

แนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า

APPROACH TO INTERNAL BRANDING DEVELOPMENT OF TOYOTA DEALERS' SERVICE CENTER THROUGH INTERNAL MARKETING MECHANISM

สุรีย์รัตน์ ศิรินาม¹, รศ.ดร.พยอม วงศ์สารศรี²

Sureerat Sirinam¹, Associate Professor Dr. Payom Wongsarnsri²

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต^{1,2}

sureerata@hotmail.com¹

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมบริการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน ในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า และลูกค้าศูนย์บริการรถยนต์ของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า จำนวน 41 ราย จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า และตรวจสอบความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าที่สังเคราะห์ขึ้น โดยทำการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และพนักงานทุกระดับ จำนวน 20 ราย และดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า จำแนกเป็นในเขตภาคเหนือ และเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 345 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.98

ผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมบริการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสื่อสารภายในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ความสามารถของพนักงาน 3) พนักงานได้รับมอบหมายอำนาจ และ 4) พนักงานมีความมั่นใจ แนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วนที่มีความเชื่อมโยงกันโดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ คือ 1) การเสริมสร้างค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value: S) 2) การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมแก่พนักงาน (Moral: M) 3) การสร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (Attraction: A) 4) การรักษานักงานให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข (Retain: R) และ 5) การนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Technology: T) และเมื่อผู้วิจัยได้นำแนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ไปทำการตรวจสอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า แนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับความสำคัญ/ความจำเป็นมาก

ที่สุด โดยอันดับที่หนึ่ง คือ ด้านการรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข (Retain: R) รองลงมา มีการเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมแก่พนักงาน (Moral: M) การเสริมสร้างค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value: S) และการสร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (Attraction: A) และการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Technology: T) ตามลำดับ

คำสำคัญ : การพัฒนาตราสินค้าภายใน, ตราสินค้าภายใน, การตลาดภายใน, ศูนย์บริการรถยนต์, ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า

Abstract

The purpose of this study is to find factors of the service culture which is essential to Internal Branding Development through Internal Marketing of Toyota Dealers' Service Centers. The study is to analyze problems, difficulties and related factors for Internal Branding Development through Internal Marketing. The research methodology is directed in using a qualitative research as the principle guideline, based on 41 interviewing with Top Management, Middle Management and Customers of Toyota Dealers' Service Centers to analyze and synthesize the related factors for Internal Branding Development through Internal Marketing of the Toyota Service Centers and the Dealers and using the results of the syntheses to conduct a group discussion with 20 qualified professionals, specialists and personnel of Toyota Dealers' Service Centers from all levels and followed by using a quantitative research. The result of the syntheses was crosschecked by sending out 345 questionnaires to line personnel of Toyota Dealers' Service Centers in the northern and northeastern regions of Thailand. The questionnaire reliability was 0.98.

The findings revealed that there are four factors of service culture which reflect internal branding development through internal marketing of Toyota Dealers' Service Centers are: 1. Employee Engagement such as Internal Communications, Human Resource Management, Remuneration and Career Advancement. 2. Employee Enablement. 3. Employee Empowerment. 4. Ensuring Employee Satisfaction in the workplace.

Therefore, Internal Marketing Development should comprise of: 1. Shared Value of all members of its organization (Shared Value: S) 2. Reinforce and Strengthen Staff Moral (Moral: M) 3. Motivate attractive remuneration and benefits (Attraction: A) 4. Build a happy workplace to keep staff with organization (Retain: R) 5. Use proper technology to enhance job effectiveness (Technology: T).

However, after the thorough research and deeper interviewing with related persons, the study reveals that the development factors for Internal Branding Development through Internal Marketing of Toyota Dealers' Service Centers should be ranked in priority as follows: 1. Make the happy workplace to retain staff (Retain: R) 2. Strengthen Staff Moral (Moral: M) 3. Motivate sharing value among staff (Shared Value: S) 4. Motivate job attraction (Attraction: A) 5. Use supportive technology (Technology: T).

