

การจัดการความยุติธรรมและความคล่องตัวเพื่อการคงอยู่ของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทย

Justice and Agility Management to Retain the Car Dealers in Thailand

ธรรมบุญ สังขวรรณ¹ ระพีพรรณ ปิริยะกุล² นภาพร ชันธนาภา³

นักศึกษาปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, นักวิชาการอิสระ¹

อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์^{2,3}

Thamanoon Sungkhawan¹ Rapepun Piriyakul² Napaporn Kantanapa³

Doctoral Student, Faculty of Business Administration, Southeast Asia University,
Independent Scholar ¹

Associate Professor, Faculty of Business Administration, Southeast Asia University.^{2,3}

Email: thamanoon.sun@gmail.com¹, rapepunnight@yahoo.com², napakhan93@gmail.com³

Received: May 11, 2022; Revised: August 10, 2022; Accepted: August 22, 2022

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือศึกษา 1) ประวัติการทำธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ 2) ระดับของปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความไว้วางใจ การรับรู้คุณค่า ความผูกพันเชิงต่อเนื่องและการคงอยู่ของการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และ 3) อิทธิพลของตัวแบบที่มีปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงานที่ส่งผ่านปัจจัย ความไว้วางใจ การรับรู้คุณค่า ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง ไปสู่ระดับการคงอยู่ของการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้างด้วยวิธี Covariance Based พบว่า ปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจและการรับรู้คุณค่า การรับรู้คุณค่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันเชิงต่อเนื่องและการคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อการคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปสร้างข้อตกลงในการทำคาร่วมระหว่างเจ้าของตราสินค้าและตัวแทนจำหน่ายอย่างมีธรรมาภิบาล รวมทั้งการเสนอแนะการปรับตัวของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในยุคเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดเพื่อการคงอยู่ของธุรกิจ

คำสำคัญ: ความยุติธรรม ความคล่องตัว ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง การคงอยู่ ตัวแทนจำหน่าย

ABSTRACT

The objectives of this article were to study 1) the business history of car dealerships, 2) the level of calculative justice management, operational agility management, trust, perceived value, continuity commitment, and dealer retention, and 3) the influence of models with calculative justice management and operational agility management. Those are key management factors that pass through the mediator variables of trust, perceived value, and continuity commitment, and the resulting factor was dealer retention. With the covariance-based SEM approach, it was found that calculative justice management had a positive influence on trust and perceived value. Furthermore, calculative justice management had

the greatest positive effect on dealer retention. The results of this research could be used to create a good governance relationship between brand owners and distributors. as well as to suggest adjustments for car dealers in the era of leapfrog technology for the persistence of the business.

KEYWORDS: Justice, Agility, Continuity Commitment, Retention, Dealers

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับการแข่งขันกับคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค และการทำตามพันธสัญญาการค้ากับเจ้าของตราสินค้า ประเด็นที่กล่าวมานี้ส่งผลให้เจ้าของตรารถยนต์จึงนำเสนอสินค้าทางออนไลน์มากขึ้น เช่น Tesla เจ้าตลาดแห่งวงการรถยนต์ไฟฟ้าก็นำเสนอรูปในการจำหน่ายรถยนต์โดยใช้วิธี “ขายตรง” ไม่ผ่านตัวแทนจำหน่ายมาเป็นการนำเสนอตัวอย่างรถยนต์ตามห้างสรรพสินค้าหรือทางออนไลน์ แทนการขายตามศูนย์จำหน่ายของตัวแทน แบบเดิม ระบบทางออนไลน์จะสามารถให้ความรู้กับผู้บริโภคได้อย่างชาญฉลาด รวมทั้งการจองซื้อผ่านเว็บไซต์ทำให้การส่งมอบรถเร็วขึ้นและลดต้นทุน ส่วนการเข้าศูนย์บริการก็จะให้บริการถึงที่บ้าน (Market Think, 2020) การเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมานี้จึงส่งผลต่อการดำรงทำธุรกิจในสถานะตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ การทำธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้นมียุทธศาสตร์ได้จากสองทางคือ จำหน่ายรถยนต์และจากการบริการ ทั้งนี้ผลกำไรของธุรกิจจากเดิมคือการขายรถใหม่มีกำไรร้อยละ 70 และร้อยละ 30 จากการบริการ มาเป็นตัวเลขที่ลดลงในปัจจุบัน (ตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2562) คือได้กำไรจากร้อยละ 30 จากการขายรถใหม่ นอกจากอัตราส่วนจะลดลงแล้วมูลค่ายังลดลงทั้งในส่วนจากรายได้จากการบริการอีกด้วย อันเนื่องจากจำนวนคู่แข่งในด้านบริการซ่อมและดูแลรถยนต์ตามศูนย์ทั่วไปที่มีราคาเฉลี่ยถูกกว่า (Thansettakij.com, 2018) การเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้นมีเงื่อนไขดังนี้ (1) ต้องใช้เงินทุนเริ่มต้นประมาณ 300-400 ล้านบาท (2) การปฏิบัติตามสัญญา (Dealership Agreement) ที่ให้กับบริษัท

เจ้าของตรารถยนต์ ซึ่งในสัญญาประกอบด้วยอนุประโยคสัญญา ที่ต้องปฏิบัติตาม เช่น จำนวนการขายรถยนต์ตามแผนธุรกิจ การให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบและสร้างความพึงพอใจ การเปิดเผยข้อมูลกับบริษัทเจ้าของตราสินค้า เป็นต้น จากจำนวนเงินลงทุนเริ่มต้นและค่าจ้างที่ตามมาในส่วนของบริหารของธุรกิจตัวแทน ร่วมกับสภาพปัญหาที่กล่าวมาส่งผลให้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ต้องมีการปรับตัวหรือเลิกกิจการ เช่นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ฮอนด้า ออโตโมบิล ที่ดูแลตลาดภูเก็ตและพังงารวม 4 โซนรวมประกาศเลิกกิจการหลังจากผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้า อีกทั้งการเข้มงวดในยอดขายและคุณภาพในการบริการของบริษัทฯ (Thansettakij.com, 2018) และข่าวจากการสื่อสารของบริษัท โตโยตามอเตอร์ ประเทศไทยที่ประกาศหยุดสายการผลิตชั่วคราวตั้งแต่วันที่ 7 เมษายน จนถึงช่วงกลางเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563 และเพิ่มบริการในการบริการซ่อมบำรุงแบบเคลื่อนที่ (Toyota Thailand, 2020) รวมถึงข่าวที่บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ระงับการไม่ต่อสัญญาผู้จำหน่ายรถยนต์นิสสัน (Prachachat.net, 2020) เป็นต้น ซึ่งมีผลกระทบต่อ การเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จึงนำไปสู่การวิจัย

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วพบว่าปัจจัยที่สำคัญในการบริหารเพื่อให้ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายคงอยู่ประกอบด้วยปัจจัยบริหารสำคัญสองประการคือ (1) การจัดการผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างตัวแทนจำหน่ายที่เป็นเสมือนลูกค้ากับเจ้าของตรารถยนต์ในส่วนของการตกลงในสัญญาในการทำการค้าที่ต้องผ่อนปรนตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทางการทำธุรกิจตามถ้อยแถลงของหลักความคล่องตัว (Agile Manifesto) ในส่วนของสาระสำคัญ คือ การให้ความสำคัญของผลการดำเนินงานมากกว่า

เอกสารอ้างอิง (Dahmaradeh & Banhashemi, 2010) และ (2) การปรับตัวของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ให้คล่องตัวในการดำเนินการในทุกหน้าที่ โดยเฉพาะหน้าที่ทางการตลาด การบริการทั้งในส่วนของการหาลูกค้า รักษาลูกค้า และการลดต้นทุนการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ จัดเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่สุดท้ายของอุตสาหกรรมรถยนต์ในการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ดังนั้นการที่ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เลิกกิจการไป ผลกระทบก็จะเกิดกับทั้งห่วงโซ่ของอุตสาหกรรม ลำดับแรกคือมูลค่าทางเศรษฐกิจที่หายไป ตามมาด้วยการว่างงานของพนักงานทั้งในส่วน การผลิต การขายและบริการซึ่งมีจำนวนมหาศาล ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยถือเป็นผู้ผลิตอันดับต้น ๆ ของโลก นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 2 คิดเป็น 14% ของการผลิตภาคอุตสาหกรรมไทย โดยมีบุคลากรทำงานถึง 800,000-900,000 คน (Chantapong & Othtit, 2021)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาประวัติการทำธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์
2. ศึกษาระดับปัจจัย การจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน, ความไว้วางใจ, การรับรู้คุณค่า/มูลค่า, ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และการคงอยู่ของการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์
3. ศึกษาอิทธิพลของตัวแบบที่มีปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยบริหารที่ส่งผ่านปัจจัยคั่นกลางคือ ความไว้วางใจ (Trust) การรับรู้คุณค่า/มูลค่า ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และปัจจัยผลลัพธ์คือ การคงอยู่ของการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

