

# THE EFFECT OF FLEXIBILITY AND SERVICE INNOVATION IN 5 TRADITIONAL PASSENGER CAR MANUFACTURES IN THAILAND ON PERFORMANCE OF DEALERS' STANDARDIZED AUTOMOTIVE AFTERSALES SERVICE CENTERS

Amorn Schmolling<sup>1\*</sup>, Somboon Saraphat<sup>2</sup>

Faculty of Management Sciences, Kasetsart University Sriracha Campus,  
Chonburi 20130, Thailand

## ABSTRACT

The objective of this study is to understand the effect of flexibility, effect of service innovation in 5 traditional passenger car manufacturers in Thailand on performance of dealers' standardized automotive aftersales service centers and also include the effect of the flexibility on service innovation from 360 managers in aftersales around the country as sample. This study found out that the flexibility and also service innovation from the 5 traditional passenger car manufacturers in Thailand positively affected on performance of dealers' standardized automotive aftersales service centers as significant level 0.01. As same as flexibility which had a positive effect on service innovation in the same significant level 0.01.

## ARTICLE INFO

### *Article history:*

Received 20 September 2020

Accepted 22 November 2020

Available online  
15 June 2021

### **Keyword:**

Strategic flexibility  
(ความยืดหยุ่นขององค์กร),  
Labor flexibility  
(ความยืดหยุ่นของแรงงาน),  
Service innovation  
(นวัตกรรมบริการ),  
Performance  
(ผลการดำเนินงาน)

<sup>1\*,2</sup> Author e-mail address: amorn.sc@ku.th, somboonsaraphat@gmail.com

## ผลกระทบของความยืดหยุ่นและนวัตกรรมบริการใน 5 แบรินด์ชั้นนำบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่ง ส่วนบุคคลในประเทศไทย ที่มีต่อผลการดำเนินงานในศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้ มาตรฐานของตัวแทนจำหน่าย

อมร ชมอลิ่ง<sup>1</sup> และ สมบูรณ์ สารพัด<sup>2</sup>

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา, ชลบุรี 20230, ประเทศไทย

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของความยืดหยุ่น ผลกระทบของนวัตกรรมบริการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่งส่วนบุคคลในประเทศไทยทั้ง 5 แบรินด์ ที่มีต่อผลการดำเนินงานในศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่าย โดยศึกษาผลกระทบของความยืดหยุ่นต่อนวัตกรรมบริการด้วยเช่นกันจากกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการในศูนย์บริการ 360 คนทั่วประเทศ พบว่าจากการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ความยืดหยุ่นและนวัตกรรมบริการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่งส่วนบุคคลในประเทศไทยทั้ง 5 แบรินด์ ต่างก็มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่ายในเชิงบวก และ ความยืดหยุ่นก็มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการเช่นกันในเชิงบวก โดยทั้งหมดมีนัยสำคัญที่ 0.01

### บทนำ

จากอดีตที่ผ่านมา ได้มีการตั้งทฤษฎีว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างมากจำเป็นจะต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่า โดยยิ่งทรัพยากรนั้นหายากเท่าไร เลียนแบบไม่ได้ ก็จะทำให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงและมีโอกาสทำให้ผลประกอบการนั้นสูงตามไปด้วย โดยเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีพื้นฐานทางทรัพยากรขึ้น (Resource base view : RBV) (J. B. J. A. o. m. r. Barney, 1986; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) ต่อมา ได้มีการตั้งอีกทฤษฎีที่เป็นทฤษฎีต่อเนื่องกับ RBV โดยอธิบายว่า เฉพาะองค์กรที่ยิงหาทรัพยากรหรือพัฒนาทรัพยากรให้มีคุณค่าอย่างต่อเนื่อง จะยังคงมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงอย่างต่อเนื่องและคู่แข่งไม่สามารถเอาชนะได้ เรียกทฤษฎีดังกล่าวว่า ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability view : DCV) (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen,

1997) ทั้ง 2 ทฤษฎีจะเป็นสิ่งที่ไว้อธิบายว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จและยังคงอยู่ในตำแหน่งการตลาดที่ยอดเยี่ยม จำเป็นต้องมีทรัพยากรดังกล่าวและหมั่นพัฒนา หรือหาอย่างต่อเนื่อง

หากมองจากมุมมองทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability view : DCV) (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) องค์กรจะสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมอย่างทันทีทันใดได้ จำเป็นต้องพัฒนาความยืดหยุ่นทางกลยุทธ์ (Strategic flexibility) (Matthyssens, Pauwels, & Vandenbempt, 2005; Wu & Chen, 2014; Zhou & Wu, 2010) โดยสิ่งแวดล้อมแบบพลวัต (Environmental dynamism) กับความยืดหยุ่นทางกลยุทธ์ จะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์กร (Schilke, 2014; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007) แต่หากมองในระดับปฏิบัติการ การพัฒนาความสามารถในความ

ยืดหยุ่น (Flexibility capabilities) ก็จะมีส่วนสำคัญในการนำนวัตกรรมกระบวนการมาใช้ จึงจำเป็นต้องเพิ่มความยืดหยุ่นของแรงงาน (Labor flexibility) หรือการจัดจ้างจากภายนอก (Outsource) มาช่วย ก็จะสามารถพัฒนา นวัตกรรมแบบใหม่ระดับอุตสาหกรรมได้มากกว่า (Voudouris, Deligianni, & Lioukas, 2017)

นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เองก็ช่วยให้เกิดโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการส่งมอบบริการ ทั้งในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและไม่เกี่ยวข้อง ทั้งยังสร้างบริการแบบใหม่ที่ยังไม่มีในตลาด (Van der Aa & Elfring, 2002) และยังเพิ่มผลการดำเนินงานคุณค่าแก่ลูกค้าในตลาด (Chapman, Soosay, Kandampully, & management, 2003) โดยสามารถกล่าวได้ว่า นวัตกรรมบริการเป็นปรากฏการณ์หลายมิติซึ่งสามารถนำไปใช้ได้หลากหลายรูปแบบ และสามารถเชื่อมโยงไปยังส่วนต่างๆของกระบวนการสร้างมูลค่าแก่บริษัทที่ให้บริการ จากการรวบรวมรูปแบบของนวัตกรรมบริการตั้งแต่ปี 1997 - 2000 มาไว้ สามารถแบ่งได้เป็นทั้งหมด 4 มิติ (Hertog, 2000) และได้พัฒนาเป็น 6 มิติ (Den Hertog, 2010) เพื่อใช้เป็นรูปแบบในการสร้างประสบการณ์การรับบริการ หรือ การแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า (Gadrey, Gallouj, & Weinstein, 1995; Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao, 2002; Gronroos, 2007; Pine, Pine, & Gilmore, 1999) ด้านตลาดรถยนต์ในเมืองไทยปี 2019 พบว่ามียอดขายในประเภทรถยนต์ที่นั่งส่วนบุคคลทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มรถยนต์ทั่วไป (Conventional cars) และ กลุ่มรถยนต์หรู (Luxury cars) รวมทั้งสิ้น 398,386 คัน โดยเป็นกลุ่มบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทยทั้ง 5 แบรินด์ TOYOTA HONDA MAZDA BMW และ MERCEDES-BENZ ถึง 84.7% ในรถยนต์ประเภนี้ (TOYOTA, 2020) ส่วนตลาดบริการหลังการขายรถยนต์ มียอดรถยนต์จดทะเบียนสะสม ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2019 ถึง 40 ล้านคัน อย่างไรก็ตาม

กีด หากมองสถิติย้อนหลังไป 7 ปี จะพบว่ามียอดจดทะเบียนทั้งหมดถึง 6 ล้านคันทั่วประเทศ (กลุ่มสถิติการขนส่ง, 2019) ซึ่งเป็นกลุ่มรถยนต์ที่ศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของแต่ละแบรนด์เริ่มให้ความสำคัญและต้องการให้เข้ารับบริการเพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น ในทางเดียวกันกิจกรรมหลังการขายเริ่มเข้ามาเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยสนับสนุนการใช้งาน และการกำจัดของเสียให้แก่ลูกค้า โดยความสัมพันธ์ระหว่างบริการหลังการขายกับการขายสามารถเทียบได้จากการทำกำไรต่อผลิตภัณฑ์ขึ้นเดียวกัน ซึ่งบริการหลังการขายสามารถทำกำไรได้มากกว่าการขายถึง 4 - 5 เท่า ต่อผลิตภัณฑ์ 1 ชิ้น (Bundschuh & Dezvane, 2003) และอาจก่อให้เกิดรายได้เป็น 3 เท่า ตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product's life cycle) (Alexander, Dayal, Dempsey, & Vander Ark, 2002; Wise & Baumgartner, 1999)

ในด้านความต้องการของลูกค้าเป็นผลสะท้อนจากวิวัฒนาการของเทคโนโลยีในการสื่อสาร ได้มีการสำรวจในต่างประเทศและพบว่าลูกค้าทั่วไปมีความต้องการให้รูปแบบการบริการเป็นแบบ Digitalization มากยิ่งขึ้น กล่าวคือสามารถทำทุกอย่างผ่านระบบดิจิทัลออนไลน์ได้ (Accenture, 2018; ESCP, 2017; McKinsey&Company, 2018) ส่วนในประเทศไทย ก็ได้มีการสำรวจเมื่อเดือนมกราคมปี 2019 จากคนไทยทั้งหมด 69.24 ล้านคน โดยร้อยละ 80% ของประชากรทั้งหมดหรือ 55.01 ล้านคนใช้งานอินเทอร์เน็ตผ่านมือถือ และมีแอปพลิเคชันที่ใช้ในการสื่อสาร 3 อันดับแรกได้แก่ Facebook, Youtube และ LINE ตามลำดับ (Hootsuite, 2019) ทั้งหมดนี้บ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจุบันประเทศไทยมีความพร้อมรองรับการขยายตัวทางด้านเทคโนโลยี หากมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่รองรับการเทคโนโลยีในปัจจุบัน ก็มีความน่าจะเป็นที่จะประสบความสำเร็จได้สูงด้วยเช่นกัน

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อวัตรกรรมบริการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่งส่วนบุคคลในประเทศไทยทั้ง 5 แปรนด์
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของนวัตรกรรมบริการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่งส่วนบุคคลในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในการให้บริการของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานทั้ง 5 แปรนด์
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของความยืดหยุ่นของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่งส่วนบุคคลในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในการให้บริการของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานทั้ง 5 แปรนด์

## สมมติฐานการวิจัย

1. ความยืดหยุ่นของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทยทั้ง 5 แปรนด์ มีผลกระทบต่อวัตรกรรมบริการหลังการขายรถยนต์ของตน
2. นวัตรกรรมบริการหลังการขายรถยนต์ทั้ง 5 แปรนด์ มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐาน
3. ความยืดหยุ่นของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทยทั้ง 5 แปรนด์ มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐาน

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวโน้มในอนาคตของรถยนต์ ลูกค้าและการให้บริการ

รถยนต์ในปัจจุบันเป็นภาพสะท้อนความต้องการของลูกค้า กล่าวคือ การพัฒนารถยนต์นั้นจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า จึงเห็นได้ว่ารถยนต์มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ไฟฟ้า เพื่อการใช้พลังงานที่สะอาดและถูก รถยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติ เพื่อให้การเดินทางสะดวกสบาย หรือแม้กระทั่งฟังก์ชันต่างๆ ในรถยนต์เพื่อให้สอดคล้องกับอุปกรณ์เทคโนโลยีที่

ลูกค้าใช้ เช่น มือถือ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม รถยนต์ก็ยังเป็นสินค้าที่ต้องการการดูแลรักษาอย่างเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า รถยนต์จะยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ในการรับประกันสินค้า จึงไม่ใช่แค่รถยนต์ที่จะถูกพัฒนามาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่จะรวมถึงการบริการหลังการขายที่เป็นอีกบริบทหนึ่งในทิศทางเดียวกัน

### 1. การขยายระยะเวลาการรับประกันสินค้า

ปัจจุบันค่ายรถยนต์ต่างๆ ได้เริ่มให้ความสำคัญกับการให้บริการหลังการขาย โดยสามารถเห็นได้จากการมีแพ็คเกจเพิ่มระยะเวลาการรับประกันสินค้า หรือการส่งเสริมการขายโดยขยายระยะเวลาการรับประกันสินค้าเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ของตน ซึ่งแต่ละแบรนด์ต้องการให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการอย่างน้อย 5 ปี โดยมีเงื่อนไขคือจะต้องเข้ามาใช้บริการตรวจเช็คระยะอย่างสม่ำเสมอตามคู่มือผู้ใช้รถ ซึ่งจะทำให้ศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานสามารถทำเพิ่มผลประกอบการได้มากขึ้นจากการให้บริการตรวจเช็คตามระยะทางที่ขยายออกไป แต่อย่างไรก็ตามหากพ้นระยะการรับประกันสินค้าแล้ว หรือโดยเฉลี่ยรถยนต์ที่เกิน 5 ปีแล้วนั้น ลูกค้าก็จะแสวงหาการบริการที่ถูกลง (Krungsri, 2019) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการอื่นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมองที่ลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer centrix) ก่อให้เกิดแนวโน้มอนาคต ซึ่งผู้ให้บริการพยายามพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

### 2. ผลสำรวจแนวโน้มอนาคตของรถยนต์ลูกค้าและการให้บริการ

ได้มีการสำรวจผู้บริหาร 1 คนจาก Daimler AG ในเยอรมนีผู้เชี่ยวชาญจากผู้ผลิตในอุตสาหกรรมรถยนต์ 9 คน ผู้จำหน่ายรถยนต์ 12 ราย และลูกค้า 152 ราย ในยุโรป (ESCP, 2017) โดย 1. ผลการสำรวจผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจากผู้ผลิตในอุตสาหกรรมรถยนต์มีแนวโน้มอนาคตที่สำคัญคือการเติบโตของ e-commerce ทั้งแบบ



B2B และ B2C และความต้องการให้บริการต่างๆ เป็น Digitalization มากขึ้น รวมทั้งให้รถยนต์สามารถเชื่อมต่อกับสิ่งแวดล้อมที่มากขึ้นไปอีก ความท้าทายที่สำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องรักษาราคาขายรถยนต์ให้คงที่แต่เพิ่มความสามารถเชื่อมต่อกับสิ่งแวดล้อม เพิ่มช่องทางการบริการให้เป็นรูปแบบออนไลน์รวมถึงสร้างประสบการณ์ทางออนไลน์ และเพิ่มความสามารถในการจัดการเรื่องเวลา ราคากับการยืดหยุ่นตามความต้องการของลูกค้า 2. ผลการสำรวจผู้จัดจำหน่ายมีแนวโน้มอนาคต ที่สำคัญสำหรับกลุ่มนี้คือ แนวโน้มการหาข้อมูลผ่านออนไลน์จะมีมากขึ้น และการลดลงของรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์เซลเนื่องจากมลพิษ โดยมีความท้าทายที่สำคัญคือการเพิ่มการบริการหลังการขายขณะที่ลดการลงทุนเนื่องจาก e-mobility และการให้บริการแบบ Digitalization ที่ครบองค์ประกอบในบริการหลังการขาย และ 3. ผลการสำรวจลูกค้าซึ่งมีแนวโน้มหลักแสดงถึงความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ความโปร่งใสและคุณภาพเป็นมิติบริการที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด ทั้งยังอินเทอร์เน็ตที่มีบทบาทสำคัญในตลาดบริการหลังการขาย ซึ่งลูกค้าให้ความสำคัญกับการรับ-ส่งรถยนต์หรือการเพิ่มความสะดวกในการรับบริการ และต้องการการเข้าถึงบริการให้ง่ายขึ้นด้วยแอปพลิเคชันออนไลน์ จากผลการสำรวจทั้ง 3 จึงสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้คือ อุตสาหกรรมรถยนต์กำลังเปลี่ยนจากการผลิตแบบ Mass production เป็น Product customize มากขึ้น นอกจากนี้แนวคิดของรถยนต์ที่เชื่อมต่อกับสิ่งแวดล้อมได้กลายเป็นความจริงและจะเป็นความก้าวหน้าครั้งสำคัญในปีต่อ ๆ ไป นอกจากนี้การสร้างความภักดีของลูกค้าด้วยการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลที่น่าดึงดูดถือเป็นหัวใจหลักของความสำเร็จในการบริการหลังการขาย ทั้งความคาดหวังของลูกค้าที่อยากให้เพิ่มเติมคือการรับ-ส่งคืนรถยนต์ให้อยู่ในการบริการ รวมถึงแอปพลิเคชันออนไลน์ที่ช่วยให้การเข้าถึงผู้ใช้

บริการและบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ได้มากขึ้น ง่ายขึ้น (ESCP, 2017)

### ความยืดหยุ่น

Volberda (1996) ศึกษาความสามารถของความยืดหยุ่นองค์กร โดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 3 ประเภทอ้างอิงจาก Ansoff and Brandenburg (1971) แต่ไม่พิจารณาความยืดหยุ่นแบบคงตัว โดยแบ่งเป็น 1. ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ (Strategic flexibility) 2. ความยืดหยุ่นของการปฏิบัติงาน (Operational flexibility) ซึ่ง Atkinson (1984) ได้แบ่งย่อยเป็น ความยืดหยุ่นแรงงานในด้านฟังก์ชัน (Functional labor flexibility) กับ ความยืดหยุ่นด้านจำนวนแรงงาน (Numerical labor flexibility) 3. ความยืดหยุ่นของโครงสร้าง (Structural flexibility) ซึ่งต่อมา Verdú and Gómez-Gras (2009) ก็ได้แบ่งแยกเพิ่มเติมเป็นภายใน (Internal) และภายนอก (External)

### นวัตกรรมบริการ

ในงานวิจัยส่วนมากจะวัดใน 2 ด้านหลักคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) Jover, Montes, and Morales (2005) Hempell and Zwick (2005) Martínez Sánchez, Vela Jiménez, Pérez Pérez, and de Luis Carnicer (2009) Broekaert, Andries, and Debackere (2016) แต่ต่อมาได้มีการแบ่งให้ละเอียดตามลักษณะนวัตกรรมบริการที่พบมากขึ้นเป็น 6 มิติ Den Hertog (2010) ซึ่งพบว่าจาก 6 มิติมี 3 มิติที่มีความหมายสอดคล้องกับงานศึกษาที่กล่าวข้างต้นได้แก่ นวัตกรรมบริการแนวคิดใหม่ (Innovation in the service concept)

สอดคล้องกับ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ นวัตกรรมบริการในกระบวนการส่งมอบในส่วนของระบบหรือองค์กร (Innovation in the service delivery system/organization) สอดคล้องกับ นวัตกรรมกระบวนการ (SChILLING & Werr, 2009)

### ผลการดำเนินงาน

Peterson and Plowman (1953) ได้ให้ความหมายผลการดำเนินงานในการบริหารงานด้านธุรกิจว่าเป็นคุณภาพของการมีประสิทธิภาพ (Quality of Effectiveness) ความสามารถในการผลิต (Competence and Capability) และในด้านการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดก็เมื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสม โดยมีต้นทุนน้อยที่สุดด้วยสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าผลการดำเนินงานในด้านธุรกิจมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) และ เวลา (Time) โดยต่อมาก็พบตัวชี้วัดดังกล่าวในงานวิจัยอีกหลายท่าน เช่น Chemers, Ayman, and bulletin (1985), Cross and Lynch (1988) Granholm, Butters, and Cognition (1988) เป็นต้น

### การทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนารอบแนวคิดงานวิจัย

Martinez Sánchez et al. (2009) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของความยืดหยุ่นแรงงาน (Labor flexibility) ที่มีต่อ นวัตกรรม (Innovation) ในอุตสาหกรรมบริการ โดยความยืดหยุ่นแรงงานได้ถูกจัดแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก

คือ ความยืดหยุ่นด้านความสามารถแรงงาน (Functional labor flexibility) และความยืดหยุ่นด้านจำนวนแรงงาน (Numerical labor flexibility) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความยืดหยุ่นแรงงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับ Hempell and Zwick (2005) และ Voudouris, Deligianni, and Lioukas (2017) ทั้งนี้ ยังมีการศึกษาเพิ่มเติมในผลกระทบจากความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ (Strategic Flexibility) ที่มีต่อนวัตกรรมในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งผลการศึกษาก็พบว่าความยืดหยุ่นของกลยุทธ์เองก็มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกับ Jover et al. (2005)

