

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ธุรกิจร้านสะดวกซื้อมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยมีรายได้สูงเป็นอันดับรองจากภาคอุตสาหกรรมและมีการจ้างงานมากเป็นอันดับสองรองจากภาคเกษตรกรรม ที่สำคัญคือส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง ธุรกิจร้านสะดวกซื้อเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม เป็นเครื่องจักรในการพัฒนามาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงและกระจายสินค้าจากผู้ผลิต (Manufacture) หรือผู้ค้าส่ง (Wholesaler) ไปยังผู้ซื้อคนสุดท้าย (Paul, Sankaranarayanan & Mekoth, 2016) โดยทำหน้าที่เป็นเสมือน โช้ซื้อสุดท้ายที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตสินค้าและผู้ซื้อ ดังนั้นจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้แก่สินค้า ช่วยลดต้นทุนในการจำหน่ายสินค้าให้ผู้ผลิตและทำให้ผู้ซื้อสามารถหาซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น ทำให้ธุรกิจต่างๆสามารถดำเนินการต่อไปได้ (Rosenbaum, Otalora & Ramirez, 2016) อุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทยสร้างมูลค่าทางการตลาดและรายได้ให้แก่ประเทศเป็นจำนวนมากโดยในปี พ.ศ. 2561 มีมูลค่ามากกว่า 2.0 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 42.85 หรือคิดเป็นร้อยละ 17.07 ของผลิตภัณฑ์รวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) (พลสุข นิลกิจสรานนท์ และปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2560) จากการที่ธุรกิจร้านสะดวกซื้อมีการเจริญเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงมากขึ้น การสูญเสียลูกค้าเกิดได้ง่ายอย่างรวดเร็ว เช่น เนื่องจากผู้ซื้อสามารถเข้าถึงข้อมูลของแหล่งซื้อสินค้า สามารถตรวจสอบคุณสมบัติ ราคาและคุณภาพได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้ประกอบการในธุรกิจร้านสะดวกซื้อจึงต้องมีกลยุทธ์ที่ดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันจะนำไปสู่การจำหน่ายสินค้าไปยังผู้ซื้ออย่างยั่งยืน

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2562) มีข้อมูลที่แสดงว่า ธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่มีศักยภาพเติบโตสูงจากกำลังซื้อที่เพิ่มขึ้นแต่มีภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะรายใหญ่ต่างเร่งขยายสาขาอย่างต่อเนื่องในต่างจังหวัดและมีการปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจให้ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อในแต่ละพื้นที่ จากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ซื้อที่นิยมซื้อสินค้ามากขึ้น โดยจำนวนสาขาได้มีการขยายสาขาแบบก้าวกระโดด เพื่อครอบครองทำเลที่ดีก่อนคู่แข่ง ประเมินว่าสถานการณ์โดยรวมของ

ธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่มีมูลค่าประมาณ 642,000 ล้านบาท แต่การแข่งขันได้ทวีความเข้มข้นยิ่งขึ้น เพราะมีการขยายตัวเปิดสาขาเป็นจำนวนมากในรูปแบบใหม่ที่ทันสมัย มีขนาดและพื้นที่ที่กว้างขวาง มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย มีการจัดวางสินค้าที่เป็นระเบียบและง่ายต่อการเลือกซื้อสินค้า และมีระบบการจัดการและการบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกสาขา

เมื่อผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการขยายสาขาไปทั่วประเทศโดยใช้ความพยายามให้เข้าถึงตลาดได้อย่างเร็วและครอบคลุมมากขึ้น มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งมีความต้องการที่ต่างกัน ในการดำเนินการทุกแห่งมักมีการสร้างความแตกต่างโดยเฉพาะการให้พนักงานกล่าวทักทายลูกค้าเสมอ สร้างความเป็นกันเองและมีความพร้อมที่จะบริการลูกค้าตลอดเวลา ตลอดจนให้บริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพ และเต็มไปด้วยจิตสำนึกของการให้บริการอันจะนำไปสู่การสร้าง ความประทับใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน (2562) ได้รายงานไว้ว่า แม้ภาวะการแข่งขันของธุรกิจจะค่อนข้างสูง แต่ก็ยังคงมีอัตราการเติบโตของยอดขายถึงร้อยละ 8-12 ต่อปี และมีมูลค่าตลาดมากกว่า 660,000 ล้านบาท ทำให้ร้านค้าปลีกรายใหญ่มีการขยายสาขาไปทั่วประเทศ รวมทั้งจัดงานแสดงสินค้า ออกโปรโมชั่นราคาพิเศษ ส่วนลด และของแถมตามเทศกาล ตลอดจนการทำตลาดออนไลน์เพื่อเจาะลูกค้าให้ได้มากที่สุด

ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีจำนวนสาขาเพิ่มขึ้นสูงสุด และเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดจากร้านค้าปลีกดั้งเดิมมากที่สุด เนื่องจากผู้เล่นรายใหญ่ ได้แก่ 7-Eleven (CP Group) ใช้กลยุทธ์ขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง โดยขยายขอบเขตไปสู่สถานีบริการน้ำมัน เพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประเทศ นอกจากนี้ ยังมีผู้ประกอบการรายใหม่ขยายการลงทุนเข้ามาในธุรกิจนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการไทยรายใหญ่จากกิจการค้าปลีกอื่นๆ เช่น Lotus Express, Mini Big C และ Tops Daily เป็นต้น ซึ่งมีทั้งการลงทุนร้านค้าอิสระ (Stand-alone shop) และร้านค้าในพื้นที่สถานีบริการน้ำมัน เพื่อรองรับกำลังซื้อของคนเดินทางและคนในชุมชน โดยรอบ เช่น Lotus Express ในสถานีบริการน้ำมัน Esso และ Mini Big C ในสถานีบริการน้ำมันบางจาก และการเข้ามาลงทุนของต่างชาติ เช่น Lawson (ญี่ปุ่น) ที่เข้าร่วมทุนกับเครือสหพัฒน์ ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่ของไทยในปี 2555 โดย Lawson เข้ามาขยายสาขาซึ่งบางส่วนปรับเปลี่ยนจากสาขา 108 shop เดิมของกลุ่มสหพัฒน์เป็น Lawson108 และ Aeon (ญี่ปุ่น) เข้ามาลงทุนเปิดสาขา MaxValu Tanjai เน้นจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทาน (Ready To Eat) และสร้างความแตกต่างโดยวางจำหน่ายสินค้านำเข้าจากญี่ปุ่นในสัดส่วนร้อยละ 20 การแข่งขันในธุรกิจร้านสะดวกซื้อค่อนข้างสูงและมีผู้นำตลาดชัดเจน คือ 7-Eleven ซึ่งปัจจุบันมีสาขาทั่วประเทศรวม 10,268 สาขา แบ่งเป็นร้านในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล 4,556 สาขา คิดเป็นร้อยละ 44 ร้านในต่างจังหวัด 5,712 สาขา

คิดเป็นร้อยละ 56 โดยมีสัดส่วนร้านสาขาทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ ร้านสาขาบริษัท ร้านสาขาประเภทร่วมลงทุน (Store Business Partner) และร้านค้าที่ได้รับสิทธิช่วงอาณาเขต (Sub Area) เป็นสัดส่วนร้อยละ 44:49:7 ปัจจุบันมีลูกค้าเข้าร้าน 7-Eleven เฉลี่ยวันละ 11.8 ล้านคน โดยการแข่งขันในธุรกิจนี้จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การตลาดหลากหลายรูปแบบทั้งด้านราคาและส่วนลด รวมถึงการเพิ่มประเภทของสินค้า เช่น ซีดี นิตยสาร กาแฟ เบเกอรี่ ยา และการบริการ เช่น การเพิ่มบริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค ตู้รถเดินสาย ตู้เครื่องบิน และบัตรเครดิต ทำให้ผู้นำตลาดมีความได้เปรียบจากขนาด และมีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์และมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง จากการรวบรวมข้อมูล พบว่าในปี 2559 มีสาขาร้านสะดวกซื้อจำนวน 15,325 แห่งทั่วประเทศ เพิ่มขึ้นจาก 14,292 แห่งในปีก่อนหรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.2 โดยเป็นการขยายการลงทุนจากทุกแบรนด์ นำโดย 7-Eleven เพิ่มขึ้น 773 สาขา คิดเป็นร้อยละ 8.9 Family Mart เพิ่มขึ้น 50 สาขา คิดเป็นร้อยละ 4.6 และ Lawson 108 เพิ่มขึ้น 52 สาขา คิดเป็นร้อยละ 11.7 เป็นต้น (สาวิตรี รินวงษ์, 2561)

