรัพยากรที่ปรากฏปัจจัยตัววัดในการสร้างคุณค่า หาได้ยาก เลียนแบบได้ยากที่มีความสำคัญเรียงลำดับปรากฏดังตารางที่ 99

ตารางที่ 99 การเปรียบเทียบปัจจัยตัววัดกับ ROE และ Growth เป็นมูลค่าเชิงภาษาศาสตร์ของศูนย์บริการรถฟอร์ด

ROE	>19.59%	14.60%-19.59%	8.60%-14.50%	2%-8.50%	<2.00%
Growth	>18.91%	13.60%-18.91%	6.6%-13.50%	1%-6.50%	<1.00%
เรตติ้งของการรับรู้ในตราหือ				13.1%	
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด	X	X		X	X
เงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate&slow moving inventory		X	X	X	X
จำนวนช่องเทียบ	XXX	X			
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	XX	X	X		
พื้นที่ของศูนย์บริการ	X	X	XX		

\*\*Xแทนจำนวนศูนย์บริการรถยนต์

ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ด 4 ศูนย์บริการ พบว่าอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตรากำไรเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ 10.37 % เท่ากันแสดงถึงผลประกอบการของศูนย์บริการรถยนต์ฟอร์ดอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และศูนย์บริการจะมีอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตรากำไรเติบโตจากงบการเงินตั้งแต่ 3.1%-21.80% ขณะที่ซึ่งอัตรากำไรผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตรากำไรเติบโตตามผลของปัจจัยตัววัดของทรัพยากรเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 6.60%→19.59% ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนกันเล็กน้อยในปัจจัยตัววัดเรตติ้งของการรับรู้ในตราหือ จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาดและเงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate & Slow Moving Inventory

8.2 ศูนย์บริการรถฮอนด้า จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ สามารถสรุปได้ว่ามีทรัพยากรที่ปรากฏปัจจัยตัววัดในการสร้างคุณค่า หาได้ยาก เลียนแบบได้ยาก ที่มีความสำคัญเรียงลำดับปรากฏดังตารางที่ 100

ตารางที่ 100 การเปรียบเทียบปัจจัยตัววัดกับ ROE และ Growth เป็นมูลค่าเชิงภาษาศาสตร์  
ของศูนย์บริการรถขนถ่าย

ROE	>19.59%	14.60%-19.59%	8.60%- 14.50%	2%-8.50%	<2.00%
Growth	>18.91%	13.60%-18.91%	6.6%-13.50%	1%-6.50%	<1.00%
เรตติงของการรับรู้ ในตราหือ			22.4%		
จำนวนครั้งที่รับ อะไหล่ผิดพลาด		XX	X		
จุดสั่งซื้อใหม่มีความ ผันผวนน้อยโดยดู จากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving	XXX				
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบ อินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ต ในการขอคำแนะนำ ด้านเทคนิคซ่อมจาก บริษัทแม่	XX	X			
ต้นทุนเงินทุน		X	XX		
จำนวนช่องเทียบ	XX			X	
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์		X	X		X
อัตราหมุนเวียนของ สินค้าคงคลัง	X	X	X		
พื้นที่ของศูนย์บริการ	X	X			X

\*\*X แทนจำนวนศูนย์บริการรถยนต์

อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นเฉลี่ยของ 4 ศูนย์บริการอยู่ที่ 13.18% และช่วงอยู่ที่ 5.03%-18.54% ในขณะที่อัตราการเติบโตเฉลี่ยของ 4 ศูนย์บริการอยู่ที่ 12.27% และช่วงอยู่ที่ 5.03%-8.54% ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ผลประกอบการเฉลี่ยทั้งอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตรา การเติบโต เมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตตามผลของปัจจัยตัว วัดของทรัพยากรเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 6.6%→19.59% ซึ่งก็ใกล้กับความเป็นจริง ดังนั้นปัจจัยตัววัด เหล่านี้ น่าจะมีผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต



8.3 ศูนย์บริการรถโตโยต้า จากการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบ สามารถสรุปได้ว่ามีทรัพยากรที่ปรากฏปัจจัยตัววัดในการสร้างคุณค่า หาได้ยาก เลียนแบบได้ยากที่มีความสำคัญเรียงลำดับปรากฏดังตารางที่ 101