Keywords: Internal Branding Development, Internal Branding, Internal Marketing, Toyota Dealers' Service Center

บทนำ

จากสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างเข้มข้นรวมทั้งอิทธิพลจากปัจจัยภายในและภายนอกได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินกิจการขององค์กรมากขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดในสภาวะการณ์ปัจจุบันให้ได้ จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้องค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูงขึ้นในโลกธุรกิจ ในการผลิตผลิตภัณฑ์นั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเพื่อใช้เป็นปัจจัยการผลิตทั้งสิ้น “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่น ๆ และคนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Brown, 1998; Crainer, 1998; Lock, 1998; Nicholas, 1999) [1,2,3,4]

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจที่สามารถทำการตลาดให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องประกอบด้วยการตลาดภายในและการตลาดภายนอกที่เข้มแข็ง การตลาดภายนอกที่เพื่อสื่อสารให้ลูกค้าภายนอกเกิดการซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ แล้ว ส่วนการตลาดภายในกระทำเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรตลอดจนพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ผลักดันให้การตลาดภายนอกขององค์กรก้าวหน้าตลอดไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจของการตลาดภายใน (Gibson, 1999; Karami, 2004; Nicolas, 1999) [5,6,7] และเป็นกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการใช้ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรกับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

โดยการปลูกฝังให้บุคลากรเห็นความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาของตราสินค้าที่ให้กับลูกค้า และมีพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึงการเป็นตัวแทนขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างตราสินค้าด้วยพลังของบุคลากรภายในองค์กร Boone (2000, p. 36)[8]

การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้นต้องเกิดจากการปลูกฝังทั้งในส่วนของบุคลากรและขององค์กร ในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรตามที่ต้องการต้องการให้แสดงออกถึงผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงการมุ่งเน้นให้ความสำคัญของลูกค้า และมุ่งเน้นการให้บริการโดยให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง องค์กรธุรกิจในปัจจุบันจึงต้องพัฒนาการตลาดภายในโดยการปลูกฝังแนวความคิด ให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของลูกค้า และสามารถแสดงออกซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและความพึงพอใจในสินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้าเพื่อจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

เป้าหมายขององค์กรธุรกิจบริการ คือ ความต้องการให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีจากการใช้บริการและการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าก็สามารถเปลี่ยนเป็นความพึงพอใจในสิ่งที่องค์กรนำเสนอในรูปแบบของการตลาดภายนอกซึ่งประกอบด้วยการทำงานของพนักงาน ราคาของสินค้าและบริการ สถานที่ และการส่งเสริมการตลาดที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้า ในส่วนของการที่จะส่งมอบผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้าตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยการตลาดภายใน เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการจัดการพนักงานภายในองค์กร (D'Innocenzo, 2002; Keller, 2003; Mitchell, 2002) ให้เกิดพฤติกรรมแสดงออกที่เป็นตัวแทนขององค์กร หรือที่เรียกว่าตราสินค้าภายใน (Internal Branding) [7,9,10]

ปัจจุบันตลาดรถยนต์ มีการแข่งขันค่อนข้างสูง และแต่ละผู้ผลิตและผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ทุกยี่ห้อ ก็มีความต้องการที่จะครองส่วนแบ่งการตลาด ความสนใจของการวิจัยจึงมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญที่สุด เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการตลาดภายในในองค์กรจะเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับกับการแข่งขันที่ขยายตัวอย่างรุนแรง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการบริการหลังการขายของศูนย์บริการรถยนต์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อรถใหม่ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อองค์กร สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของศูนย์บริการรถยนต์ คือพนักงานผู้ให้บริการที่สามารถปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจและมุ่งมั่นเพื่อให้บริการที่ดีเลิศ จึงจะสามารถนำพาธุรกิจขององค์กรให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าตลอดไป ดังนั้นจึงเป็นที่มาของงานวิจัยชิ้นนี้ที่ต้องการศึกษาว่า มีแนวทางใดในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในที่เหมาะสมในการดูแลการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่มีผลต่อคุณภาพการให้บริการของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมบริการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน ในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์

อุปกรณ์และวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก โดยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาสภาพขององค์ประกอบของวัฒนธรรมบริการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า จากทั้งเอกสารต่าง ๆ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า และตรวจสอบความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า ที่สังเคราะห์ขึ้นโดยทำการสนทนากลุ่มและดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทำการตรวจสอบแนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า โดยมีขั้นตอนในการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด และผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า โดยทำการศึกษาจากประวัติขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกาศ และข้อบังคับและมาตรฐานต่าง ๆ และจดหมายข่าว

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า ผู้บริหารระดับกลางของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า และ

ลูกค้ายุทธบริการรถยนต์ของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์
โตโยต้า จำนวน 41 ราย

1.3 การสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ต่อ
แนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาด
ภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่าย
รถยนต์โตโยต้า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสนทนากลุ่ม
จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มพนักงานของ
ศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า และ
กลุ่มนักวิชาการและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็น
ลูกค้ายุทธบริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โต
โยต้า จำนวน 20 ราย

1.4 การสังเคราะห์และการตรวจสอบ แนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้ การตลาดภายใน