ขอบเขตของงานวิจัย

1. ด้านเนื้อหา ศึกษาเฉพาะปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปัจจัย

คั่นกลางคือ ความไว้วางใจ การรับรู้คุณค่า/มูลค่า ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และปัจจัยผลลัพธ์คือ การคงอยู่ของการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตัวแทนบริษัทจำหน่ายรถยนต์ที่นั้ส่วนบุคคลในประเทศไทย

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

1. นำความรู้ไปส่งเสริมการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์และ การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการคงอยู่ของการทำธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์
2. ขยายผลทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (The Contingency Theory) และ ทฤษฎีการเอาตัวรอด (Survival-based Theory)

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมการซื้อขายรถยนต์แบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบหลักๆ คือซื้อจากตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และ ผู้ขายอิสระ โดยตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เป็นแหล่งที่นิยมสำหรับผู้สนใจซื้อรถใหม่หรือรถป้ายแดง ที่ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของธุรกิจการซื้อขายรถยนต์ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการเลือกซื้อ โดยจะทำหน้าที่ในส่วนของการบริการ เป็นตัวแทนจากทางบริษัทรถยนต์ที่จะคอยให้คำปรึกษา แนะนำและนำเสนอเกี่ยวกับรถและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องของทางบริษัทนั้นๆ ให้บริการที่ดีและน่าประทับใจพร้อมกับรับผิดชอบตั้งแต่ก่อนและหลังจากการซื้อขาย ทั้งนี้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ จะเปรียบเสมือนภาพลักษณ์ของตราสินค้าของบริษัท และความสำเร็จที่ได้ก็อาศัยการเชื่อมต่อกับทางบริษัทที่เป็นเจ้าของตราสินค้า

การเป็นตัวแทนจำหน่ายจากตราสินค้าของบริษัทรถยนต์ ต้องได้รับการคัดสรรและพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมเพื่อส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์ของตราสินค้าและความสามารถในการประกอบเช่น การตลาด การเงิน ความพร้อมและรูปแบบการทำงานที่เป็นระบบ รวมทั้งในส่วนของการมีประสบการณ์ก็ถูกนำมาเป็นเกณฑ์สิ่งสำคัญในการคัดเลือก การเลือกหาทำเลที่ตั้ง ที่เหมาะสมซึ่งไม่ทับ

ซ้อนทับที่ตั้งของตัวแทนจำหน่ายรายเดิมที่ขายรถยนต์ตราเดียวกันอยู่แล้ว การเตรียมเงินทุนให้พร้อมทั้งในส่วนของเงินทุนสำหรับการตั้งกิจการและเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน

จากการรวบรวมปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ในงานศึกษานี้เลือกปัจจัยบริหารสำคัญ 2 ปัจจัยคือ การจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ (Calculative Justice Management) และ การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Operational Agility Management) ทั้งนี้การจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์เป็นปัจจัยที่ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เป็นสิ่งที่ต้องการมีส่วนร่วมในการตกลงเงื่อนไขทางการค้ากับเจ้าของตรารถยนต์เพื่อให้เกิดคุณภาพความยุติธรรมร่วมเพื่อการทำธุรกิจร่วมกันในฐานะตัวแทนได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยการจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Operational Agility Management) เป็นส่วนที่องค์กรธุรกิจที่เป็นตัวแทนจำหน่ายจะต้องบริหารให้องค์กรขององค์กร สามารถทำธุรกิจได้ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดและภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

การจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ (Calculative Justice Management: CJM)

การจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ มักจะใช้ในการกล่าวถึงความยุติธรรมในการจัดการระหว่างระหว่างองค์กรกับพนักงานภายในองค์กร (Organizational Justice Management) ในมิติต่างๆเช่น คุณภาพชีวิตกับงาน ความพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจในการคงอยู่ เป็นต้น (Judge & Colquitt, 2004) ความยุติธรรมองค์กรกับพนักงาน หมายถึงการรับรู้ของพนักงานภายใต้การบริหารความยุติธรรมขององค์กรซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้านตามหลักการแบ่งของ Judge & Colquitt (2004) คือ (1) ความยุติธรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal justice) (2) ความ

ยุติธรรมด้านสารสนเทศ (Informational justice) (3) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) และ (4) ความยุติธรรมด้านการกระจาย (Distributive justice) การศึกษาเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเป็นที่นิยมการศึกษาในสายจิตวิทยาอุตสาหกรรม (industrial-organizational psychology) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมองค์กร

การบริหารความยุติธรรมขององค์กรในงานการตลาดระหว่างเจ้าของธุรกิจกับตัวแทนจำหน่าย (B2B) มีความซับซ้อนหลายประการในการจัดการเพื่อตอบสนองต่อตัวแทนจำหน่ายเช่น การสนับสนุนกลยุทธ์การตลาดในส่วนของการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) (Park, Park, & Dessouky, 2013) รวมถึงการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เพื่อสนับสนุนลูกค้าของตัวแทนจำหน่าย ด้วยการจัดการการเชื่อมโยงทั้งทางตรงและทางอ้อม และความต้องการในการผ่อนปรนข้อจำกัดตามอนุสัญญาของการเป็นตัวแทนขายสินค้าซึ่งมักเป็นปัญหาของแต่ละมุมมองในการจัดการความยุติธรรมของธุรกิจตราสินค้าและการยอมรับความยุติธรรมนั้นจากตัวแทนจำหน่าย

การจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์มีเจตนาเพื่อสร้างการรับรู้ในมิติของการมอบคุณค่า/มูลค่า (value) ในส่วนของคุณค่า/มูลค่าจากการส่งมอบ (value delivery) ต่อลูกค้าองค์กรนับเป็นกลยุทธ์หลักในการสร้างความภักดีของลูกค้า (Park, Park, & Dessouky, 2013) โดยการส่งมอบจะเป็นการเชื่อมโยงสินค้าและบริการเข้าด้วยกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดสิทธิประโยชน์พิเศษกับลูกค้าแต่ละราย บางครั้งถึงแม้สินค้าอาจจะแพงกว่าแต่ถ้าการส่งมอบสร้างคุณค่า/มูลค่าได้ ลูกค้าก็ยังยินดีที่จะยอมรับตัวอย่างเช่นการได้อะไหล่รถยนต์ที่จะซ่อมให้ลูกค้าได้ทันความต้องการทั้งนี้คุณค่าที่ได้รับจากการส่งมอบก็จะประเมินจากผู้ซื้อและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและการซื้อซ้ำ (Eggert & Ulaga, 2002) โดยทั่วไปคุณค่าการรับรู้เนี่ยมักจะเกี่ยวข้องกับตราสินค้าที่เรียกว่า brand value (Leek & Christodoulides, 2012)

โดยองค์ประกอบเรื่องคุณค่า/มูลค่าจากการส่งมอบ หรือ คุณค่า/มูลค่าจากรับรู้ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ถูกนำไปประเมินเป็นความยุติธรรม และเชื่อมโยงกับการจัดการความยุติธรรมเชิงความสัมพันธ์ในทาง การตลาดด้วย

การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Operational Agility Management : OAM)

ความเสี่ยงเชิงระบบที่เกิดกับธุรกิจเช่น เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี แบบก้าวกระโดด และปัญหาทางการเมือง จะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สามารถทำธุรกิจได้ การปรับเปลี่ยนเรียกว่าการจัดการความคล่องตัวซึ่งมีระดับการจัดการอยู่ 2 ระดับคือ การจัดการความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (business strategic agility) (Weber & Tarba, 2014) หมายถึง การเปลี่ยนธุรกิจใหม่ (creating new businesses) และการจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Operational Agility Management) ซึ่งหมายถึง การปรับให้การทำธุรกิจดีขึ้นกว่าเดิมในทุกมิติ ในงานศึกษาครั้งนี้กับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ซึ่งประสบปัญหาภัยพิบัติเศรษฐกิจจากโควิด 19 และในอนาคตอันใกล้จะเกิดปัญหาจากเทคโนโลยี แบบก้าวกระโดด เพื่อจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Dahmaradeh & Banihashemi, 2010) ด้วยการปรับการทำงานให้เข้าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเช่น ผู้ประกอบการ และ พนักงานก็ต้องเป็น agile employer & employee ที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ในทุกมิติ