ตารางที่ 101 การเปรียบเทียบปัจจัยตัววัดกับ ROE และ Growth เป็นมูลค่าเชิงภาษาศาสตร์ของ ศูนย์บริการรถโตโยต้า

ROE	>19.59%	14.60%- 19.59%	8.60%- 14.50%	2%-8.50%	<2.00%
Growth	>18.91%	13.60%- 18.91%	6.6%-13.50%	1%-6.50%	<1.00%
เรตติ้งของการรับรู้ในตราयीหือ	40.2%				
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด			X		XX
จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อย โดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving	XX		X		
ต้นทุนของเงินทุน	X			XX	
จำนวนช่องเทียบ			XX	X	
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์		XX			X
พื้นที่ของศูนย์บริการ	X			XX	

\*\*X แทนจำนวนศูนย์บริการรถยนต์

อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นเฉลี่ย 4 ศูนย์บริการอยู่ที่ 11.10% และช่วงอยู่ที่ตั้งแต่ 6.26%-21.98% ขณะที่อัตราการเติบโตเฉลี่ย 4 ศูนย์บริการอยู่ที่ 9.31% และช่วงอยู่ที่ตั้งแต่ 6.26%-18.13% ซึ่งอัตราการผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตตามผลของปัจจัยตัววัดของทรัพยากร ก็อยู่ระหว่าง 6.6%→18.92% ซึ่งก็ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ดังนั้นปัจจัยตัววัดเหล่านี้น่าจะมีผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต

8.4 ศูนย์บริการรถวอลโว่ จากการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบ สามารถสรุปได้ว่ามีทรัพยากรที่ปรากฏปัจจัยตัววัดในการสร้างคุณค่า หาได้ยาก เลียนแบบได้ยาก ที่มีความสำคัญเรียงลำดับปรากฏดังตารางที่ 102

ตารางที่ 102 การเปรียบเทียบปัจจัยตัววัดกับ ROE และ Growth เป็นมูลค่าเชิงภาษาศาสตร์ขอ ศูนย์บริการรถอวลไว้

ROE	>19.59%	14.60%- 19.59%	8.60%- 14.50%	2%-8.50%	<2.00%
Growth	>18.91%	13.60%- 18.91%	6.6%-13.50%	1%-6.50%	<1.00%
เรตติ้งของการรับรู้ในตราयीหือ				17.5%	
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด		X	X	X	X
เงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate&slow moving inventory		X	X	X	X
จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อย โดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving	X	XXX			
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ต/ อินทราเน็ตในการขอคำแนะนำ ด้านเทคนิคซ่อมจากบริษัทแม่	X		X		XX
จำนวนช่องเทียบ	X	XX		X	
พื้นที่ของศูนย์บริการ	XX	X	X		

\*\*Xแทนจำนวนศูนย์บริการรถยนต์

อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นเฉลี่ยและอัตราการเติบโตเฉลี่ยของ 4 ศูนย์บริการอยู่ที่ 43.71% ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ยทั้งนี้เพราะมีอยู่ 2 ศูนย์บริการที่มีค่าอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตที่แตกต่างกันมากโดยมีช่วงตั้งแต่ -25.72%-167.07% เมื่อมาเทียบกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตตามผลของปัจจัยตัววัดของทรัพยากรก็จะอยู่ระหว่าง <1%→18.00% ซึ่งก็ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ดังนั้นปัจจัยตัววัดเหล่านี้จะมีผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต

9. เมื่อมาพิจารณาถึงว่าในศูนย์บริการแต่ละยี่ห้อ นั้น มีระดับการให้ความสำคัญของปัจจัยตัววัดที่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตแตกต่างกันไปอย่างไร ก็สรุปได้ตามตารางที่ 103

ตารางที่ 103 สรุปความสัมพันธ์ปัจจัยตัววัดของแต่ละค่ายรถยนต์กับ ROE และ Growth

ตัววัดที่มีความสัมพันธ์กับ ROE และอัตราการเติบโต	ฟอร์ด	ฮอนด้า	โตโยต้า	วอลโว่
เรตติงตราயี่ห้อ	13.1%	22.4%	40.2%	17.5%
จำนวนครั้งที่รับอะไหล่ผิดพลาด	X	X	X	X
เงินลงทุนในอะไหล่พวก moderate&slow moving inventory	X			X
จุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving		X	X	X
จำนวนครั้งที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ต/อินเทอร์เน็ตในการขอคำแนะนำด้านเทคนิคซ่อมจากบริษัทแม่		X		X
ต้นทุนเงินทุน		X	X	
จำนวนช่องเทียบ	X	X	X	X
ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์		X	X	
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	X	X		
พื้นที่ของศูนย์บริการ		X	X	X