ภายหลังการสัมภาษณ์เชิงลึกเรียบร้อยแล้ว
ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจนกระทั่งได้แนวทางในการ
พัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของ
ศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า
ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวทางดังกล่าวไปทำการตรวจสอบ
ข้อมูลที่ได้มานั้น ด้วยวิธีการ “สามเส้า”
(Triangulation Method) โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่
ได้มา กับแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และอาศัย
ประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา เพื่อยืนยัน
ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีความน่าเชื่อถือ ก่อนนำไปทำ
การตรวจสอบยืนยันด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

2. การวิจัยเชิงปริมาณ

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยคือ พนักงานของ
ศูนย์บริการรถยนต์ ของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โต
โยต้า เขตภาคเหนือ และเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ คิดคำนวณเทียบตามจำนวน
พนักงานศูนย์บริการรถยนต์ จำนวน 2,499 คน (บริษัท
โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เดือน มีนาคม
พ.ศ. 2554)

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้สูตรของทาโร ยามา
เน่ (Taro Yamane, 1973) [11] ที่ระดับนัยสำคัญที่

.05 ขนาดความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 5 ได้จำนวน
ตัวอย่างเป็นพนักงานศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทน
จำหน่ายรถยนต์โตโยต้า จำนวน 345 คน ใช้การสุ่ม
ตัวอย่างแบบคลัสเตอร์ (Cluster Random Sampling)
โดยแบ่งพื้นที่ปฏิบัติงานออก 2 ส่วน คือ ภาคเหนือ
และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากนั้นเทียบสัดส่วน
พนักงานแล้วสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้
คือ แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการ
พัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของ
ศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าซึ่ง
ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง
เชิงเนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ใช้ของ
คำถามแต่ละข้อ (Wording) จากผู้ทรงคุณวุฒิ
ภายนอกจำนวน 5 ท่าน โดยปรับปรุงแก้ไขภาษา
ตามคำแนะนำของ ผู้ทรงคุณวุฒิ คัดเลือกข้อคำถาม
ไว้ จำนวน 31 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่
ระหว่าง ค่าต่ำสุด 0.80 -1.00 จากนั้นได้ทดสอบ
แบบสอบถามกับพนักงานที่มีได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยสูตร
สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's
Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมของแนว
ทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาด
ภายใน เท่ากับ 0.98 และค่าความเชื่อมั่นด้านการ
เสริมสร้างค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เท่ากับ
0.92 ด้านการเสริมสร้างการพัฒนาคุณธรรมแก่
พนักงาน เท่ากับ 0.92 ด้านการสร้างสิ่งจูงใจในการ
ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.94 และด้านการรักษาพนักงาน
ให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่าง มีความสุข เท่ากับ 0.92

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยและคณะทำงานไปพบกับพนักงาน
ศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า
และขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม แจก
แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างประเมิน และกำหนดวัน
รับคืนในวันต่อมา

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยการบรรยายสิ่งที่ศึกษาจากค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของวัฒนธรรมบริการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของของศูนย์บริการรถยนต์

องค์ประกอบของวัฒนธรรมบริการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของของศูนย์บริการรถยนต์ ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน 2) ความสามารถของพนักงาน 3) พนักงานได้รับมอบหมายอำนาจ และ 4) พนักงานมีความมั่นใจ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประกาศให้พนักงานได้รับรู้ และในด้านการสื่อสารภายในองค์กรนั้น จะมีการสื่อสารในเรื่องของความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้า และนำมาใช้เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพในการทำงาน การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมโดยบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้จัดทำคู่มือการจัดอบรมภายในผู้แทนจำหน่าย ให้กับผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า ซึ่งได้กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้นผู้บริหารสามารถเปิดดูข้อมูลประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และรายรับจากการทำงานของพนักงานต่อคน ต่อสาขาจาก T Web ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสมรรถนะในการทำงานของพนักงานได้อย่างทั่วถึง และกิจกรรมการตลาดภายในนั้นบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีการจัดการแข่งขันทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และทุกปี