การจัดการความคล่องตัว คือการทำให้ องค์กรหรือธุรกิจดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วทั้ง องค์ภาพ ถ้ามีส่วนหนึ่งส่วนใดที่เป็นอุปสรรคต้อง แก้ไข หรือปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่นการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการ ทำงานที่แข่งขันโดยลดขั้นตอนลง การสื่อสารที่เป็น แบบเครือข่าย วัฒนธรรมองค์กรแบบทำงานเป็นทีม และมุ่งมั่น ภาวะผู้นำที่สามารถเลือกธุรกิจใหม่เพื่อ ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (strategic agility) จัดการ ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานในองค์กรได้โดยไม่เกิดการ

ต่อต้านโดยผ่าน Agile ทีม สามารถจัดลำดับ ความสำคัญอย่างสอดคล้องและสร้างแรงจูงใจให้ พนักงานมีพฤติกรรมในเชิงรุกต่อการทำงานเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลง (Cunliffe & Eriksen, 2011) ความ ไว้วางใจ (Trust: TRU)

ความไว้วางใจเป็นสภาวะการณ์ทางทัศนคติที่ เกิดจากการรับรู้ในตัวบุคคลที่ได้รับจากหน่วยปฏิบัติ โดยการผ่านการประมวลผลข้อมูลที่ได้รับทั้งที่เป็น ทางกายภาพหรือทางอารมณ์ จนเกิดเป็นทัศนคติ ถ้า เป็นทัศนคติเชิงบวกก็จะก่อเกิด ความไว้วางใจ (trust) แต่ถ้าเกิดทัศนคติเชิงลบก็จะก่อเกิดความไม่ ไว้วางใจ (distrust) (EUROPEAN COMMISSION, 2020) โดย Schoorman, Mayer & Tan (2000) อธิบายว่าถ้ามีบุคคล/องค์กร หรือกลุ่มมีความ สัมพันธ์ร่วมกันในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ฝ่ายที่ ได้รับการปฏิบัติด้วยความตั้งใจตามที่คาดหวังไว้อย่าง สม่าเสมออย่างเที่ยงธรรมก็จะเกิดความเชื่อ และจะ ตัดสินใจดำรงความสัมพันธ์นั้นไว้ ซึ่งเรียกว่าความ ไว้วางใจ (Trust) ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าทาง ธุรกิจ (B2B) เป็นความคาดหวังที่คู่สัญญามีการ กระทำตามคำมั่นสัญญา ความไว้วางใจจะเกิดเมื่อผู้ ปฏิบัติแสดงถึงความจริงใจในการช่วยจัดการความ เสี่ยงซึ่งส่งผลให้ผู้ได้รับการปฏิบัติมีความคาดหวังเชิง จากการกระทำนั้นๆ

การรับรู้คุณค่า/มูลค่า (Perceived Value: PEV)

การรับรู้คุณค่า/มูลค่าคือการรับรู้ถึง ประโยชน์ ทำให้ตระหนักความสำคัญต่อสิ่งที่ได้รับรู้ ซึ่งอาจจะเป็น ข่าวสาร สินค้า/บริการ หรือเหตุการณ์ การรับรู้อาจมีหลายช่องทางเช่น ข่าวสารโดยคนรอบ ข้าง สื่อ หรือจากการใช้สินค้า/บริการด้วยตนเอง การรับรู้มีหลายมิติเช่น การรับรู้ด้านราคา การรับรู้ คุณภาพ เป็นต้น (Eggert & Ulaga, 2002) การศึกษา เรื่องการรับรู้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการ สื่อสารการตลาดเพื่อให้รับรู้ คุณภาพของสินค้า และ อรรถประโยชน์ของสินค้าในการนำไปบริโภค รวมทั้ง การเปรียบเทียบความคาดหวังกับการรับรู้คุณค่า/ มูลค่า การรับรู้คุณค่าคือการรับประโยชน์ในเชิง อารมณ์ ด้านจิตใจมีความสุข มีความพึงพอใจ ส่วน การรับรู้มูลค่าหมายถึงสิ่งที่ได้รับสามารถตีเป็นมูลค่า

ทางเศรษฐศาสตร์ เช่นนำไปประกอบอาชีพ ลดต้นทุน ได้สุขภาพที่ดีขึ้น ดังนั้นคำว่า perceived value จะ แปลว่า “การรับรู้คุณค่า” หรือ “การรับรู้มูลค่า” จึง ขึ้นอยู่กับบริบทของการศึกษา เนื่องจากการรับรู้ คุณค่า/มูลค่าที่ลูกค้าได้รับจากสินค้า หรือบริการมี ความแตกต่างกัน Lindgreen & Wynstra (2005) แบ่งการวัดออกมาเป็น 2 ประเภท คือ (1) คุณค่า จากสินค้า/บริการและ (2) คุณค่าจากความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ซื้อกับผู้ขายในการใช้บริการจะมีความแตกต่างจาก การซื้อสินค้า รวมทั้งในส่วนสินค้าซึ่งพิจารณาแต่ส่วน ประสมการตลาด 4 P's ในขณะที่ธุรกิจบริการใช้ หลักการของ 7P's โดยภาพรวมการรับรู้คุณค่า/ มูลค่า ในมุมมองของลูกค้าพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น การรับรู้จากประโยชน์ที่ได้จากการใช้สินค้า/ บริการเพื่อสนองความจำเป็นและความต้องการโดย การเทียบกับคู่แข่ง การรับรู้คุณค่าเทียบกับราคา ทั่วไปที่ตั้งใจจ่าย การรับรู้คุณค่าจากการยอมรับโดย สังคม

ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuity Commitment: COC)

ความผูกพันหมายถึงความรู้สึก การระลึกถึง และต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับสิ่งที่ ผูกพัน ความผูกพันมีความหมายถึงสิ่งที่เกิดภายใน (implicit) และปรากฏการณ์ที่แสดงออกด้วย พฤติกรรม (explicit) โดยสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะผ่าน ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดจากการ แลกเปลี่ยน (Gustafsson, Johnson & Roos, 2005) ความหมายของความผูกพันองค์กร (organizational commitment) คือสิ่งเกิดจากความรู้สึกผูกพันยึดติด กับองค์กรอันเนื่องจากการยึดโดยทางด้านจิตใจหรือ อาจจะมาจากการยึดโยงด้านเศรษฐศาสตร์ ความ ผูกพันองค์กรเป็นการแสดงออกว่าพนักงานเป็นส่วน เดียวกันกับองค์กร ต้องการมีส่วนร่วมกับองค์กร (involvement) และปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ อย่างเต็มที่ด้วยความภักดีต่อองค์กร ส่วนความผูกพัน ในมุมมองทางการตลาด คือความผูกพันของลูกค้า (customer commitment) กับตราสินค้า หรือ

ร้านค้าที่ซื้อด้วยการมีความระลึกถึง จำได้ และการ ซื้อซ้ำ ความผูกพันของลูกค้ากับธุรกิจหรือสินค้าจึง เป็นสิ่งที่ต้องการของนักการตลาด (Gustafsson et al., 2005)

การคงอยู่ในการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (Car's Dealer Retention : DER)