9.1 ศูนย์บริการรถฟอร์ด แม้ว่าจะให้ความสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรอยู่ 5 ตัว แต่ปรากฏว่าไม่มีปัจจัยตัววัดไหนแสดงให้เห็นถึงจะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นเมื่อกลับไปดูผลเปรียบเทียบ ซึ่งอาจสันนิษฐานได้ว่าศูนย์บริการฟอร์ดพยายามดำเนินตามนโยบายของบริษัทแม่คือการบริการลูกค้า ที่แล้วมารถยนต์ค่ายยุโรปและค่ายสหรัฐอเมริกาถูกมองว่าอะไหล่หายาก ศูนย์บริการมีไม่พอเพียง สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนให้เห็นว่าการลงทุนในด้านการบริการด้านอะไหล่ สถานที่ตั้งของศูนย์บริการ และความสามารถในการสั่งซื้อก็เพื่อลดจุดปมด้อยในภาพพจน์ที่กล่าวมาของรถฟอร์ด ให้กลายเป็นจุดแข็งในด้านการบริการลูกค้า แต่ผลที่ตามมาศูนย์บริการก็กลับมีอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตลดลงสาเหตุอาจจะเป็นเพราะการลงทุนในด้านการบริการลูกค้าไม่ได้ตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท หรือส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ยังน้อยอยู่ไม่พอเหมาะกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในด้านการบริการลูกค้า ซึ่งทางศูนย์บริการแต่ละแห่งจะต้อง trade off ให้ดีระหว่างการบริการลูกค้าและอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตลดลงและนโยบายของบริษัทแม่ที่ต้องการให้ศูนย์บริการแบกรับภาระในด้านอะไหล่

9.2 ศูนย์บริการของรถฮอนด้าส่วนใหญ่ จะให้ความสำคัญในระดับทรัพยากรในหลายเรื่องที่มากกว่าศูนย์บริการฟอร์ด การบริการด้านอะไหล่ไม่เน้นการเก็บสต็อกจำพวก Moderate & Slow Moving Inventory เพราะอาจจะเป็นคำนิยามว่าอะไหล่รถญี่ปุ่นสามารถสั่งซื้อของได้ง่ายและปริมาณรถที่เข้าซ่อมมีมากพอที่จะสามารถส่งอะไหล่เข้ามาทุกอาทิตย์ จุดสั่งซื้อใหม่ก็มีความ

ผันผวนน้อย แสดงถึงความแน่นอนในการใช้อะไหล่ในการบริการให้แก่ลูกค้า และอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง ก็อยู่ในระดับปานกลาง มีความชัดเจนแน่นอนมากกว่าศูนย์บริการของฟอร์ด ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเด่นของศูนย์บริการของฮอนด้า ในเรื่องการความสามารถในการบริการด้านอะไหล่และการสั่งซื้ออะไหล่ และสามารถทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นกับอัตราการเติบโตเพิ่มได้ ในเรื่องของเงินทุนศูนย์บริการฮอนด้าส่วนมากจะมีระดับต้นทุนเงินทุนต่ำกว่าก่อนมาระดับพอใช้ ก็ถือได้ว่าต้นทุนเงินทุนของศูนย์บริการฮอนด้ามีส่วนทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นได้ระดับหนึ่ง และส่วนแบ่งตลาดอยู่ในระดับปานกลาง จึงทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นได้ในระดับกลางๆ ศูนย์บริการฮอนด้ามีจุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยโดยดูจากอะไหล่กลุ่มที่เป็น Moderate Moving มีความผันผวนไม่เกิน 5 จึงเป็นจุดแข็งของศูนย์บริการฮอนด้า