โดยให้ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า ส่งพนักงานมาแข่งขันหากผู้แทนจำหน่ายใดชนะการแข่งขันก็จะได้รับรางวัล และมีการกำหนดรางวัลสำหรับการแข่งขันในด้านการให้บริการต่าง ๆ ของผู้แทนจำหน่ายไว้เพื่อให้เกิดการแข่งขัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า จึงจัดเป็นวัฒนธรรมบริการ ซึ่งผู้บริหารของศูนย์บริการรถยนต์ได้หล่อหลอม โดยการจัดการสนับสนุน โดยใช้ส่วนประสมของตลาดภายใน ซึ่งประกอบด้วย ผลงานที่พนักงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และกระบวนการซึ่งหมายถึงระบบโครงสร้างองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายหน้าที่ และการจัดสรรทรัพยากร การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติ และนโยบาย รวมทั้งเป้าหมายในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประเมินผลงาน และผลประโยชน์ของพนักงาน ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความรู้สึกเชื่อใจให้กับพนักงาน และเกิดความเชื่อมั่นในตราสินค้าและบริการของศูนย์บริการรถยนต์ ซึ่งพนักงานจะเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากค่ามันสัญญาตราสินค้าองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานแสดงออกในพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรที่จะส่งมอบค่ามันสัญญาตราสินค้าให้กับลูกค้า โดยพนักงาน คือ ตราสินค้าของศูนย์บริการรถยนต์ ค่ามันสัญญาตราสินค้าจึงมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมบริการ ดังนั้นวัฒนธรรมบริการของศูนย์บริการรถยนต์โตโยต้าจะทำให้พนักงานแลกเปลี่ยนค่านิยมหลักและมีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการของศูนย์บริการรถยนต์ ที่จะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรม แนวทางในการทำงาน คำพูดที่เหมือนกันอยู่ในรูปแบบเดียวกัน แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าไปในทิศทางเดียวกัน

2. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน ในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาด ภายในของศูนย์บริการรถยนต์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ ศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของ ศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า พบว่า จุดแข็ง คือ เจ้าของและหุ้นส่วนมีความพร้อม ด้านการเงินก่อให้เกิดความได้เปรียบด้านเงินทุน มี ผู้บริหารและทีมงานที่มีความสามารถ เพราะมี หลักสูตรการอบรมอย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและ ระดับกลางทั้งในส่วนปฏิบัติการของศูนย์บริการรถยนต์ และส่วนของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้ข้อมูล ถึงอัตราการลาออกของผู้บริหารค่อนข้างต่ำ ในแต่ละปี จะมีผู้บริหารลาออกประมาณหนึ่งถึงสองคน หรือไม่มี การลาออกเลย แสดงถึงความจงรักภักดี และมีความ ผูกพันสูง มีแนวทางในการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพ มีเครื่องมือและอุปกรณ์การให้บริการที่ ทันสมัย มีพื้นที่สำหรับการให้บริการที่กว้างขวาง มี ท่าเลที่ตั้งที่ดี สะดวกสำหรับลูกค้า มีความน่าเชื่อถือ มียอดขายที่ดี มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เพราะมี การปลูกฝังมานาน มีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง มี กฎระเบียบที่แน่นอน พนักงานสาขาให้บริการแบบเป็น กันเองมีความผูกพันใกล้ชิดลูกค้ามาเป็นเวลานานและ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในแต่ละท้องถิ่นได้อย่างรวดเร็ว พนักงานสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีส่วนตัวกับลูกค้า ด้วยการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าให้เกิดขึ้นอย่าง สม่าเสมอ และวัฒนธรรม องค์กรสร้างให้พนักงานทำงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่น จุดอ่อน คือ มีการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว หรือ ระบบหุ้นส่วน เกิดการซื้อตัวบุคลากรจากการเป็น องค์กรชั้นนำมีระบบคัดเลือก และระบบพัฒนาคนให้ เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ และเสริมทักษะในการบริหาร จัดการทำให้ถูกแ่งตัวผู้บริหารระดับกลาง และ พนักงานที่มีความสามารถสูงไปเนื่องจาก ประหยัดเวลาในการพัฒนา โดยการให้ค่าตอบแทน หรือตำแหน่งที่มีความก้าวหน้ามากกว่า จากการ

สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงจะมี อายุงานมากกว่า 20 ปี และผู้บริหารระดับกลางจะมี อายุงานมากกว่า 15 ปี ทำให้มีอัตราการลาออกต่ำ จะ ทำให้พนักงานรุ่นหลังได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งช้าทำให้พนักงานลาออกไปทำงานกับองค์กร อื่น หรือออกไปประกอบอาชีพส่วนตัว ไม่สามารถ กำหนดราคาหรือ ส่วนลดได้มากนักเพราะบริษัท โต โยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีข้อกำหนด และ กฎเกณฑ์ มีการกำหนดราคามาตรฐานของอะไหล่ และ อุปกรณ์ ราคาเดียวกัน ทุกผู้แทนจำหน่าย การ ดำเนินการด้านการสรรหาบุคลากรของแผนกบุคคลมี ความล่าช้า เนื่องจากมีการบริหารงานเป็น Group ต้องมีระเบียบและข้อกำหนดในการจ้างงาน ท่าเล ที่ตั้งคับแคบไม่สามารถขยายช่องจอดรถซ่อม ลูกค้า ต้องรอนาน เนื่องจากมีผู้มาใช้บริการมาก พนักงานขาดความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการ วิเคราะห์ปัญหา พนักงานบางคนขาดความกระตือรือร้น ในการทำงาน ขาดการมุ่งมั่นพัฒนาเรียนรู้ พนักงานขาด แรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากเงินเดือน ตำแหน่ง หรือ ผลตอบแทนที่ได้รับไม่น่าสนใจให้พัฒนาความก้าวหน้า โอกาส คือ ยอดขายรถยนต์โดยรวมเติบโตมากขึ้น ลูกค้านิยมใช้บริการของศูนย์บริการมาตรฐาน ลูกค้า สนใจประสิทธิภาพของการบริการมากขึ้น มาตรการ ของรัฐบาลที่ยังส่งเสริมให้ผู้มีรายได้น้อยได้มีรถยนต์ ใช้ นโยบายลดภาษีสำหรับรถคันแรก ก็จะส่งผลให้ ลูกค้าซื้อ รถมากขึ้น ก็จะทำให้มีการใช้บริการที่ ศูนย์บริการรถยนต์มากขึ้น และสภาพสังคมปัจจุบันที่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระดับคุณภาพชีวิตของ ตนเอง และครอบครัว จึงมีความต้องการยกระดับ การศึกษา การมีงานทำ และการประกอบอาชีพ เพื่อ สร้างรายได้และฐานะทางสังคมให้ดีขึ้น และอุปสรรค คือ มีการแข่งขันกับศูนย์บริการในบริเวณใกล้เคียง การ ให้บริการของผู้ให้บริการอิสระ สภาวะเศรษฐกิจ จาก ภาวะวุ่นวายทางการเมือง อาจทำให้ผู้ซื้อชะลอการซื้อ ลง แต่หากสถานการณ์การเมืองมีแนวโน้มมั่นคงมากขึ้น และนโยบายฟื้นฟูเศรษฐกิจจะทำให้ลูกค้าเกิดความ มั่นใจในการซื้อมากขึ้น และสังคมมีการปรับเปลี่ยนที่

รวดเร็วมาก ทำให้พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

3. แนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จนกระทั่งได้เป็นแนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ “SMART” ขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วนที่มีความเชื่อมโยงกันโดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ คือ

1) การเสริมสร้างค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value: S) ค่านิยมหรือคุณค่าของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ความเชื่อ ทศณคติ ที่มีร่วมกัน เช่น ค่านิยมร่วมในเรื่องวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กร การให้ความสำคัญของคุณภาพ ความมุ่งมั่นในการเป็นหนึ่งนั้นพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องควรเป็นผู้ร่วมกำหนดและร่วมตีความ และทำความเข้าใจร่วมกันอย่างลึกซึ้ง จนเกิดความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม การมีคุณค่า ความเป็นเจ้าของ เพื่อให้เกิดการนำไปสู่การสร้างพลังร่วมเป็นทีมงานเดียวกัน

2) การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมแก่พนักงาน (Moral: M) คุณธรรม คือ ความดีงามในจิตใจที่ทำให้บุคคลประพฤติดี ผู้มีคุณธรรมเป็นผู้มีความเคยชินในการประพฤติดีด้วยความรู้สึกในทางดีงาม มีความรอบคอบ คือ รู้ว่าอะไรควรประพฤติปฏิบัติ อะไรไม่ควรประพฤติปฏิบัติ มีความกล้าหาญ คือ ความกล้าเผชิญต่อความเป็นจริง มีการรู้จักประมาณ คือ รู้จักควบคุมความต้องการและการกระทำให้เหมาะสมกับสภาพและฐานะของตน ความยุติธรรม คือ การให้แก่ทุกคนตามความเหมาะสม

3) การสร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (Attraction: A) การสร้างสิ่งหรือบุคคลที่ดึงดูดความ

สนใจ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มีการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ผู้บริหารลดหลั่นกันไป เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการให้รางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ควรมีกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง การเอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ก็จะทำให้พนักงานรักและทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อองค์กรมากขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องของสวัสดิการ การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือรางวัลอื่น ๆ ด้วย

4) การรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข (Retain: R) การรักษาพนักงานที่ทำงานดี มีความสามารถเอาไว้ในองค์กรเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ การเพิ่มเติมความรู้ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ควรให้พนักงานมีโอกาสได้เข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับหน้าที่การทำงาน โดยอาจจะเชิญผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมภายในองค์กร หรืออาจจะส่งตัวแทนบุคลากรออกไปอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ภายนอกองค์กร เพื่อนำความรู้กลับมาพัฒนางานให้การตลาดภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งฝึกอบรมและพัฒนาด้านทักษะและเสริมสร้างคุณลักษณะภายใน เช่นการวางแผน ทักษะการสื่อสาร และประสานงาน ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้ง

5) การนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Technology: T) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการโดยการพัฒนาเทคโนโลยี พัฒนาพนักงาน และสร้างความรู้ภายในองค์กร จากการใช้นวัตกรรม (Innovation) โดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในสินค้าและบริการ (Products and Services)

4. การตรวจสอบแนวทางการในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้นำแนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายใน ไปทำการตรวจสอบเพื่อยืนยันแนวทางดังกล่าวด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณอีกครั้งหนึ่ง พบว่า แนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าในภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญ/ความจำเป็นมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แนวทางที่เสนอทุกแนวทางมีความสำคัญ/ความจำเป็นระดับมากที่สุด โดยอันดับที่หนึ่ง คือ ความสำคัญ/ความจำเป็นในด้านการรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข (Retain: R) รองลงมาได้มีการเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมแก่พนักงาน (Moral: M) การเสริมสร้างค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value: S) และการสร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (Attraction: A) และการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Technology: T) ตามลำดับ

สรุปและอภิปรายผล

1. อภิปรายผล

จากแนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้น หากพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ดังนี้

1) การเสริมสร้างค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value: S) ค่านิยมหรือคุณค่าของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ความเชื่อทัศนคติ ที่มีร่วมกัน เช่น ค่านิยมร่วมในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การให้ความสำคัญของคุณภาพ ความมุ่งมั่นในการเป็นหนึ่งนั้นพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องควรเป็นผู้ร่วมกำหนด และร่วมตีความและทำความเข้าใจร่วมกันอย่างลึกซึ้ง จนเกิดความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม การมีคุณค่า ความเป็น

เจ้าของ เพื่อให้เกิดการนำไปสู่การสร้างพลังร่วมเป็นทีมงานเดียวกัน พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Ackeman (1997) [12] ที่กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาการซึ่งเกิดขึ้นตามแผนการ ที่วางไว้ หรือเกิดขึ้นได้ ขณะใดขณะหนึ่งก็ได้โดยมีลักษณะเป็นการปรับปรุงทักษะหรือกระบวนการทำงานที่ค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้การบริหารงานเดิมได้รับการปรับปรุงที่ดีขึ้น การสร้างความเข้าใจถึงความซับซ้อนของการบริหารนั้นต้องสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานถึงระบบการบริหารงานที่สัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกัน และ เจฟฟรีกล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น องค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจในระดับพื้นฐานเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรก่อน หลังจากนั้นจึงจะพัฒนาให้เกิดการบูรณาการกับกลยุทธ์ขององค์กร

2) การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมแก่พนักงาน (Moral: M) คุณธรรม คือ ความดีงามในจิตใจที่ทำให้บุคคลประพฤติดี ผู้มีคุณธรรมเป็นผู้มีความเคยชินในการประพฤติดีด้วยความรู้สึกในทางดีงาม มีความรอบคอบ คือ รู้ว่าอะไรควรประพฤติปฏิบัติ อะไรไม่ควรประพฤติปฏิบัติ มีความกล้าหาญ คือ ความกล้าเผชิญต่อความเป็นจริง มีการรู้จักประมาณ คือ รู้จักควบคุมความต้องการและการกระทำให้เหมาะสมกับสภาพและฐานะของตน ความยุติธรรม คือ การให้แก่ทุกคนตามความเหมาะสมเนื่องจากคุณธรรม คุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม จะเห็นว่าคุณธรรม คือ แนวความคิดที่ดีเป็นตัวบังคับให้ประพฤติดี สภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจ คุณธรรม คือ จริยธรรมที่แยกเป็นรายละเอียดแต่ละประเภท หากประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ก็จะเป็นสภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจของผู้นั้น และเกิดเป็นมาตรฐานทางคุณธรรมและ จริยธรรม นั่นคือ สิ่งที่ดีเป็นหลักสำหรับเปรียบเทียบทางสภาพคุณงามความดี ทั้งที่อยู่ภายใน จิตใจ และที่แสดงออก ที่ควรประพฤติใน