การคงอยู่ในธุรกิจ (firm retention) ใน มุมมองของการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่ต้องการ จะดำเนินธุรกิจนี้ต่อไป ส่วนในมุมมองของเจ้าของ ตรารถยนต์ก็คือการรักษาลูกค้า (customer retention) ในทางการตลาด ดังนั้นการทบทวน งานวิจัยในหัวข้อนี้จึงใช้งานศึกษาเรื่องการคงอยู่และ การรักษาลูกค้า ซึ่งสามารถใช้ได้กับตัวแทนจำหน่าย รถในการรักษาลูกค้าด้วยเช่นกัน การรักษาลูกค้า เพื่อให้อัตราการคงอยู่ของลูกค้าอยู่ในระดับที่น่า พอใจโดยเจ้าของตราสินค้า (Gupta & Zeithaml, 2006) จัดเป็นวาระหลักที่สำคัญในการทำธุรกิจ ใน ตลาดที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งตลาดที่การบริโภคเริ่ม อิ่มตัวเช่นการให้บริการเครือข่าย หรือการจำหน่าย รถยนต์ ส่งผลให้การรักษาลูกค้าเดิมไว้จึงเป็นกล ยุทธ์ที่สำคัญต่อธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องหา ลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย เป็นที่รับรู้จากผลการศึกษาเชิง ประจักษ์ว่า ต้นทุนการหาลูกค้านั้นมีค่าสูงกว่าการ รักษาลูกค้าเก่า (Gupta & Zeithaml, 2006; Trasorras et al., 2009) โดยใช้ข้อมูลสนับสนุนจาก ผลการศึกษาของ Trasorras et al. (2009) ที่รายงาน ว่าธุรกิจสามารถเพิ่มผลกำไรสูงขึ้นถึงร้อยละ 25 – 95 จากเพิ่มอัตราการรักษาลูกค้าที่ร้อยละ 5 นอกจากนี้ในมุมมองที่ไม่ใช่การเงินในธุรกิจค้าปลีก พบว่าการคงอยู่ของลูกค้ายังส่งผลต่อการรักษาลูกค้า ด้วยกันเอง รวมทั้งยังช่วยในการสื่อสารในทางบวก เช่น ภาพลักษณ์ที่ดี บริการที่ซื่อสัตย์ สินค้าที่ราคา ยุติธรรม ไปยังผู้บริโภครายอื่นที่ไม่ใช่ลูกค้าให้เปลี่ยน สถานะมาเป็นลูกค้าด้วย นอกเหนือจากนี้งานของ Kumar et al. (2007) ยังศึกษาประเด็นเรื่องข้อ ร้องเรียนของลูกค้า (customer complain) และการ ฟื้นฟูเมื่อเกิดข้อผิดพลาดกับลูกค้า (fault recovery) มาเชื่อมโยงกับการรักษาลูกค้า ในมุมมองของธุรกิจ

ที่เป็นลูกค้า/ตัวแทนจำหน่ายการคงอยู่ในธุรกิจ หรือ การรักษารัฐกิจให้อยู่รอด มีความเกี่ยวพันกันมาก ทั้งนี้เพราะ การรักษารัฐกิจให้อยู่รอดก็คือการคงอยู่ในธุรกิจเดิมนั่นเอง ทั้งนี้โดยอาศัยแนวความคิดการวิเคราะห์หลักการ 10 ประการของ Marc (2020) เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด โดยเลือกเฉพาะสาระสำคัญบางประการของความสามารถของธุรกิจให้อยู่รอดเช่น ความสามารถในการวิเคราะห์รายรับรายจ่ายเพื่อจัดการเรื่องกระแสเงินสดให้ได้มากที่สุดเพื่อลดความเสี่ยงในการเป็นลูกหนี้ทั้งด้านวงเงินและเวลา และเพิ่มโอกาสการสร้างประโยชน์จากการเงิน การจัดการระบบชำระหนี้กับผู้ค้าเพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทบนฐานความซื่อสัตย์และยุติธรรม ดูแลพนักงานทั้งที่เป็นพนักงานประจำหรือพนักงานทำบางช่วงเวลา ส่งเสริมความสามารถของพนักงานในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ธุรกิจ มีแผนการทำงานเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยการทำงานร่วมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันในการยอมรับ ใช้กลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดโดยการเข้าถึงลูกค้าและแบ่งปันแผนธุรกิจเพื่อสนับสนุนลูกค้า มีการสื่อสารกับลูกค้าในทุกช่องทาง

ผลการทบทวนวรรณกรรมที่นำมาสู่การสร้างกรอบแนวคิดวิจัย

การจัดการความยุติธรรมองค์กรส่งผลถึงความไว้วางใจและการรับรู้คุณค่า/มูลค่า

อาศัยผลการศึกษาของ Park, Park, & Dessouky (2013) และ Sharma & Iyer, (2011) ที่ศึกษาในธุรกิจแบบค้าส่งและพบว่าการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ในส่วนของคุณค่า/มูลค่าจากการส่งมอบ (value delivery) โดยการเชื่อมโยงสินค้าและบริการเข้าด้วยกัน จนก่อให้เกิดสิทธิประโยชน์พิเศษ (exclusive benefits) จะสร้างคุณค่าในส่วนของความประทับใจและการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพดี และทันต่อการใช้งานลูกค้า จะได้มูลค่าจากการค่านั้น โดยคุณค่านี้นี้จะยังคงอยู่ในตัวลูกค้า ในส่วนคุณค่าการรับรู้ (value perception) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะในตราสินค้าส่วนในงานศึกษาของ Leek & Christodoulides (2012);

Biggemann & Buttle (2012) มีข้อค้นพบว่าการทำธุรกิจร่วมกันนั้น ผลจากการประเมินความยุติธรรมระหว่างคู่ค้าจะสร้างความไว้วางใจกัน

การจัดการความคล่องตัวในระดับปฏิบัติการส่งผลถึงการรับรู้คุณค่า/มูลค่า และการคงอยู่ในธุรกิจ

อาศัยผลการศึกษาของ Cegarra-Navarro et al., (2016); Khoshlahn & Ardabili (2016); Ravichandran (2017) จากธุรกิจการผลิตพบว่า การจัดการความคล่องตัวในระดับปฏิบัติการในส่วนงานของส่วนงานด้านไอที ส่งผลให้บริษัทมีผลประกอบการสูงขึ้นและการที่สินค้าสามารถส่งได้ด้วย ความรวดเร็วคงเส้นคงวาทุกครั้ง จะสร้างความไว้วางใจต่อพันธมิตรสัญญาและสุดท้ายคือการรักษาลูกค้าไว้ได้และได้ภาพลักษณ์ที่ดี ความไว้วางใจในตัวสินค้าและบริการที่ส่งถึงมือคือคุณค่าในใจของลูกค้า (customer value) ที่กลายเป็นมูลค่าเมื่อเกิดการซื้อ **ความไว้วางใจที่มีต่อความผูกพันเชิงต่อเนื่อง**

อาศัยผลงานศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างเจ้าของสินค้าและตัวแทนจำหน่ายของ Golembiewski & McConkie (1975); Luhman (1979) ที่มีข้อค้นพบว่าการสนับสนุนช่วยลดความเสี่ยงเจ้าของสินค้าส่งผลให้ตัวแทนจำหน่ายและเจ้าของสินค้ามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Reciprocal trust) สร้างความเชื่อมั่นและผูกพันในการทำธุรกิจร่วมอย่างต่อเนื่อง

การรับรู้คุณค่า/มูลค่าส่งผลถึงความผูกพันเชิงต่อเนื่อง

อาศัยผลงานศึกษา Naylor & Frank, (2001) ในธุรกิจบริการพบว่าถ้าผู้รับบริการได้รับการตอบสนองในกระบวนการ รวมทั้งผู้ให้บริการมีการตอบสนองตามความต้องการได้จะส่งผลความพึงพอใจ และความผูกพันที่ต้องการจะใช้บริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ในงานของ Malik (2012) ศึกษาโดยใช้ตัวแบบ SERVQUAL และได้ผลว่าการรับรู้คุณค่าเป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediator) ไปยังความผูกพัน

ความผูกพันเชิงต่อเนื่องส่งผลถึงการคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

อาศัยผลการศึกษาของ Naylor & Frank, (2001); Malik (2012) ที่ศึกษาในธุรกิจบริการ โดยใช้ตัวแบบ SERVQUAL และมีข้อค้นพบว่า การตอบสนองในกระบวนการ รวมทั้งผู้ให้บริการมีการตอบสนองตามความต้องการได้จะส่งผลความพึงพอใจ และความผูกพันที่ต้องการจะใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีที่สนับสนุนการคงอยู่ในการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

ทฤษฎีที่ใช้ในการสนับสนุนการคงอยู่ในการเป็นตัวแทนจำหน่ายประกอบด้วย 2 ทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีเอาตัวรอด (Survival-based theory) และ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Theory)

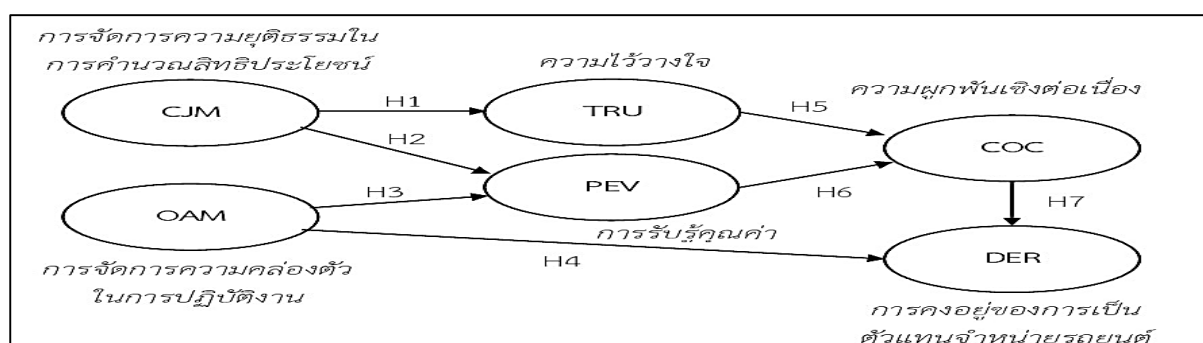
ทฤษฎีเอาตัวรอด (Survival-based theory) มีเนื้อหาหลักเน้นไปที่ความสามารถขององค์กรในการบริหารองค์กรให้เข้าปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและสร้างผลกระทบต่อการทำธุรกิจในรูปแบบเดิม ในบริบทของความสามารถในการแข่งขัน ธุรกิจต้องสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับตัวด้านต่างๆเช่น โครงสร้างองค์กรต้องเล็กลงและคล่องตัว การสื่อสารต้องเป็นแบบ 360 องศาในทุกช่องทาง และบุคลากรในองค์กรต้องยอมรับการ