9.3 ศูนย์บริการโตโยต้าส่วนมากมีจุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อยกว่า 5% และค่อนข้างประมาณเกือบ 10% ในบางศูนย์ยอมทำให้โอกาสในอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตลดลงได้ ดังนั้นในเรื่องการควบคุมจุดสั่งซื้อใหม่มีความผันผวนน้อย ศูนย์บริการของโตโยต้าอาจยังเป็นรองศูนย์บริการของฮอนด้าอยู่เพียงเล็กน้อย ส่วนในเรื่องต้นทุนของเงินทุนที่จะลงทุนโดยเน้นการใช้เงินกู้มากกว่าเงินลงทุนจากผู้ถือหุ้น ซึ่งทำให้ต้นทุนของเงินทุนสูง โอกาสในการเพิ่มผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตมีมากขึ้น คือยิ่งเสี่ยงมากยิ่งขึ้นมีผลตอบแทนมากเป็นหลักธรรมดา สำหรับจำนวนช่องเทียบและพื้นที่ของศูนย์บริการยังมีความไม่พอเหมาะกะกับจำนวนลูกค้า แม้ว่าการมีพื้นที่และช่องเทียบถูกเตรียมเพื่อรองรับปริมาณลูกค้าที่จะนำเอารถเข้ามาซ่อมในอนาคต แต่ก็ทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตลดลง สาเหตุอาจจะมาจากค่าเสื่อมราคาของสิ่งปลูกสร้างที่มากขึ้น ซึ่งส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตลดลงได้ ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ของโตโยต้ามีมากอยู่แล้วดังนั้นผลตอบแทนที่บริษัทแม่ให้กับรถยนต์หนึ่งคันจึงต่ำ ส่งผลให้ถ้าไม่สามารถทำได้ถึงยอดขายตามเป้า ก็จะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตไม่เป็นไปตามเป้าหมายเอาไว้ สรุปได้ว่าความสามารถในการควบคุมจุดสั่งซื้อใหม่ไม่ให้ความผันผวนมากในการสั่งซื้ออะไหล่ และต้นทุนของเงินทุนน่าจะเป็น ทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งของศูนย์บริการโตโยต้า

9.4 ศูนย์บริการรถออลไวให้ความสำคัญอย่างมากกับเรื่องจุดสั่งซื้อใหม่ มีความผันผวนน้อยเพราะปัจจุบันมีความผันผวนมากทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นลดลง ลงทุนในอะไหล่พวก moderate & slow moving inventory มากเหมือนกับค่ายรถยนต์ยุโรปและสหรัฐอเมริกาทั่วไปเพราะเพื่อบริการลูกค้า แต่ผลสะท้อนทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและ

อัตราการเติบโตอาจลดลง การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีมาก แต่ได้ส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโตลดลง คือยังไม่สอดคล้องกับการลงทุน แต่เพื่อการบริการลูกค้าที่รวดเร็วขึ้น จำนวนช่องเทียบและพื้นที่ของศูนย์บริการก็ยังไม่เหมาะสมกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราการเติบโต สรุปได้ว่าแม้ว่าวอลโว่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรเหล่านี้ แต่ว่าแต่ ละตัวยังไม่สามารถที่จะส่งผลในเชิงรูปธรรมให้แก่ศูนย์บริการรถยนต์ ในเชิงนามธรรมคือการบริการลูกค้าที่ได้รับเกิดขึ้น ซึ่งจะเน้นในเรื่องของเทคโนโลยี การมีพื้นที่ และจำนวนช่องเทียบรองรับที่พอเพียงรวดเร็ว และความพยายามลดจุดสั่งซื้อใหม่ที่มีความผันผวนมาก กับลดการลงทุนในอะไหล่พวก moderate & slow moving inventory แต่โดยภาพรวมจากตัววัดของทรัพยากรที่มีความสำคัญแสดงให้เห็นว่าศูนย์บริการวอลโว่ ยังไม่สามารถใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์และสรุปการวิจัย ได้พบดังนี้