สังคมนั้น ได้ยอมรับนับถือกันมา และประพฤติปฏิบัติร่วมกันยอมรับว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ

3) การสร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (Attraction: A) การสร้างสิ่งหรือบุคคลที่ดึงดูดความสนใจ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน มีการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ผู้บริหารลดหลั่นกันไป เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการให้รางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ควรมีกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง การเอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ก็จะทำให้พนักงานรักและทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อองค์กรมากขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องของสวัสดิการ การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือรางวัลอื่น ๆ ด้วย เนื่องจากการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การให้ผลตอบแทนที่อยู่ธรรมแก่พนักงานทุกระดับจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจ และมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น

4) การรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข (Retain: R) การรักษาพนักงานที่ทำงานดี มีความสามารถเอาไว้ในองค์กรเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ การเพิ่มเติมความรู้ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ควรให้พนักงานมีโอกาสได้เข้าอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงาน โดยอาจจะเชิญผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมภายในองค์กร หรืออาจจะส่งตัวแทนบุคลากรออกไปอบรมหลักสูตรต่างๆ ภายนอกองค์กร เพื่อนำความรู้กลับมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งฝึกอบรมและพัฒนาด้านทักษะและเสริมสร้างคุณลักษณะภายใน เช่นการวางแผน ทักษะการสื่อสาร และประสานงานทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้ง สอดคล้องกับ เจฟฟรีย์เพฟเฟอร์ (Pfeffer, 1995) [13] ที่ได้เสนอแนวทางการปฏิบัติและนโยบายการจัดการที่สำคัญเพื่อผลักดันศักยภาพที่มีอยู่ในตัวพนักงานออกมาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของ

องค์กร นอกจากนี้การสร้างความมั่นคงในการทำงาน เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง และมองเห็นความก้าวหน้าในการทำงานที่ชัดเจน พนักงานก็จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย

5) การนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Technology: T) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาเทคโนโลยี พัฒนาพนักงาน และสร้างความรู้ภายในองค์กร จากการใช้นวัตกรรม โดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ในสินค้าและบริการ (Products and Services) เนื่องจากเทคโนโลยี คือ วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะในการนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม สอดคล้องกับ คอลเลอร์ (Collier, 1991) [14] ได้เสนอแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการด้วยวิธีการกำหนดให้พนักงานทำงานมากขึ้น หรือฝึกฝนให้พนักงานมีประสบการณ์และความชำนาญงานเพิ่มขึ้น ทำการปรับเปลี่ยนระบบการให้บริการ โดยเพิ่มเครื่องมือที่ทันสมัยและสร้างมาตรฐานการให้บริการที่ดี ทำการลดและยกเลิกการให้บริการที่ล้าสมัย ออกแบบการบริการรูปแบบใหม่ และ สอดคล้องกับ ผลิน ภูจุฑา (2543) [15] ได้กล่าวว่าอย่างไรก็ตามกลยุทธ์พื้นฐานยังคงต้องมีความสำคัญเช่นเดิม แต่กลยุทธ์ใหม่ที่องค์กรธุรกิจควรเพิ่มเติมเพื่อทำให้แน่ใจในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ท้าทายต้องประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความเร็ว หมายถึง การเข้าสู่ตลาดและเปิดการแข่งขันก่อนเป็นการสร้างความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง การนำเสนอสินค้าที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งจะทำให้ลูกค้าและตลาดตอบรับได้มากกว่า

2. สรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์กำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาราคาสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทน

เจ้าหน้าที่โดยตัว และตรวจสอบความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนเจ้าหน้าที่โดยตัวที่สังเคราะห์ขึ้น โดยทำการสนทนากลุ่มและนำไปตรวจสอบเพื่อยืนยันแนวทาง ดังกล่าวโดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนเจ้าหน้าที่โดยตัว ซึ่งแนวทางในการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ ผู้แทนเจ้าหน้าที่โดยตัว “SMART” นี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงสนับสนุนซึ่งกันและกัน หากองค์กรส่งเสริมองค์ประกอบในด้านใดด้านหนึ่ง องค์ประกอบด้านอื่นก็จะได้รับการผลักดันให้เป็นแนวทางการพัฒนาตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของศูนย์บริการรถยนต์ด้วย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องผลักดันแนวทางนี้ในส่วนของตน ดังจะได้กล่าวถึงแนวทางที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละฝ่ายควรต้องผลักดันในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านการเสริมสร้างค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value: S) ต้องตระหนักถึงวิธีการในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายทุกแผนกให้มีความเชื่อมโยง มีการประสานงานระหว่างกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำงานร่วมเป็นทีมงานเพื่อสร้างผลงานให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและพึงพอใจ และควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าและบริการของศูนย์บริการรถยนต์ และสามารถปฏิบัติงานได้เหนือความคาดหวังของลูกค้า และควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อกระตุ้นพนักงานให้เกิดความกระตือรือร้น และเกิดพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2) ด้านการเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมแก่พนักงาน (Moral: M) ต้องตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง ในขณะที่ปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมพนักงานให้มีการแสดงออกในด้านความซื่อสัตย์ สุจริต และความโปร่งใสในการปฏิบัติงานในทุกระดับ และมีความ