เปลี่ยนแปลง ไม่ต่อต้าน โดยการพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน (self- efficacy) สร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่าคือโอกาส และยอมรับความเสี่ยง (take risk) (Miesing & Preble, 1985)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Theory) หลักคิดของทฤษฎีคือในโลกแห่งการทำงานให้สำเร็จมีหลากหลายวิธี ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องเลือกวิธีบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงเวลานั้นมากที่สุด ที่จะทำให้องค์กรสามารถทำธุรกิจได้บนความเสี่ยงน้อยที่สุด ด้วยแนวทางนี้จึงต้องมี วิเคราะห์และประเมินผลลัพธ์ในแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการบริหารธุรกิจให้อยู่รอด (Donaldson, 2001)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนากรอบแนวคิด อาศัยผลการวิเคราะห์จากงานวิจัยและทฤษฎีหลักสนับสนุน ทั้งในส่วนเนื้อหาของเนื้อหาในแต่ละปัจจัยและที่มาของเส้นอิทธิพล โดยตัวแบบมีความเหมาะสมในเชิงการใช้ตัวแปรเชิงประจักษ์ในแต่ละปัจจัย (latent) นอกจากนั้นยังมีความซับซ้อนในเส้นทางสัมพันธ์ ดังนั้นจึงเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมาตรฐานด้วยตัวแบบสมการโครงสร้างแบบ Covariance Based ซึ่งมีข้อตกลงเหมาะสมกับการศึกษานี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การกำหนดขนาดตัวอย่างโดยยึดเอาตัวแบบเป็นหลัก จึงอาศัยค่าขั้นต่ำที่รับประกันได้ ในการ

ทดสอบสมการโครงสร้างโดยใช้หลักการของ Westland (2010) การคำนวณขนาดตัวอย่าง ดังนี้ $n \geq 50(j/k)^2 - 450(j/k) + 1100 \geq 100$ ซึ่งงานวิจัยนี้ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2565 หน้า 21

ประกอบด้วยตัวแปร construct 6 ตัว และตัวแปรเชิงประจักษ์ 24 ตัว ($j/k = 24/6 = 4$) ดังนั้นงานวิจัยนี้จะเก็บข้อมูลจำนวน $n = 100$ หน่วยซึ่งเป็นขนาดขั้นต่ำที่รับได้ในการคำนวณ

การสุ่มตัวอย่างแบบเชิงชั้นภูมิอย่างง่าย มีการแบ่งประชากรตามชั้นภูมิโดยใช้ตรารถยนต์จำนวน 5 ตราสีน้า และจัดสรรขนาดตัวอย่างแบบสัดส่วน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือแบบสอบถามที่สร้างมาจากการทบทวนวรรณกรรมและใช้มาตรวัดแบบ 5 ระดับที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ตามเกณฑ์ และทดสอบความเที่ยงตรงเชิงมาตรวัด ด้วยการใช้ Cronbach's Alpha ที่ค่าตั้งแต่ 0.794 - 0.836 ซึ่ง สูงกว่าค่ามาตรฐาน 0.70 แสดงว่าความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวัด

ผลการวิจัย

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทย

จำนวน 100 ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ทางด้านคุณสมบัติของตัวแทนที่ตอบแบบสอบถามทางด้านประชากรศาสตร์ประวัติการทำธุรกิจและความคิดเห็นต่อปัจจัยในการศึกษาปรากฏผลดังนี้

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของเจ้าของ/ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และประวัติการทำธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 63 อายุอยู่ระหว่าง 40- 60 คิดเป็นร้อยละ 68 ส่วนระดับการศึกษาสูงสุดคือระดับปริญญาตรีร้อยละ 51 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 45 เป็นเจ้าของกิจการเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 53 ระยะเวลาการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 62 จำนวนพนักงานในบริษัทที่มีมากกว่า 100 คน มีจำนวนร้อยละ 43 รองลงมาคือมีจำนวนพนักงาน 50-100 คนมี จำนวนร้อยละ 40 การเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แห่งเดียวมาตลอดมีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97 ส่วนสถิติของระดับของปัจจัยแต่ละตัวนั้น ได้สรุปเปรียบเทียบภาพรวมของแต่ละปัจจัยจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาปรากฏตามตาราง 1

ตาราง 1 เปรียบเทียบภาพรวมของแต่ละปัจจัยจากกลุ่มตัวอย่าง

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร	ระดับ
การจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ (CJM)	3.14	1.08	0.34	ปานกลาง
การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน(OAM)	3.60	1.07	0.30	มาก
ความไว้วางใจ(TRU)	3.36	1.19	0.35	ปานกลาง
การรับรู้คุณค่า/มูลค่า(PEV)	3.40	1.08	0.32	ปานกลาง
ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง(COC)	3.48	1.12	0.32	ปานกลาง
การคงอยู่ของการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์(DER)	3.59	1.02	0.29	มาก

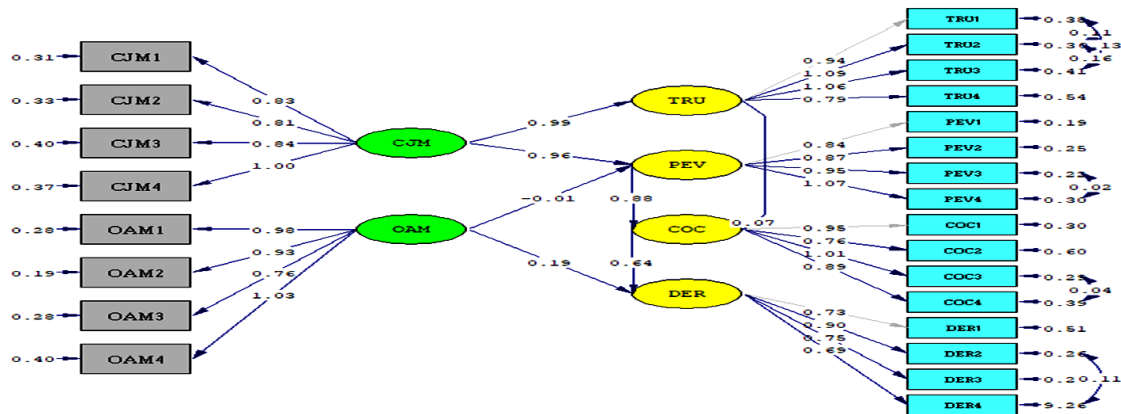
สรุปผลจากตาราง 1 ในส่วนของปัจจัยบริหารประกอบด้วย การจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ และ การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน นั้นความเห็นของกลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักไปที่การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงานสูงกว่าทั้งในส่วนของค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าและสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรที่ต่ำกว่า ส่วนปัจจัยคั่นกลางประกอบด้วย ปัจจัยความไว้วางใจ

ปัจจัยการรับรู้คุณค่า/มูลค่าและ ปัจจัยความผูกพันเชิงต่อเนื่องนั้น ระดับคะแนนมีความใกล้เคียงกันทั้งในส่วนของค่าเฉลี่ยและสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร ในส่วนของการทดสอบเชิงยืนยันและผลการวิเคราะห์สมมติฐาน แบ่งการวิเคราะห์เป็นข้อย่อยดังนี้

แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA - Confirmatory Factor Analysis) ในการแบ่งตัวแปรในปัจจัยพบว่าดัชนีความกลมกลืน Chi

Square/df = 2.02 RMR = 0.052 RMSEA = 0.073
CFI = 0.835 GFI = 0.843 และ NFI = 0.897 อยู่ใน
เกณฑ์ที่ใช้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยทุกตัวแปรเชิง
ประจักษ์ทุกตัวมีค่าน้ำหนักปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญ

แสดงว่าการวิเคราะห์ปัจจัยมีความเหมาะสมอยู่ใน
เกณฑ์ที่ใช้ได้ (Hooper et al., 2008)



ภาพ 2 เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้าง

2) ผลการวิเคราะห์ตัวแบบโดยใช้
Covariance Based SEM ด้วยการปรับตัวแบบ
เพื่อความกลมกลืน ตามภาพ 2 มีดัชนีความ
กลมกลืนดังนี้ $\chi^2/df = 2.082$, RMSEAR =
0.073, CFI = 0.971 AGFI = 0.841 และ RMR =
0.074 และผลการทดสอบในตัวแบบโดยใช้ค่า
มาตรฐานความกลมกลืน ตามมาตรฐานของ
Wheaton et al. (1977) ดังนั้นผลการวิเคราะห์
ตัวแบบกรอบแนวคิด ถือว่าความเหมาะสมอยู่

เกณฑ์รับได้ โดยค่าของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ของปัจจัย TRU, PEV, COC และ DER มีค่า 0.983,
0.916, 0.828 และ 0.552 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก
และระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มี
ค่า 0 - 1 โดยมีเกณฑ์ประเมินดังนี้ 0 - 0.19 ต่ำ
มาก (very weak), 0.2 - 0.39 ต่ำ (weak), 0.40 -
0.59 ระดับปานกลาง (moderate), 0.6 - 0.79
ระดับมาก (strong) และ 0.8 - 1 ระดับมากที่สุด
(very strong) (Stanton, 2001)

ตาราง 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	t-test	p-value	สรุปผล
CJM -> TRU	0.991***	8.016	0.0000	สนับสนุน
CJM -> PEV	0.964***	8.016	0.000	สนับสนุน
OAM -> PEV	-0.009	-0.095	0.342	ไม่สนับสนุน
OAM -> DER	0.187	1.476	0.062	ไม่สนับสนุน
TRU -> COC	0.071	0.251	0.074	ไม่สนับสนุน
PEV -> COC	0.877***	3.343	0.000	สนับสนุน
COC -> DER	0.664***	4.463	0.000	สนับสนุน

หมายเหตุ: *p = .05, ** p=.01, *** p=0.001 (ในที่นี้ p คือระดับนัยสำคัญทางสถิติ)

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานจากกลุ่มตัวอย่างประชากร

1) ปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ (CJM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจ (TRU) และ การรับรู้คุณค่า/มูลค่า (PEV)

2) การรับรู้คุณค่า/มูลค่า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (COC) และ การคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (DER)

การอภิปรายผล

ภาพรวมของแต่ละปัจจัยเปรียบเทียบในส่วนของปัจจัยบริหารประกอบด้วย การจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ และ การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน นั้นความเห็นของกลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักไปที่การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงานสูงกว่าทั้งในส่วนของคุณค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าและสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรที่ต่ำกว่า ส่วนปัจจัยคั่นกลางประกอบด้วย ปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยการรับรู้คุณค่า/มูลค่าและ ปัจจัยความผูกพันเชิงต่อเนื่อง นั้น ระดับคะแนนมีความใกล้เคียงกันทั้งในส่วนของคุณค่าเฉลี่ยและสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร

ผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า (1) ปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ (CJM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจ (TRU) และ การรับรู้คุณค่า/มูลค่า (PEV) และ (2) การรับรู้คุณค่า/มูลค่า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (COC) และ การคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (DER)

การที่ปัจจัยในกรอบแนวคิดการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรสูงอาจเนื่องจากความแตกต่างของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกับผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นเจ้าของรวมทั้งความยาวนานในการเป็นตัวแทนซึ่งประมาณร้อยละ 60 เป็นตัวแทนจำหน่ายมากกว่า 20 ปี จึงส่งผลต่อการประเมินผลโดยผู้ตอบในส่วนของปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ นอกจากนี้การเป็นตัวแทนรถยนต์แต่ละค่ายมีการจัดการประเด็นนี้ในการรับรู้

ของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แตกต่างกัน ตามผลการศึกษาของ Gummesson (2002) นอกจากนี้งานศึกษาทางการตลาด Morgan & Hunt (1994) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญในการทำกิจกรรมการตลาดที่ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างเจ้าของและลูกค้าทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้คือผลประโยชน์ทางการเงิน ด้วยการลดต้นทุน และเพิ่มมูลค่าการขายให้กับลูกค้า ส่วนรูปแบบที่จับต้องไม่ได้คือสายสัมพันธ์ (bond relationship) ระหว่างเจ้าของสินค้าและลูกค้า การจัดการสัมพันธ์ภาพระหว่างลูกค้าจึงส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ (Grönroos, 2004) ในประเด็นนี้สังเกตได้ว่าสัญญาการทำธุรกิจระหว่างเจ้าของตราสินค้ากับตัวแทนจำหน่ายเน้นที่จำนวนการจำหน่ายและการปฏิบัติทางการค้าไม่เป็นธรรม (Prachachat.net, 2020)

ประเด็นความสามารถในการปรับจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องอาศัยการบริหารของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เองปรากฏว่าประเด็น การปรับหน้าที่การตลาดให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโดยการคาดเดาความต้องการล่วงหน้าของลูกค้าเป็นเรื่องที่ทำได้ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.49 และค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปร 0.35) สาเหตุนี้อาจเนื่องมาจากการเป็นตัวแทนมายาวนานซึ่งในอดีตมีการแข่งขันต่ำและไม่ต้องมีแผนการตลาดในส่วนการสนับสนุนจากลูกค้า ส่วนใหญ่ลูกค้าจะเดินเข้าซื้อสินค้าเองหรือไม่บริษัทจะอาศัยการขายผ่านพนักงานขายเป็นสำคัญแต่ปัจจุบันการแข่งขันสูงขึ้นมาก รวมทั้งเจ้าของตราสินค้ารถยนต์จะต้องมีความสามารถจากการเปลี่ยนแปลงการบริหารธุรกิจและความเสี่ยงเชิงระบบ ที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถทำธุรกิจได้ ซึ่งการปรับเปลี่ยนเรียกว่าการจัดการความคล่องตัวซึ่งมีระดับการจัดการอยู่ 2 ระดับคือ การจัดการความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (business strategic agility) (Weber & Tarba, 2014) และการจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ในที่นี้การบริหารธุรกิจการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะต้องทำการปรับให้การทำธุรกิจดีขึ้นกว่าเดิมในทุกมิติตามผลการศึกษาของ Dahmaradeh & Banhashemi

(2010) โดยพนักงานทุกระดับจะต้องเป็น agile employee เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ

ผลการศึกษาที่พบว่า การจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (CJM) ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ การรับรู้คุณค่า/มูลค่า (PEV) ในการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และการคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (DER) สนับสนุนด้วยผลการศึกษาของ Cunliffe & Eriksen (2011) คือการทำให้องค์กรหรือธุรกิจดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วทั้งองค์การพหุ ถ้ามีส่วนหนึ่งส่วนใดที่เป็นอุปสรรคต้องแก้ไข เช่นการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการทำงานที่แข่งขันโดยลดขั้นตอนลง การสื่อสารที่เป็นแบบเครือข่าย วัฒนธรรมองค์กรแบบทำงานเป็นทีมและมุ่งมั่น ภาวะผู้นำที่สามารถเลือกธุรกิจใหม่เพื่อความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ จัดการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานในองค์กรได้โดยไม่เกิดการต่อต้านโดยผ่าน Agile ทีม สามารถจัดลำดับความสำคัญอย่างสอดคล้องและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมในเชิงรุกต่อการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นถ้าการบริหารในปัจจุบันนี้ไม่มีการปรับตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงย่อมไม่ก่อให้เกิดผลต่อการรับรู้คุณค่า/มูลค่า (PEV) ซึ่งสนับสนุนผลศึกษาของ Rafe Sagarin (2013), Dahmaradeh & Banhashemi (2010) ในการบริหารการปรับตัวของธุรกิจ นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Weber & Tarba (2014) ที่มีพบว่าความคล่องตัวของธุรกิจ (company's agility) ในด้านกลยุทธ์และส่วนของการดำเนินงานล้วนมีความสำคัญต่อธุรกิจที่จะตอบสนองต่อผลประโยชน์ของธุรกิจ ความคล่องตัวระดับปฏิบัติต้องคำนึงถึงกระบวนการผลิตและนวัตกรรมจนถึงการส่งมอบสินค้าซึ่งหมายถึงการขายรถยนต์ การซ่อมดูแลรถยนต์ให้ตอบสนองต่อลูกค้าทั้งด้านความเร็ว ถูกต้องเพื่อรักษาลูกค้าไว้ อันนำไปสู่การคงอยู่ของธุรกิจ (Dahmaradeh & Banhashemi, 2010)