1. แม้ว่าศูนย์บริการแต่ละยี่ห้อจะมีการให้ความสำคัญ ในระดับทรัพยากรที่แตกต่างกันไป แต่ก็ไม่มีศูนย์ไหนที่มีองค์ประกอบทรัพยากรที่สร้างคุณค่า หาได้ยาก และเลียนแบบได้ยาก ทั้ง 3 ตัวในทรัพยากรอันนั้น อันเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเป็นทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน ซึ่งอาจจะเป็นการกำหนดตัววัดอาจจะยังไม่ดีเพียงพอ เช่นเงินลงทุนในอะไหล่พวก Moderate&Slow Moving Inventory ซึ่งเป็นปัจจัยตัววัดของความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ที่ถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยตัววัดที่หาได้ยากซึ่งยังหาข้อสรุปที่ให้ชัดเจนไม่เพียงพอ และอีกปัจจัยตัววัดอีกตัวหนึ่งคือจำนวนพนักงานในแผนกซ่อมเครื่องที่มีความรู้ด้านโปรแกรม Auto Cad และอินเทอร์เน็ตซึ่งได้ข้อมูลไม่พอเพียงจนไม่สามารถที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ นอกจากนี้จำนวนข้อมูลที่ได้มาจากด้านผู้จัดการทั่วไป หรือเจ้าของ และผู้จัดการด้านเทคนิคมีจำนวนน้อยทำให้อาจมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นได้มาก และข้อมูลบางอย่างอาจมีการบิดเบือน เนื่องจากข้อมูลบางอย่างเป็นข้อมูลภายใน แต่อย่างไรก็ตามวิธีการที่นำมาใช้ในการพิจารณาวิเคราะห์ก็ทำให้ทราบถึงทรัพยากรตัวไหนบ้างที่แต่ละยี่ห้อให้ลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจนำไปสู่ปัจจัยในการสร้างความสำเร็จของกิจการและความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้เห็นว่าแต่ละยี่ห้อเน้นมีจุดแข็งและจุดอ่อนแตกต่างกันไปได้บ้างบางส่วน ในทรัพยากรแต่ละตัว อันเป็นแนวทางที่ศูนย์บริการแต่ละยี่ห้อนำไปครุ่นคิดและวิเคราะห์ หาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดจุดเด่นในทรัพยากรตัวนั้นๆ และนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าในการบริการหลังการขายรถยนต์

2. ในลำดับความสำคัญตามข้อมูลที่มีอยู่ ผู้จัดการทั่วไป หรือเจ้าของ และผู้จัดการด้านเทคนิคจะเน้นทรัพยากรในแต่ละตัวไปที่ทรัพยากรที่หาได้ยาก และเลียนแบบได้ยาก มากกว่าด้านคุณค่า ซึ่งก็ไม่ใช่ไปตามแนวความคิดของ porter ที่จะให้ลำดับความสำคัญไปยังการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า แต่ในความเป็นจริงถ้าหากไม่จัดการกับทรัพยากรให้ดี การที่จะสร้างคุณค่าจึงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นในความเห็นของผู้วิจัยจึงเห็นว่า สิ่งที่ wernerfelt เสนอมา น่าจะได้รับการวิเคราะห์ร่วมกับการสร้างสายโซ่แห่งคุณค่าให้แก่ลูกค้า (customer Value chain) ตารางที่ 104 แสดงถึงทรัพยากรแต่ละตัวให้ลำดับความสำคัญในปัจจุบันตัววัดต่างกัน โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบในแบบ Principal Components