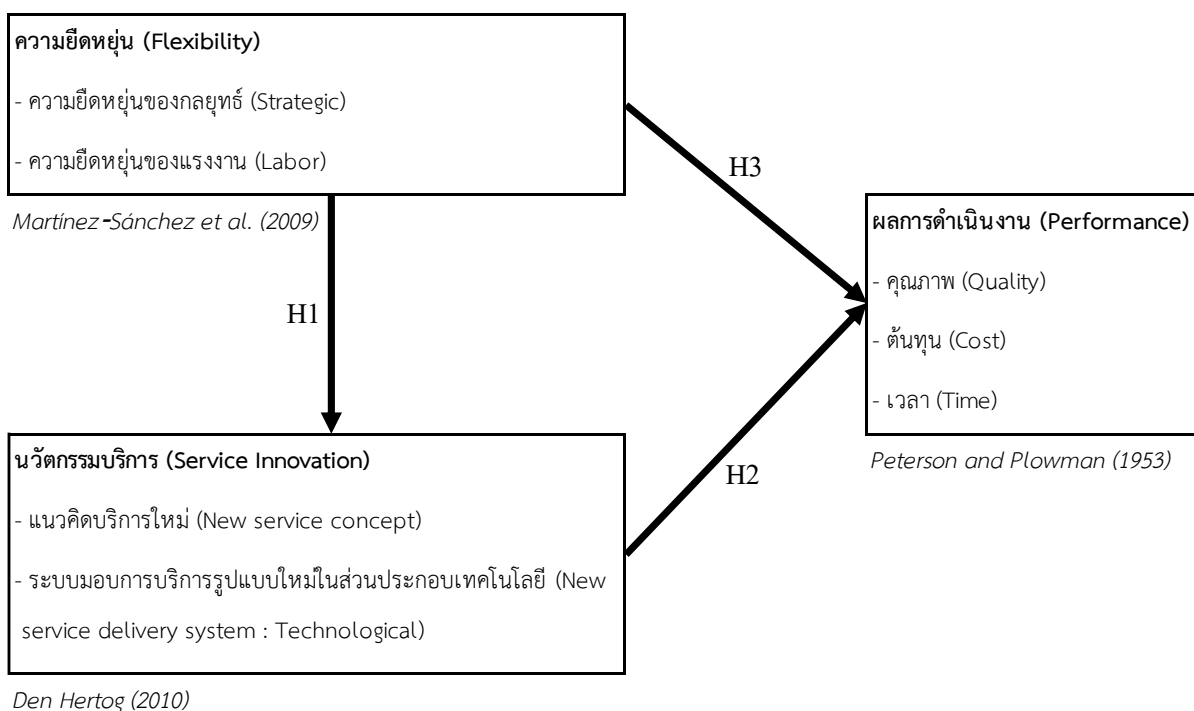
Thakur and Hale (2013) ได้ศึกษาตัวแปรที่ทำให้บริษัทในอเมริกาและอินเดียมี นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ที่แตกต่างกัน ที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้ง 2 ด้านคือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial performance) และ ผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน (Non-financial performance) โดยใช้ประเภทของการพัฒนานวัตกรรมบริการจาก Avlonitis, Papastathopoulou, Gounaris, and ASSOCIATION (2001) ซึ่งสอดคล้องกับมิติของ Den Hertog (2010) ในส่วน 1. แนวคิดบริการใหม่ (New service concept) 2. กระบวนการส่งมอบใหม่ (New delivery process) (Avlonitis et al., 2001) สอดคล้องกับ ระบบมอบการบริการรูปแบบใหม่ในส่วนประกอบเทคโนโลยี (New service delivery system : Technology) และระบบมอบการบริการรูปแบบใหม่ในส่วนประกอบ

ขององค์กร (New service delivery system : Organization โดยพบว่า นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในกลุ่มบริษัททั้งสองประเทศมีผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานทั้ง 2 ด้านอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Avlonitis et al. (2001), Thakur and Hale (2013) และ Ryu and Lee (2018)

Celuch, Murphy, and Callaway (2007) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) ที่มีต่อผลการดำเนินงาน (Performance) ในบริษัทขนาดเล็กซึ่งประกอบกรให้บริการรวมอยู่ด้วย โดยมีตัวแปรด้านความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ (Strategic flexibility) เป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งพบว่าความยืดหยุ่นของกลยุทธ์มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

ผลกระทบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fernández- Pérez, García- Morales, and Pullés (2016) และ Han, Wang, and Naim (2017) อย่างไรก็ตาม ก็ได้มีการศึกษาผลกระทบของความยืดหยุ่นในด้านอื่นที่มีต่อผลการดำเนินงานเช่นกัน โดย Isidor, Schwens, Kabst, and Management (2014) ได้ศึกษาผลกระทบของความยืดหยุ่น (Flexibility) ใน 3 ด้านคือ ความยืดหยุ่นด้านความสามารถแรงงาน (Functional labor flexibility) ความยืดหยุ่นด้านจำนวนแรงงาน (Numerical labor flexibility) และความยืดหยุ่นด้านการเงิน (Financial flexibility) ที่มีต่อผลการดำเนินงานในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการประเทศเยอรมันซึ่งผลก็พบว่า ความยืดหยุ่นด้านแรงงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ Arias Aranda (2003)

### กรอบแนวคิดงานวิจัย



## วิธีการดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงสำรวจปริมาณ (Quantitative Survey Research) จากกลุ่มประชากรตัวอย่างที่รับผิดชอบและดูแลการให้บริการในศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ตามมาตรฐาน ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริการและผู้จัดการฝ่ายอะไหล่ รวมทั้งสิ้น 1,780 คนจาก 890 ศูนย์ โดยการเก็บตัวอย่างควมมีอย่างน้อย 327 คน (Yamane, 1967) จากการส่งแบบสอบถามทั้งหมด

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบบคำถามปลายปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการตอบแบบสอบถามตามข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป และตามความรู้สึกของตนเองซึ่งเป็นไปตามแนวคิดมาตราวัดของ Likert's Scale แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน จำนวน 3 ข้อคำถาม

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นั่งส่วนบุคคลแบรนต์ที่ทำงานอยู่ โดยวัดด้าน 1. ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ 2. ความยืดหยุ่นของแรงงาน จำนวน 6 ข้อคำถาม

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นั่งส่วนบุคคลแบรนต์ที่ทำงานอยู่ โดยวัดด้าน 1. แนวคิดบริการใหม่ 2. ระบบมอบการบริการรูปแบบใหม่ในส่วนประกอบเทคโนโลยี จำนวน 6 ข้อคำถาม