ผลการศึกษาที่พบว่า ความไว้วางใจ (TRU) ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (COC) อาจเป็นด้วยเหตุที่ความไว้วางใจในการศึกษา

นี้เป็นความไว้วางใจที่ตัวแทนจำหน่ายมีต่อบริษัทเจ้าของสินค้า ซึ่งดำรงอยู่บนผลประโยชน์ต่างตอบแทนเป็นหลักดังนั้นถ้าหากขาดผลประโยชน์ ตัวแทนจำหน่ายก็อาจมีการเปลี่ยนการจำหน่ายไปตราอื่น ซึ่งสนับสนุนผลการศึกษา Anderson & Weitz (1989) ในการวัดระดับของความไว้วางใจระหว่างคู่ค้าในเชิงความสัมพันธ์ ทั้งนี้ผู้บริหารแต่ละฝ่ายที่เป็นคู่ค้าจะต้องให้ความไว้วางใจในดำรงความสัมพันธ์ รวมทั้งมีความจริงใจร่วมมือในการหาทางออกเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในแต่ละฝ่ายโดยการปรับตัวเข้าหากัน และมองปัญหาร่วมกัน ความไว้วางใจในระดับธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมผลประโยชน์ นอกจากนี้นี้ยังสนับสนุนผลการศึกษาของ Patricia, James & Russell (2006) ว่าการสนับสนุนช่วยลดความเสี่ยงเจ้าของสินค้าส่งผลให้ตัวแทนจำหน่ายและเจ้าของสินค้ามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Reciprocal trust) และสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันในการทำธุรกิจรวมอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุผลนี้ผลศึกษานี้จึงพบว่า ความไว้วางใจ (TRU) ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง

ผลการทดสอบสมมติฐานที่สนับสนุนใน 2 ส่วนคือ

1) ปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ (CJM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจ (TRU) และการรับรู้คุณค่า/มูลค่า (PEV) แสดงว่าในภาพรวมของตัวอย่างส่วนใหญ่สนับสนุนผลการศึกษาของ Park, Park, & Dessouky (2013) ที่ศึกษาในธุรกิจแบบค้าส่ง ที่พบว่าการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ในส่วนของคุณค่า/มูลค่าจากการส่งมอบ (value delivery) โดยการเชื่อมโยงสินค้าและบริการเข้าด้วยกัน จนก่อให้เกิดสิทธิประโยชน์พิเศษที่สร้างคุณค่าในส่วนของความประทับใจและการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพดี และทันต่อการใช้งานลูกค้าจะได้มูลค่าจากการค่านั้น โดยคุณค่านี้อย่างคงอยู่ในตัวลูกค้า ในส่วนคุณค่าการรับรู้ (value perception) นี้มักจะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะในตราสินค้า (brand value) ส่วนในงานศึกษาของ Leek & Christodoulides (2012) จากการรับรู้คุณค่า/มูลค่า

(value perception) จะเป็นผลจากการประเมินความยุติธรรม ในส่วนการรับรู้คุณค่าจากคู่ค้าเกิดจากปัจจัยการบริหว่งโซ่การผลิตที่มีประสิทธิภาพซึ่งหมายถึงการจัดการความยุติธรรมด้านกระบวนการและการกระจาย นอกจากนี้ยังสนับสนุนผลการศึกษาของ Greenberg (1990) ในการจัดการความยุติธรรมในองค์กรกับพนักงานพบว่าถ้าพนักงานรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรในการส่วนของการแบ่งปันผลประโยชน์ก็จะมีใจไว้วางใจในองค์กร

2) การรับรู้คุณค่า/มูลค่า (PEV) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (COC) และ การคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (DER) เนื่องจากการรับรู้คุณค่า/มูลค่า (PEV) เกิดจากการประเมินส่วนลักษณะคุณค่า (values) กำหนดจากมาตรฐาน กฎเกณฑ์ ปทัสถานทางสังคม เป้าหมายและความคิดของผู้ประกอบการที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ทั้งนี้ คุณค่า (value) เกิดจากการเปรียบเทียบ ด้วยการประเมินระหว่างประโยชน์ที่ได้รับกับการที่ต้องสูญเสีย ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับเจ้าตราสินค้าในการจัดการประโยชน์ที่จะได้รับ ตามแนวคิดของ Payne & Holt (2001) โดยงานศึกษานี้วัดคุณค่าที่ได้รับในส่วนของการบริการในการทำค่า พิธีการที่ยืดหยุ่น การเอาใจใส่ ผลประโยชน์ทางการเงิน การลงทุนและความเสี่ยงเป็นหลัก โดยอาศัยทฤษฎีสนับสนุนคือทฤษฎีอรรถประโยชน์ (Theory of Utility) ดังนั้นถ้าตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อยู่ในฐานะลูกค้ารวมทั้งทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่นำมาใช้ในมุมมองของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ซึ่งมีสถานะเป็นลูกค้าซึ่งต้องลงทุนด้วยจำนวนเงินสูงในการทำธุรกิจ และต้องยอมรับสัญญาในการปฏิบัติตามข้อตกลงทางการค้า ดังนั้นถ้าบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ได้รับการบริการในการทำธุรกิจ อย่างครบถ้วนและผ่อนปรนข้อตกลงในยามวิกฤติ สนับสนุนความรู้ใหม่ทันสมัยตามเทคโนโลยีในส่วนการบริการการดูแลและซ่อมรถยนต์ ก็จะสร้างการรับรู้ให้กับตัวแทนจำหน่าย โดยประเมินจากการลงทุนและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และเมื่อปรากฏการณ์จริงเกิดขึ้น ถ้าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นสูงกว่าการลงทุน ก็จะเกิดการรับรู้คุณค่าสูงตามไปด้วย

นั่นหมายความว่าผลการศึกษาสนับสนุนว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยังได้ผลประโยชน์ตามคาดหวังและผลประโยชน์นั้นยังอยู่ในระดับที่น่าพอใจตามหลักของทฤษฎีอรรถประโยชน์ จึงส่งผลให้การศึกษานี้พบว่าการรับรู้คุณค่า/มูลค่า (PEV) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (COC) และ การคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (DER)

ประโยชน์ในเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติ

ผลการศึกษาในส่วนของการปัจจัยการจัดการความยุติธรรมในการคำนวณสิทธิประโยชน์ของบริษัทเจ้าของตราสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจและการรับรู้คุณค่า/มูลค่า แสดงว่าตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยังมีสัมพันธภาพที่ดีกับเจ้าของตราสินค้าแต่ด้วยการที่ต้องทำพันธสัญญาทางการค้าภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนมากดังนั้นบริษัทผู้ค้าจึงควรมีการกำหนดนโยบายที่ยืดหยุ่นต่อปรับเปลี่ยนข้อตกลงเพื่อสนับสนุนให้ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์สามารถอยู่ได้ นอกจากนี้ในส่วนของการจัดการความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่มีข้อค้นพบว่าจะไม่ส่งเสริมการรับรู้คุณค่า/มูลค่า ในการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และการคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้นบริษัทที่เป็นเจ้าของตราสินค้าควรกำหนดเป็นนโยบายและนำไปสู่ภาคปฏิบัติในการฝึกอบรมบุคลากรและส่งเสริมความรู้ที่ทันสมัยทางด้านการซ่อมและดูแลรถยนต์เพื่อเป็นการเสริมสร้างภาพสามารถในการทำธุรกิจต่อไป นอกจากนี้ในส่วนของภาครัฐก็ควรมีการฝึกอบรมทักษะแรงงานด้านนี้เพื่อเป็นส่งเสริมอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศไทย

ข้อจำกัดในงานวิจัยเนื่องจากผู้ประกอบการที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในช่วงสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด19 ต้องเผชิญกับความผันผวนทางการตลาด และจำกัดการประกอบธุรกิจในบางช่วงเวลา รวมทั้งรูปแบบการทำธุรกิจของการตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ก็ยังเป็นรูปแบบเดิมที่เคยบริหารมาตั้งแต่อดีต โดยดูได้จากค่าเฉลี่ยของปัจจัยนี้ที่มีค่าเพียง 3.60 และสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร 0.30 จึงทำให้การประเมินการจัดการความคล่องตัวในธุรกิจทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการยังไม่มี