พนักงานด้านเทคนิค	อัตราความผิดพลาดใน ชิ้นงานที่ซ่อมแล้วได้ทำ การแก้ไขจนเสร็จ (*คุณค่า*)	การยอมรับในทักษะ ความรู้ความสามารถของ พนักงานเทคนิค (**หาได้ยาก**)	ประสบการณ์เฉลี่ยของ พนักงานด้านเทคนิค (***เขียนแบบได้ยาก ***)
เงินทุน	ต้นทุนของเงินทุน (**หาได้ยาก**)	สัดส่วนหนี้สินต่อทุน (***เขียนแบบได้ยาก***)	จำนวนเงินที่ลงไป ศูนย์บริการรวมถึงเครื่อง ไม้เครื่องมือซ่อม (*คุณค่า*)
ตรา ยี่ห้อ	ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์ (***เขียนแบบได้ยาก ***)	เรตติ้งของการรับรู้ในตรา ยี่ห้อ (*คุณค่า*)	อัตราที่ถูกค่าเก่ากลับมา รับบริการใหม่สำหรับรถ ที่ใช้เกิน 5 ปี (**หาได้ ยาก**)
พนักงานด้านการรับรถ และส่งรถคืน	ความกระตือรือร้นในการ ทำงานในมุมมองลูกค้า (**หาได้ยาก**)	ความสามารถในการ อธิบายรายละเอียดงาน ซ่อมให้กระจ่างแก่ลูกค้า (*คุณค่า*)	ประสบการณ์ในการ ให้บริการของพนักงาน รับส่งรถคืน (***เขียนแบบได้ยาก ***)
การบริการด้านอะไหล่	เงินลงทุนในอะไหล่ moderate&slow moving inventory (**หา ได้ยาก**)	จำนวนครั้งที่รถเสียเวลาใน การคอยอะไหล่มากกว่า ครึ่งวันขึ้นไป (*คุณค่า*)	อัตราหมุนเวียนของ สินค้าคงคลัง(** เขียนแบบได้ยาก***)
ระดับการบริการซ่อม	ความพอใจในระดับ บริการซ่อม (**หาได้ยาก**)	อัตราของ utilization ของ การให้บริการ (***เขียนแบบได้ยาก***)	ระยะเวลารอบบริการ ซ่อมเฉลี่ยตั้งแต่รับรถจน ส่งรถคืน (*คุณค่า*)
เทคโนโลยีด้านข้อมูล			
สถานที่ตั้งศูนย์บริการ	จำนวนช่องเทียบและ พื้นที่ศูนย์บริการ (***เขียนแบบได้ยาก ***)	การรับรู้ของลูกค้าในความ สะดวกในการนำรถเข้าไป รับบริการ (*คุณค่า*)	ทำเลที่ตั้งอยู่ในละแวก ย่านธุรกิจ (**หาได้ยาก**)
การประสานงาน	อัตราที่เรียกเก็บเพิ่มจาก suppliers สำหรับอะไหล่ ที่เป็น fast moving (**หาได้ยาก**)	ความมีมนุษยสัมพันธ์ของ พนักงานในแผนกซ่อม เครื่อง (***เขียนแบบได้ยาก***)	ความถี่ในการติดตาม ลูกค้าเมื่อถึงกำหนด ระยะเวลาไมล์ในการ ให้บริการ (*คุณค่า*)
การสั่งซื้ออะไหล่	ระยะเวลาที่ได้รับเครดิต ของอะไหล่โดยไม่เสีย ดอกเบี้ยที่มีราคาเท่ากับ spot ของวันนั้น (** เขียนแบบได้ยาก***)	ความผันผวนในการสั่งซื้อ อะไหล่พวก moderate moving inventory (**หาได้ยาก**)	จำนวนครั้งที่ได้รับอะไหล่ ผิดพลาด (*คุณค่า*)

3. ในความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องทรัพยากรในศูนย์บริการ ส่วนมากจะเห็นด้วยกับการสร้างคุณค่าในศูนย์บริการ จะสร้างให้เกิดการทำกำไรและการเติบโตและการทำกำไร ซึ่งก็มีความใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของแต่ละยี่ห้อที่ได้นำเสนอในงานวิจัยแต่ต้นๆ แล้วแต่ทรัพยากรและความสามารถด้านโลจิสติกส์ที่เลียนแบบได้ยาก มีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับผู้ทำการวิจัยในบางเรื่อง และมีความขัดแย้งกันระหว่างข้อมูลที่ได้ตอบในแบบสอบถามช่วงแรกๆ กับในช่วงหลัง เช่นเรื่องของขนาดพื้นที่และจำนวนช่องเทียบกับสัดส่วนหนี้สินต่อทุน หรือเป็นไปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยว่าตัววัดเหล่านั้นเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก

4. สิ่งที่พบสำหรับการวิเคราะห์โดยใช้การพิจารณาหลักการจากคณิตศาสตร์ จะมีข้อบกพร่องตรงที่ว่า ไม่สามารถวิเคราะห์ในความเป็นนามธรรม เหมือนอย่างวิธีการที่เขาเรียกกันว่า Fussy Theory ซึ่งน่าจะมีการวิจัย เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกับวิธีการอันนี้ และตัววัดที่กำหนดหลายตัว มีความเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรมตามเหตุและผลจากกิจกรรมของศูนย์บริการ และกระบวนการซ่อมบำรุงของ Taiichi Ohno แห่งโตโยต้า ดังนั้นเมื่อผลที่แสดงตรงกันข้ามกับอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและการเติบโต จึงยากที่หาข้อสรุปว่าทำไม ซึ่งทำให้ต้องวิเคราะห์หาหลักฐานประกอบ ตัวอย่างเช่นในปัจจัยตัววัดเรื่องทำไมการใช้อินเตอร์เน็ตมาก กลับทำให้อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและการเติบโตลดลง แต่เมื่อมาดูให้ดี ก็มาจากการลงทุนในระบบโปรแกรมและค่าใช้จ่ายแต่ละเดือนที่ต้องจ่ายไปกับระบบของศูนย์บริการ ที่ปัจจุบันนี้ผู้ผลิตรถยนต์พยายามใช้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่สิ่งที่สะท้อนให้เห็นคือ เมื่อมีระบบทำให้การวิเคราะห์การบริการซ่อมรวดเร็วในกรณีที่มีปัญหาแก้ไม่ตก ต้องขอคำแนะนำจากผู้ผลิตซึ่งทำให้การใช้เวลาย่นลง อันนี้เป็นนามธรรมที่การวิเคราะห์ในครั้งนี้ไม่สามารถกระทำได้ ซึ่งก็เป็นข้อจำกัดสำหรับวิธีการนี้