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานที่ทำงานอยู่ โดยวัดด้าน 1. คุณภาพ 2. ต้นทุน 3. เวลา จำนวน 9 ข้อคำถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน มากกว่า 0.05 ซึ่งผ่านเกณฑ์ข้อกำหนด และการทดสอบความเชื่อมั่นค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1970) ซึ่งพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดทั้ง 7 ตัวมีค่ามากกว่า 0.7 และมีค่าโดยรวมอยู่ที่ 0.925 โดยสามารถที่จะนำแบบสอบถามนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้

## สรุปผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 360 คน ประกอบไปด้วย เพศชาย ร้อยละ 98.6 และจากทั้งหมดของผู้ตอบแบบสอบถามจะมีอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.9 ส่วนทางด้านตำแหน่งงาน ส่วนมากผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบริการ คิดเป็นร้อยละ 76.1

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาด้าน ความยืดหยุ่น นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงาน ของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานทั่วประเทศของ 5 แบรินด์ชั้นนำ ได้ผลตามตารางที่ 1

จากตารางที่ 1 พบว่า ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์มีคะแนนเฉลี่ยที่ 4.2407 เป็นระดับความเห็นที่มากที่สุด เช่นเดียวกับความยืดหยุ่นของแรงงานที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.2139 ต่อมา นวัตกรรมบริการแนวคิดบริการใหม่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.3806 เป็นระดับความเห็นที่มากที่สุด และนวัตกรรมบริการระบบมอบการบริการรูปแบบใหม่ในส่วนประกอบเทคโนโลยีที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.3667 ซึ่งเป็นระดับความเห็นที่มากที่สุดเช่นกัน สุดท้ายเป็น ผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วย คุณภาพที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.3824 เป็นระดับความคิดเห็นที่มากที่สุด ต้นทุนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.0889 เป็นระดับความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก และเวลาที่มีค่าคะแนน



เฉลี่ย 4.0944 ซึ่งเป็นระดับความคิดเห็นที่มาก  
เช่นเดียวกับต้นทุน

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

สำหรับสถิติที่เลือกใช้ในการวิเคราะห์การ  
วิจัยครั้งนี้คือ

1. สถิติเชิงพรรณนา เพื่อการอธิบาย  
ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของผู้จัดการโดยใช้  
สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่า  
ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)  
และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard  
Deviation)

2. สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน  
(Pearson's Product Moment Correlation)

เพื่อระบุดูความสัมพันธ์ที่ไม่เกิน 0.8 เนื่องจาก  
อาจทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair Jr,  
Babin, & Anderson, 2010)

3. สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอย  
พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อ  
อธิบายผลกระทบระหว่างตัวแปรที่มีมากกว่า 2 ตัว  
โดยค่า VIF (Variance Inflation Factor) ของตัว  
แปรอิสระหนึ่งควรมีค่าไม่เกิน 10 เพราะอาจทำให้  
เกิด Multicollinearity ได้ (Kennedy, 1992) และ ค่า  
Durbin-Watson ที่ควรอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 เพื่อป้องกัน  
การเกิด Autocorrelation (Durbin & Watson, 1971)

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความยืดหยุ่นและนวัตกรรมบริการใน  
5 แบรินด์ชั้นนำบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นำส่วนบุคคลในประเทศไทย และผลการดำเนินงานในศูนย์บริการหลัง  
การขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่าย

		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความเห็น
ความยืดหยุ่น	กลยุทธ์	4.2407	0.73852	มากที่สุด
	แรงงาน	4.2139	0.67285	มากที่สุด
	โดยรวม	4.2273	0.66674	มากที่สุด
นวัตกรรมบริการ	แนวคิดบริการใหม่	4.3806	0.57541	มากที่สุด
	ระบบมอบการบริการรูปแบบใหม่ใน ส่วนประกอบเทคโนโลยี	4.3667	0.66163	มากที่สุด
	โดยรวม	4.3736	0.54367	มากที่สุด
ผลการดำเนินงาน	คุณภาพ	4.3824	0.46586	มากที่สุด
	ต้นทุน	4.0889	0.63294	มาก
	เวลา	4.0944	0.62968	มาก
	โดยรวม	4.1886	0.48993	มาก

**ส่วนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบ  
สมมติฐาน สามารถอธิบายผลการวิจัยตาม  
สมมติฐานได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** พบว่า ความยืดหยุ่นของ  
บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทยทั้ง 5 แบรินด์ มี  
ผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการหลังการ  
ขาย

รถยนต์ของตนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  
0.01 และสามารถพยากรณ์นวัตกรรมบริการหลัง  
การขายรถยนต์ของแบรินด์ได้ร้อยละ 63.2 ( $R$   
square = 0.632) โดยมีความคลาดเคลื่อน  
มาตรฐานในการพยากรณ์อยู่ที่ 0.330 ตามตาราง  
ที่ 2

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ความยืดหยุ่นที่มีผลกระทบต่ออัตราการบริการใน 5 แบรินด์ชั้นนำบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่งส่วนบุคคลในประเทศไทย

ตัวแปร	นวัตกรรมการบริการ					
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	VIF
ค่าคงที่	1.618	0.113		14.308	0.000	
ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์	0.283	0.038	0.385	7.430	0.000	2.605
ความยืดหยุ่นของแรงงาน	0.369	0.042	0.457	8.815	0.000	2.605

Durbin-Watson = 1.739, F = 612.168, R Square = 0.631

**สมมติฐานที่ 2** พบว่า นวัตกรรมการบริการหลังการขายรถยนต์ทั้ง 5 แบรินด์ มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และสามารถพยากรณ์นวัตกรรมการบริการหลังการขายรถยนต์ของแบรินด์ได้ที่ร้อยละ 41.2 (R square = 0.412) โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์อยู่ที่ 0.377 ตามตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์นวัตกรรมการบริการใน 5 แบรินด์ชั้นนำบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่งส่วนบุคคลในประเทศไทยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่าย