สำนึกรับผิดชอบต่อนหน้าที่ โดยไม่กระทำการใดๆที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

3) ด้านการสร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (Attraction: A) ต้องตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีการแข่งขันและการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ควรจะกำหนดพฤติกรรมและเป้าหมายในการทำงาน มีตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และควรมีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางมีอิสระในการบริหารจัดการอย่างคล่องตัว และมีอำนาจในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น

4) ด้านการรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข (Retain: R) ต้องตระหนักถึงการส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและการสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงานเพราะจะทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และควรมีการดูแลการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะอาด ปลอดภัยต่อการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และควรมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น เช่น หลักสูตรด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรด้านทักษะในงานด้านเทคนิคระดับสูง

5) ด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Technology: T) ต้องตระหนักถึงการสนับสนุนให้มีการจัดระบบคลังความรู้สาธารณะเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากปัญหาของลูกค้าที่แต่ละผู้แทนเจ้าหน้าที่โดยตัวเคยแก้ปัญหาได้แล้ว รวมถึงการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการทำงานให้มีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์สำหรับพนักงานช่าง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ที่สนใจสามารถทำการศึกษาเพิ่มเติม เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา

ตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของธุรกิจ ศูนย์บริการรถยนต์ โดยการนำเอากรอบการวิจัยและ ผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทำการศึกษา กับ ธุรกิจบริการศูนย์บริการรถยนต์ ที่ดำเนินกิจการอยู่ใน แต่ละภาคของประเทศ หรือศึกษาแนวทางการพัฒนา ตราสินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของธุรกิจบริการ โดยการนำเอากรอบการวิจัยและผลการวิจัยที่ได้จาก การวิจัยครั้งนี้ไปทำการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจบริการที่มีการ ดำเนินกิจการในลักษณะแตกต่างกันออกไปเช่น ธุรกิจค้า ปลีขนาดใหญ่ เพื่อจะได้เห็นแนวทางการพัฒนาตรา สินค้าภายในโดยใช้การตลาดภายในของธุรกิจบริการ ในแต่ละลักษณะ

เอกสารอ้างอิง

- [1] Brown, C. (1998). **Communication in Human Relationships**. Skokie, Ill.: National Textbook Co.
- [2] Crainer, S. (1998). **Key Management Ideas: Thinkers That Changed the Management World**. Indiana: Pitman Publishing.
- [3] Lock, H. (1998). **Social Constructionism**. Cambridge, UK; New York: Cambridge University.
- [4] Nicholas, M.R. (1999). **A Guide to the History and Legends**. Glastonbury Tor: Triskele Publications.
- [5] Gibson, B. (1999). **Green Price, Green Power: Meeting Customer Demand for Clean Power Opens the Market for PV**. Spring: The UPVG Record.
- [6] Karami, A. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-Based Approach: The evidence from the British Manufacturing Industry. **Journal of Management Research News**. 27 (6): 50-68.
- [7] Mitchell, W.F. (2002). **The Urgency of Full Employment**. Sydney: CAER/UNSW Press
- [8] Boone, L.E. (2000). **Contemporary Business**. Stow, OH.: Thomson/South-Western.
- [9] D'Innocenzo, L. (2002). **Marketing Message Gearing Internally**. Brunico: Communication Inc.
- [10] Keller, G. (2003). **Statistics for Management and Economics**. Australia: Thomson/South-Western.
- [11] Yamane, Taro (1973). **Statistics: an introductory analysis**. New York: Harper & Row.
- [12] Ackeman, L. (1997). **Development, Transition or Transformation: the Question of Change in Organisations**. San Francisco: Jossey Bass.
- [13] Pfeffer, J. (1995). People, Capability and Competitive Success. **Management Development Review**. 8(5): 6-10.
- [14] Collier, D. (1991). **Shaping the Political Arena**. NJ.: Princeton University.
- [15] พลิน ภูจุฑา. (2543). กลยุทธ์การจัดการองค์-กรร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**. 42(42): 91-130.