5. อย่างน้อยงานวิจัยที่ได้ทำมา ทำให้คิดว่าหากจะทำให้โลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพได้ดี ต้องรู้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของทรัพยากรในองค์กรเสียก่อน มิฉะนั้นการที่จะทำให้เกิดบูรณาการ (Integration) ในตัวระบบโลจิสติกส์ของแต่ละอุตสาหกรรมจะเป็นไปได้ยากและไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการไหลของข้อมูลสินค้าและบริการจากลูกค้าไปยัง suppliers และจาก suppliers ไปยังลูกค้า

6. ความสามารถในการบริการด้านอะไหล่ น่าจะเป็นความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของศูนย์บริการรถยนต์เนื่องจากในความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญทั้งในแง่ของการสร้างคุณค่า เป็นความสามารถที่หาได้ยาก และยังเลียนแบบกันได้ยาก แต่ก็ไม่ใช่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังได้อธิบายเหตุผลไปแล้ว



7. จะสังเกตเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามยังรู้ผิดในเรื่องโลจิสติกส์ ซึ่งคนส่วนใหญ่ มักคิดว่าโลจิสติกส์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการขนส่งและการเก็บสินค้าในคลังสินค้า จึงมีการมองข้ามในเรื่องของอัตราการให้บริการใช้ประโยชน์ของการให้บริการ การคำนึงถึงระดับการบริการ รวมถึงในเรื่องลูกค้าที่ใช้รถเกิน 5 ปีกลับมาใช้บริการที่ศูนย์ฯ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลงานวิจัยซึ่งศูนย์บริการรถยนต์สามารถนำไปปรับปรุง และสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจ ในกิจกรรมและขั้นตอนการทำงานด้านโลจิสติกส์ของแผนกตัวเองได้ ดังเช่น

1. เน้นพิจารณาความสามารถในการให้บริการด้านอะไหล่ เนื่องจากในตารางที่ 97 แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการให้บริการด้านอะไหล่ มีความน่าจะเป็นไปได้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นสิ่งที่ควรปรับปรุงคือต้องพยายามลดความผิดพลาดจากการที่รถลูกค้ามาคอยเสียเวลาคอยอะไหล่มากกว่าครึ่งวัน (ในตารางที่ 62 ยังแสดงให้เห็นถึงความผิดพลาดอยู่ถึง 38.9% โดยที่ศูนย์บริการรถยนต์ฮอนด้ามีความผิดพลาดมากที่สุด) อีกทั้งต้องมีการคาดคะเนในการลงทุนอะไหล่พวก moderate & slow moving inventories เช่นฝาสูบ เครื่องยนต์ และชิ้นส่วนที่นานๆ ใช้ทีหนึ่ง การลงทุนในสต็อกก็ต้องให้สอดคล้องกับการหมุนเวียนของอัตราสินค้าคงคลังโดยที่ไม่ให้มีสต็อกมากเกินไป (ตารางที่ 80 มีถึง 28.6% ที่มีอัตราการหมุนเวียนต่ำกว่า 5 ครั้งต่อปี) และสต็อกก็ต้องมีไว้พอเพียงจนไม่ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่ลูกค้า ซึ่งก็เป็นการยากมากในเรื่องนี้ ใครที่สามารถทำได้ดีกว่าย่อมจะได้เปรียบทั้งในเรื่องเวลาและต้นทุนเกิดขึ้น แม้ว่ารู้ แต่ก็เป็นเรื่องที่ทำได้ยากมาก ซึ่งก็ไม่ใช่ว่าจะไม่พยายามที่จะทำ เจ้าของกิจการอาจจะต้องลงมากำกับดูแลเองเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ได้ ความสามารถในการให้บริการด้านอะไหล่ ก็เป็นกิจกรรมหนึ่งของกิจกรรมในโลจิสติกส์