ตัวแปร	ผลการดำเนินงาน					
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	VIF
ค่าคงที่	1.655	0.163		10.123	0.000	
แนวคิดบริการใหม่	0.295	0.041	0.346	7.167	0.000	1.418
ระบบมอบการบริการรูปแบบใหม่ในส่วนประกอบเทคโนโลยี	0.284	0.036	0.384	7.949	0.000	1.418

Durbin-Watson = 1.863, F = 125.083, R Square = 0.412

**สมมติฐานที่ 3** พบว่า ความยืดหยุ่นของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทยทั้ง 5 แบรินด์ มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และสามารถ

พยากรณ์นวัตกรรมการบริการหลังการขายรถยนต์ของแบรินด์ได้ที่ร้อยละ 44.7 (R square = 0.447) โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์อยู่ที่ 0.365 ตามตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ความยืดหยุ่นใน 5 แบรินด์ชั้นนำ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่งส่วนบุคคลในประเทศไทยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่าย

ตัวแปร	ผลการดำเนินงาน					
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	VIF
ค่าคงที่	2.147	0.125		17.174	0.000	
ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์	0.304	0.042	0.459	7.218	0.000	2.605
ความยืดหยุ่นของแรงงาน	0.178	0.046	0.245	3.856	0.000	2.605

Durbin-Watson = 1.746, F = 144.097, R Square = 0.447

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบระหว่าง ความยืดหยุ่นและนวัตกรรมบริการพบว่า ความยืดหยุ่นนั้นมึผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่ายอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jover et al. (2005), Hempell and Zwick ( 2005) , Martínez- Sánchez et al. ( 2009) , Broekaert et al. ( 2016) และ Voudouris et al. (2017) โดยการศึกษาต่อมาในผลกระทบระหว่าง นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานก็พบว่า นวัตกรรมบริการมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่ายอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Avlonitis et al. ( 2001) , Thakur and Hale (2013), Sok and O'Cass (2015), และ Ryu and Lee (2018) ท้ายสุดของการศึกษาผลกระทบระหว่าง ความยืดหยุ่นและผลการดำเนินงาน ก็พบว่า ความยืดหยุ่นเองก็มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่ายอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 เช่นเดียวกับนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Arias Aranda (2003), Saraf et al. (2007),

Celuch et al. (2007), Isidor et al. (2014), Fernández-Pérez et al. (2016) และ Han et al. (2017)

### นัยสำคัญจากการวิจัย

สรุปผลการวิจัยได้ว่า บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นึ่งส่วนบุคคลในประเทศไทยมีความยืดหยุ่นและนวัตกรรมบริการในระดับที่มากที่สุด ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับมากของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่ายจากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณทั้ง 2 สมการที่แสดงถึงผลกระทบของความยืดหยุ่นต่อผลการดำเนินงาน และนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามการวิจัยนี้ได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยการหาผลกระทบของความยืดหยุ่นและนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานจากสมการพยากรณ์แบบถดถอยพหุคูณ ซึ่งพบว่าอัตราการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 47.8 แปลอีกความหมายได้ว่ายังมีปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่าย โดยปัจจัยอื่นๆอาจมีปัจจัยที่เป็นลบเนื่องจากสถิติพรรณนาที่ได้จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทน

จำหน่ายนั้นอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าความยืดหยุ่นและนวัตกรรมบริการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นั่งส่วนบุคคลในประเทศไทย อีกทั้งการวิจัยนี้ยังพบว่าความยืดหยุ่นมีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นั่งส่วนบุคคลในประเทศไทยเอง บ่งบอกได้ว่าการจะสร้างนวัตกรรมบริการได้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่นั่งส่วนบุคคลในประเทศไทยควรเริ่มจากการเพิ่มหรือสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรเพราะมีส่วนสำคัญต่อการสร้างหรือนำนวัตกรรมบริการมาใช้ ท้ายสุดจะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของทั้งผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายตามกลไกของห่วงโซ่อุปทาน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ความคลาดเคลื่อนจากผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากการประเมินแต่ละข้อคำถามของผู้ตอบแบบสอบถามนั้นไม่เท่ากัน จึงทำให้ข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้รับนั้นมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้ จึงควรอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือได้มากกว่า เช่น ผลการดำเนินงานที่เป็นรายงานประจำปีเพื่อดูว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนในแต่ละศูนย์บริการหลังการขายรถยนต์ที่ได้มาตรฐานของตัวแทนจำหน่าย จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

2. กลุ่มประชากร เนื่องด้วยการศึกษาต้องการศึกษาในขอบเขตบริการหลังการขายรถยนต์ที่นั่งส่วนบุคคลในประเทศไทย จึงควรมุ่งเน้นแบรนด์รถยนต์ที่มีผลการดำเนินงานบริการหลังการขายที่ดีเมื่อเทียบกับแบรนด์อื่นๆในประเทศไทยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากขึ้น แต่ด้วยข้อจำกัดการเข้าถึงของข้อมูล จึงไม่สามารถระบุได้ว่าแต่ละแบรนด์มีผลการดำเนินงานใน

ภาพรวมทั้งประเทศของบริการหลังการขายเป็นเท่าใด ทำให้จำเป็นต้องเลือกแบรนด์จากยอดขายที่ทำได้ในปี 2019 แทนเนื่องจากยอดขายเป็นอีกผลสะท้อนของคุณภาพการบริการที่ลูกค้ารับรู้