การดำเนินการหรือมีน้อยมาก จึงส่งต่อการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยการจัดการความคล่องตัวที่มีพลังในการขับเคลื่อน ปัจจัยการรับรู้คุณค่า/มูลค่า และการการคงอยู่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ นอกจากนี้การมีข้อตกลงและพิธีการของเจ้าของตรารถยนต์แต่ละค่ายกับตัวแทนจำหน่ายก็มีความแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

การปรับเปลี่ยนธุรกิจอย่างรวดเร็ว ให้ทันกับการปรับรูปแบบในการทำธุรกิจที่เปลี่ยนไปจากเดิม เช่นการแข่งขันจากผู้ขายอิสระ หรือการขายผ่านออนไลน์ การปรับโครงสร้าง การบริหารธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่ต้องไปเน้นการเป็นผู้รับดูแลและซ่อมบำรุงรถยนต์ เป็นศูนย์บริการ หรือศูนย์ธุรกิจรถยนต์มือสอง รวมทั้งการใช้เครื่องมือให้ทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ของรถยนต์ ต้องมีการปรับเปลี่ยนในด้านพนักงานที่ซ่อมบำรุงรถยนต์ ที่ต้องมีความรู้กับรถยนต์ในอนาคต และพนักงานต้องมีความสามารถในการปรับตัว (Employee Agile) ทั้งนี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากเจ้าของตราสินค้า (brands) ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูล ให้องค์ความรู้ (Knowledge Sharing) เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

การวิจัยในอนาคตสำหรับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในอนาคตที่ต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงในด้านรถยนต์ที่กลายเป็นรถยนต์พลังงานไฟฟ้า การตลาดที่เปลี่ยนไปเป็นแบบออนไลน์มากขึ้น ข้อตกลงพิธีการที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันเกิดจากรูปแบบที่ทำธุรกิจที่เปลี่ยนไปจากเดิมเช่นการแข่งขันจากผู้ขายอิสระ หรือการขายผ่านออนไลน์ หรือผลของพัฒนา

เอกสารอ้างอิง

Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.

เทคโนโลยีด้านการใช้พลังงานจากการเปลี่ยนรถยนต์ที่ใช้เชื้อเพลิงแบบเดิมมาเป็นรถยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแบตเตอรี่ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งต่อการเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ทั้งในส่วนของการบริหารการขายและการดูแลในส่วนของการซ่อมบำรุงรถยนต์ หรือการบริการหลังการขายที่ ต้องปรับทั้งในส่วนของคุณภาพและอุปกรณ์ นอกจากนี้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ไฟฟ้าบางรายที่มีกลยุทธ์ขายตรงจะส่งผลให้ตัวแทนจำหน่ายเปลี่ยนมาเป็นศูนย์บริการที่อำนวยความสะดวกถึงที่

ดังนั้นการบริหารธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จึงต้องหันไปเน้นการเป็นผู้รับดูแลและซ่อมบำรุงรถยนต์ ซึ่งต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนธุรกิจอย่างรวดเร็ว ในการใช้เครื่องมือทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ของรถยนต์ และการปรับเปลี่ยนในด้านพนักงานที่ซ่อมบำรุงรถยนต์ที่ต้องมีความรู้กับรถยนต์ในอนาคต ซึ่งตัวแทนจำหน่ายรถจึงต้องหาวิธีในสร้างประสบการณ์ให้กับผู้บริโภค ด้วยเหตุผลที่กล่าวมานี้ส่งผลให้ผู้บริหารธุรกิจเกี่ยวกับรถยนต์เกือบร้อยละ 80 เชื่อว่าทางเดียวที่ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะสามารถอยู่รอดได้ คือการปรับโครงสร้างของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่ต้องปรับมาเพิ่มในการให้เป็นศูนย์บริการครบวงจร หรือศูนย์ธุรกิจรถยนต์มือสองจากการคาดการณ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านรถยนต์ (Marketingoops.com, 2018)

ในส่วนการขยายผลการศึกษาในอนาคตในส่วนของทฤษฎีคือการศึกษาบทบาทของปัจจัยคั่นกลางอันประกอบด้วย ปัจจัย ความเชื่อมั่น ปัจจัย การรับรู้คุณค่า และปัจจัยความผูกพันในฐานะปัจจัยส่งผ่าน (mediator) ซึ่งจะเป็นการขยายผลในส่วนของทฤษฎีตัวแบบเชิงโครงสร้าง

- Biggemann, S., & Buttle, F. A. (2012). Intrinsic value of business-to-business relationships: an empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1132-1138. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.08.004
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549
- Chantapong, S., & Othtit, C. (2020). *Turning the Thai automotive crisis over by upgrading labor skills*. Retrieved November 24, 2020, from https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_15Sep2020.aspx.
- Crowther, P., & Donlan, L. (2011). Value-creation space: The role of events in a service-dominant marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 27(13/14), 1444-1463.
- Cunliffe, A.L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 24-42.
- Dahmaradeh, N. & Banihashemi, S.A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 127, 178 – 184.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2), 107-118.
- EUROPEAN COMMISSION. (2020). *Directorate-General for Research and Innovation Directorate A - Policy Development and Coordination*. Unit A.3 - Horizon 2020 Policy Trust at Risk: Implications for EU Policies and Institutions.
- Franke, N., Keinz, P., & Schreier, M., (2008). Complementing mass customization toolkits with user communities: How peer input improves customer self-design. *Journal Product Innovation Management*, 25(6) 546-559.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). *The centrality of interpersonal trust in group processes*. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (2nd ed., 131-156). New York: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Gummesson, W. Y. & Tarba S.Y. (2014). Strategic Agility: A state of the Art, Introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56 (3), 5-12.
- Gupta, S. & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739.
- Gustafsson, A., Michael, D., Johnson & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69 (October), 210-218.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Michael R. M. (2008). *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*, Florida Atlantic University, Florida, USA, Academic Conference Ltd, www.ejbm.com.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404.

- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142–149.
- Kumar, V., Andrew, J.P. & Robert, P.L. (2007). How valuable is word of mouth? *Harvard Business Review*, 85(10), 139–146.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: the contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106–114.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732–748.
- Luhman, N. (1979). *Trust and power*: Two works by Niklas Luhman. New York: John Wiley & Sons.
- Macneil, I.R. (2001). The relational Theory of Contract. Exchange and cooperation. *Sweet and Maxwell, London*, 89–124.
- Malik, Saif Ullah. (2012). Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1), 68–76.
- Marc, K. (2020). 10 business survival strategies and tactics. Business Journal. Retrieved March 12, 2020, from <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth->
- MARKET THINK (2020). Case study Challenges of future car dealerships. Retrieved October 11, 2020, from <https://www.marketthink.co/703>.
- Miesing, P. & Preble, J. F. (1985). A comparison of five business philosophies. *Journal of Business Ethics*, 4, 465–476.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Naylor, G., & Frank, K. E. (2001). The effect of price bundling on consumer perceptions of value. *Journal of Services Marketing*, 15(4/5), 270–281.
- Patricia, M. Doney, James M. Barry & Russell Abratt (2006). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096–1116.
- Park, G.-W., Park, K., & Dessouky, M. (2013). Optimization of service value. *Computers & Industrial Engineering*, 64(2), 621–630. DOI: 10.1016/j.cie.2012.11.011.
- Payne, A. & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2). 159–82.
- Prachachat.net (2020). Nissan removes the signboard of 7 dealers, seizes court orders not allowing to use of the brand. Retrieved October 17 , 2020, from <https://www.prachachat.net/motoring/news-501406>
- Rafe Sagarin (2013). *Harvard Business Review: To Overcome Your Company's Limits, Look to Symbiosis*. Retrieved March 15, 2020, from <https://hbr.org/2013/06/to-overcome-your-companys-limits-look-to>
- Ravichandran, T. (2017). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42.

- Schoorman, D.J., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Sharma, A., & Iyer, G. R. (2011). Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions?. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 723-729. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.06.002
- Stanton, Jeffrey M. (2001). Galton, Pearson, and the Peas: A Brief History of Linear Regression for Statistics Instructors. *Journal of Statistics Education*, 9 (3).
- Thansettakij.com (2018). The business model flips/Car dealers are terrible/Battles all around. Retrieved August 15, 2020, from <https://www.thansettakij.com/content/headline/27477>
- Toyota Thailand (2020). *Toyota Announces 2020 Mid-Year Sales Performance*. Retrieved October 17, 2020, from <https://www.toyota.co.th/news/oj9YZDjb>.
- Trasorras, R., Weinstein, A. & Abratt, R. (2009). Value, satisfaction, loyalty, and retention in professional services. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 615-632.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D., F., and Summers, G. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8(1), 84-136.
- Weber Y.& Tarba S.Y. (2014). Strategic Agility: A state of the Art, Introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487.