2. ทรัพยากรตัวอื่นๆ ของแต่ละค่ายศูนย์บริการจะมีความเด่นและด้อยต่างกันไปให้กลับมาพิจารณาใหม่ อะไรยังมีข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไข ระหว่างเวลาที่เสียไปและต้นทุนที่เกิดขึ้นกับความพึงพอใจของลูกค้า (ตารางที่ 103 สรุปเปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จของค่ายรถยนต์แต่ละยี่ห้อ และตารางที่ 104 ทรัพยากรมีความแตกต่างกันในลำดับความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จ) ทรัพยากรเหล่านี้สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยตัววัดต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในผลการเปรียบเทียบศูนย์บริการแต่ละค่ายในบทที่ 4

3. เมื่อทราบถึงข้อบกพร่องและข้อได้เปรียบจากการเปรียบเทียบตามที่กล่าวในข้อ 2 แล้วก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบของศูนย์บริการใหม่ เพื่อให้เกิดการบูรณาการในด้าน

โลจิสติกส์ โดยนำทรัพยากรตัวเด่นๆ ของแต่ละค่ายมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุง trade off ระหว่างต้นทุนและเวลาที่สูญเสียไปของทรัพยากรแต่ละตัว บางตัวอาจลดการสูญเสียเวลาขณะที่ยอมรับต้นทุนที่สูงขึ้น บางตัวอาจยอมเสียเวลาเพื่อลดต้นทุน แต่อย่างไรก็ตามในทางเลือกของการบูรณาการต้องมีไม่น้อยกว่า 2 ทางเลือกโดยขั้นสุดท้ายพิจารณา trade off ไปยังต้นทุนรวมและเวลาที่สูญเสียไประหว่างทางเลือกนั้นๆ การสร้างความสำเร็จของกิจการจากการลดเวลา ลดต้นทุนในทรัพยากรนั้นๆ โดยใช้การจัดการด้านโลจิสติกส์ย่อมจะก่อให้เกิดผลกำไรและการเติบโตแก่กิจการและก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เหนือกว่าได้

4. เริ่มพิจารณาถึงเรื่องระดับการให้บริการ เนื่องจากเห็นได้จากข้อเปรียบเทียบในตารางที่ 63 เวลาที่ใช้ในการบริการซ่อมโดยเฉลี่ยยังมีรถยนต์ของลูกค้ามากกว่า 32.6% ที่ใช้เวลาเกินกว่า 3 ชั่วโมง ความพอใจในระดับบริการซ่อมที่ลูกค้ายังไม่พอใจกว่า 20% สังเกตได้ในตารางที่ 68 อีกทั้งอัตราการไข่มะเร็งหัวใจให้ลูกค้าที่ใช้รถเกิน 5 ปี กลับมาใช้บริการใหม่ ลูกค้าที่ใช้รถยนต์เกินกว่า 5 ปีกลับมาใช้บริการใหม่ส่วนมากอยู่ที่ 100-500 คันต่อปีเท่านั้น (จากตารางที่ 83) ดังนั้นเพื่อที่จะเก็บลูกค้าที่ใช้รถยนต์เกินกว่า 5 ปีก็อาจจะให้พนักงานที่มีอายุงานมากๆ ลงทุนเปิดอู่ซ่อมรถยนต์ขึ้นมาโดยทางศูนย์บริการเป็นผู้ลงทุนรวมเพราะส่วนมากในต่างจังหวัดลูกค้าเหล่านี้มักจะนิยมไปใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์อิสระซึ่งก็เป็นพนักงานที่ออกจากศูนย์บริการนั่นเองและก็ให้อะไหล่พวกอะไหล่เทียมหรืออะไหล่ที่ผลิตจากผู้จัดส่งให้แก่ผู้ประกอบการซึ่งจะไม่ตีตรายี่ห้อ สิ่งเหล่านี้ก็เป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติทำได้ แต่จะทำอย่างไรก็ขึ้นกับความสามารถของเจ้าของกิจการนั่นเอง