## บรรณานุกรม

- Accenture. (2018). Why automotive needs to re-haul aftersales. Now.
- Alexander, W. L., Dayal, S., Dempsey, J. J., & Vander Ark, J. D. J. T. M. Q. (2002). The secret life of factory service centers. 3, 106-115.
- Ansoff, H. I., & Brandenburg, R. G. J. M. s. (1971). A language for organization design: Part I. 17(12), B-705-B-716.
- Arias Aranda, D. (2003). Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(11), 1401-1421. doi:10.1108/01443570310501907
- Atkinson, J. J. P. m. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. 16(8), 28-31.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., Gounaris, S. P. J. J. o. P. I. M. A. I. P. O. T. P. D., & ASSOCIATION, M. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. 18(5), 324-342.
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), 771-785. doi:10.1007/s11187-016-9760-7
- Bundschuh, R. G., & Dezvane, T. M. J. M. Q. (2003). How to make after-sales services pay off. (4), 116-127.
- Celuch, K., Murphy, G. B., & Callaway, S. K. (2007). More bang for your buck: Small firms and the importance of aligned information technology capabilities and strategic flexibility. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(2), 187-197. doi:10.1016/j.hitech.2006.11.006
- Chapman, R. L., Soosay, C., Kandampully, J. J. I. j. o. p. d., & management, I. (2003). Innovation in logistic services and the new business model.
- Chemers, M. M., Ayman, R. J. P., & bulletin, s. p. (1985). Leadership orientation as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction of Mexican managers. 11(4), 359-367.
- Cronbach, L. J. (1970). Essentials of psychological test. In: New York: Harper Collins.
- Cross, K. F., & Lynch, R. L. J. N. P. R. (1988). The "SMART" way to define and sustain success. 8(1), 23-33.
- Den Hertog, P. (2010). *Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options*: Dialogic Innovatie & Interactie Utrecht.
- Durbin, J., & Watson, G. S. (1971). Testing for serial correlation in least squares regression. III. *Biometrika*, 58(1), 1-19.
- ESCP, E. (2017). Automotive Distribution Switch to Digital Services.

- Fernández-Pérez, V., García-Morales, V. J., & Pullés, D. C. J. E. M. J. (2016). Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. *34*(3), 296-309.
- Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. J. I. j. o. s. i. m. (1995). New modes of innovation.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. J. J. o. O. m. (2002). The service concept: the missing link in service design research? , *20*(2), 121-134.
- Granholm, E., Butters, N. J. B., & Cognition. (1988). Associative encoding and retrieval in Alzheimer's and Huntington's disease. *7*(3), 335-347.
- Gronroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (Vol. 3): Wiley Chichester.
- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). A GLOBAL P-ERSPECT-IVIE.
- Han, J. H., Wang, Y., & Naim, M. (2017). Reconceptualization of information technology flexibility for supply chain management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, *187*, 196-215. doi:10.1016/j.ijpe.2017.02.018
- Hempell, T., & Zwick, T. (2005). Technology use, organisational flexibility and innovation: Evidence for Germany.
- Hertog, P. d. J. I. j. o. i. m. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *4*(04), 491-528.
- Hootsuite. (2019). DIGITAL 2019: THAILAND. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2019-thailand>
- Isidor, R., Schwens, C., Kabst, R. J. I. J. o. H. R. D., & Management. (2014). Interim management utilization, firm flexibility and its impact on firm performance. *14*(4), 171-186.
- Jover, A. J. V., Montes, J. F. L., & Morales, V. J. G. (2005). Flexibility, fit and innovative capacity: an empirical examination. *International Journal of Technology Management*, *30*(1/2). doi:10.1504/ijtm.2005.006348
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., Pérez-Pérez, M., & de Luis-Carnicer, P. J. I. J. o. M. (2009). Innovation and labour flexibility.
- McKinsey&Company. (2018). READY FOR INSPECTION – THE AUTOMOTIVE AFTERMARKET IN 2030.
- Peterson, E., & Plowman, E. G. J. I. R. D. I. (1953). Business organization and management–home wood.
- Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*: Harvard Business Press.
- Ryu, H.-S., & Lee, J.-N. (2018). Understanding the role of technology in service innovation: Comparison of three theoretical perspectives. *Information & Management*, *55*(3), 294-307. doi:10.1016/j.im.2017.08.003
- SCHILLING, A., & Werr, A. J. V. R. V. (2009). Managing and organizing for innovation in service firms. *6*.

- Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.  
doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.007
- TOYOTA. (2020). Sales Volume. Retrieved from [https://www.toyota.co.th/sales\\_volume](https://www.toyota.co.th/sales_volume)
- Van der Aa, W., & Elfring, T. J. S. J. o. M. (2002). Realizing innovation in services. 18(2), 155-171.
- Verdú, A. J., & Gómez-Gras, J. M. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668-690.  
doi:10.1108/09534810910997069
- Volberda, H. W. J. O. s. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. 7(4), 359-374.
- Voudouris, I., Deligianni, I., & Lioukas, S. (2017). Labor flexibility and innovation in new ventures. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 931-951. doi:10.1093/icc/dtv019
- Wise, R., & Baumgartner, P. J. H. b. r. (1999). Go downstream. 77(5), 133-141.
- Yamane, T. (1967). Elementary sampling theory.
- กลุ่มสถิติการขนส่ง. (2019). จำนวนรถจดทะเบียนสะสม ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2562. Retrieved from <https://web.dlt.go.th/statistics/>