ในด้านการพัฒนาบุคลากร จากจำนวนลูกค้าที่เข้าร้านสะดวกซื้อที่มีหลายล้านคนต่อวัน จำนวนร้านสาขาที่มากกว่าหมื่นสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ดังนั้นพนักงานซึ่งเป็นจุดสัมผัสโดยตรงกับลูกค้า จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจ ค้นหาโอกาสในการปรับปรุง และพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ รวมไปถึงพัฒนากระบวนการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล จึงต้องมีการสำรวจความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงานต่อการทำงานในด้านต่างๆ เพื่อที่จะนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เชื่อมโยงกับผลงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนและพัฒนากระบวนการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลรวมถึงการออกแบบกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เพื่อให้มีความผูกพันในการทำงาน และสามารถส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า (Walters & Lancaster, 2000)

องค์กรแต่ละองค์กรต่างมีระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานและจำเป็นต้องมีการพัฒนาในเรื่องคุณภาพสินค้าและการบริการเพื่อแข่งขันกับตลาดที่ความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การพัฒนาคุณภาพและกระบวนการผลิตและบริการ นั้นครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการวางแผน การตรวจสอบระบบการผลิตและบริการ เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าและบริการที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมการผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง มีการนำระบบคุณภาพมาใช้ เช่น ISO 9000, HA, TQM รวมทั้ง การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเป็นทรัพยากรที่สำคัญสูงสุดในการทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในทุกด้านซึ่งร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น เป็นร้านสะดวกซื้อที่มีลูกค้าเข้าร้านมากกว่าวันละ 12 ล้านคน (ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน), 2562) ในการทำให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายพนักงานจึงเป็นบุคลากรสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพราะต้องขับเคลื่อนด้วยความรู้ ความสามารถ และความเป็นมืออาชีพ เพราะต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง (Back, Lee & Abbott, 2011) ถ้าไม่มี

ความสุขในการทำงานจะดูแลลูกค้าให้ดีเยี่ยมไม่ได้ หากได้รับการดูแลใส่ใจอย่างดี ก็จะตั้งใจทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อยอดขายและผลกำไรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ “ลูกค้าคือหัวใจสำคัญ แต่พนักงานคือทุกสิ่งทุกอย่าง” ซึ่งองค์กรที่บริหารร้านสะดวกซื้อ จึงต้องพยายามที่จะปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อันเป็นแนวคิดของโซ่คุณค่า (Value chain) ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นองค์ประกอบของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าให้กับทุกฝ่ายและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดนี้จะเน้นกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง ประกอบไปด้วย การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ การผลิตสินค้าหรือบริการ การขนส่งและจัดเก็บสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย กิจกรรมสนับสนุน ซึ่งทำให้ธุรกิจดำเนินไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย โครงสร้างพื้นฐานองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยีและการจัดซื้อในการนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของร้านสะดวกซื้อ เช่นการให้ความสำคัญกับพนักงานเหมือนพนักงานเป็นลูกค้า เรียกว่า การตลาดภายใน (Internal Marketing) (Gounaris, 2008) จะประกอบไปด้วยความพยายามที่จะฝึกฝนและกระตุ้นให้พนักงานให้บริการที่ดีขึ้นแก่ลูกค้า แนวคิดนี้จะมีความเชื่อมโยงกับพนักงานในองค์กรเอง โดยให้ได้รับการดูแลเทียบเท่ากับลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Vinai Panjakajomsak, 2012) กิจกรรมทางการตลาดภายในมีผลต่อพนักงาน และเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในด้านการบริการ เพราะองค์กรไม่สามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้ หากไม่สามารถทำให้พนักงานมีความสุขให้ได้เสียก่อน ดังนั้น จึงควรจัดกิจกรรมทางการตลาดภายในที่สำคัญ เช่น การตั้งเป้าหมายร่วมกันและมีการสื่อสารภายในที่ดี (Catalin, Andreea & Adina, 2014)

นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรให้ความสำคัญกับคุณภาพบริการภายใน (Internal Service Quality) เนื่องจากแนวคิดนี้ส่งผลกับทั้งลูกค้าและพนักงาน ตามความเชื่อที่ว่า ความพึงพอใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้นคุณภาพบริการภายในจะช่วยพัฒนาความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีต่างๆ เป็นการบริการระดับสูงเพื่อให้ตรงกับมาตรฐานขององค์กรที่ส่งผลให้คุณภาพบริการประสบผลสำเร็จและก่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้า (Lings, 2004) คุณภาพบริการภายในและความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การใส่ใจและให้บริการอย่างมีคุณภาพต่อลูกค้าภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและยังส่งผลให้งานนั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพอีกด้วย สิ่งสำคัญต่อการบริการภายใน คือการทำให้พนักงานที่อยู่ในแผนกเดียวกันใส่ใจเพื่อนร่วมงานให้เหมือนกับการบริการลูกค้า เพราะจะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโดยตรง (Zhen-You, 2003) การให้บริการที่มีคุณภาพบริการภายในองค์กรจะ

ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและส่งผลกระทบต่อลูกค้าภายนอกทั้งยังช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอีกด้วย (Meng-Xia, 2003) การบริการภายในองค์กร คือจุดเริ่มต้นของความพึงพอใจของพนักงาน หุ่นส่วน รวมไปถึงลูกค้าภายนอกและจะส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วย (Wang, 2011) กล่าวว่าคุณภาพของการให้บริการภายในเป็นส่วนสำคัญที่สุดในกลยุทธ์คุณภาพบริการขององค์กร ช่วยลดต้นทุน และเพิ่มผลกำไรได้ในระยะยาว คุณภาพบริการภายในสามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานได้ ความพึงพอใจที่กล่าวถึงนี้ คือความพอใจที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นทั้งจากในแผนกเดียวกันและต่างแผนก (McManus, Keeling & Paice, 2004)

จากการศึกษาหลายครั้งพบว่า การตลาดภายในเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคุณภาพบริการขององค์กร (Saeedi & Jamshidian (2013), Younesifar, Sanaei & Shahin (2012), Ramezanpour, Akhlagh & Akhavan (2012), Gounaris, Vassilikopoulou & Chatzipanagiotou (2010), Tabatabaei & Akhavan (2010), Lings & Greenley (2009), Panigyrakis & Theodoridis (2009), Abzari, Ranjbarian, Fathi, & Ghorbani (2009), and Hwang & Chi (2005)) ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา องค์กรต่างๆ ได้พยายามเพิ่มคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้นผ่านแนวคิดและวิธีการของการตลาดภายใน ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของอุตสาหกรรมบริการคือ การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า (Awwad & Agti, 2011) การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Ben, Petruzzi & Sudharshan, 2014) ในองค์กรบริการ พนักงานอยู่ในแนวหน้าหรือพนักงานบริการส่วนหน้า และกิจกรรมของพนักงานเหล่านี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับลูกค้า ดังนั้นทักษะ ทักษะคนดี และพฤติกรรมของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการให้บริการที่มีคุณภาพตรงตามความคาดหวังของลูกค้า (Tajeddini, 2011) องค์กรควรปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะลูกค้ารายแรก และเพิ่มระดับความพึงพอใจ (Fernando, 2012) การใช้การตลาดภายในส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจและนำทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น (Mishra, 2010) รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Lings & Greenley, 2010) และถึงแม้ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรภายในองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กรบริการ (Ramadhan, 2015) และการตลาดภายในช่วยให้องค์กรต่างๆ เพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Fu, 2013) หากปัจจุบันองค์กรมักเพิกเฉยต่อการให้ความสำคัญกับลูกค้าภายในหรือพนักงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ติดต่อโดยตรงกับลูกค้าภายนอก (Lings, 2004) แต่องค์กรมักให้ความสำคัญเฉพาะลูกค้าภายนอกมากกว่าลูกค้าภายในองค์กร องค์กรที่มุ่งเน้นการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ควรหันมาให้ความสนใจลูกค้าภายในองค์กรคือพนักงานด้วย (Pantouvakis, 2012)

จากที่กล่าวมาแล้วถึงความสำคัญทั้งหมดซึ่งจะเห็นได้ว่าหากองค์กรต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน ด้วยการตลาดภายใน ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและจะทำงานด้วยความกระตือรือร้นแล้วจะส่งผลต่อการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงาน ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาเรื่องแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่กำลังขยายตัว น่าจะเป็นแบบอย่างของอุตสาหกรรมค้าปลีกอื่นๆ ได้ หากนำองค์ความรู้ที่ได้ไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร นอกจากนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยโดยใช้แนวคิดวิธีการสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้าง โดยจะเน้นขั้นตอนการพัฒนาแบบจำลองด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้างของขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียดและจะเป็นสิ่งที่คอยควบคุมให้แต่ละกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างองค์ความรู้ ซึ่งจะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งเจ้าของธุรกิจ พนักงาน และลูกค้าของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะเป็นการสร้างความสำเร็จก้าวหน้ากับระบบเศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติได้อย่างยั่งยืนต่อไป

### คำถามของการวิจัย

การศึกษาเรื่องแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีคำถามของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบเชิงยืนยันมีอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย
2. เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์ของแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร

3. แนวทางการยกระดับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจของร้านสะดวกซื้อ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีวิธีการและอุปสรรคอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการยกระดับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจของร้านสะดวกซื้อ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

### สมมติฐานการวิจัย

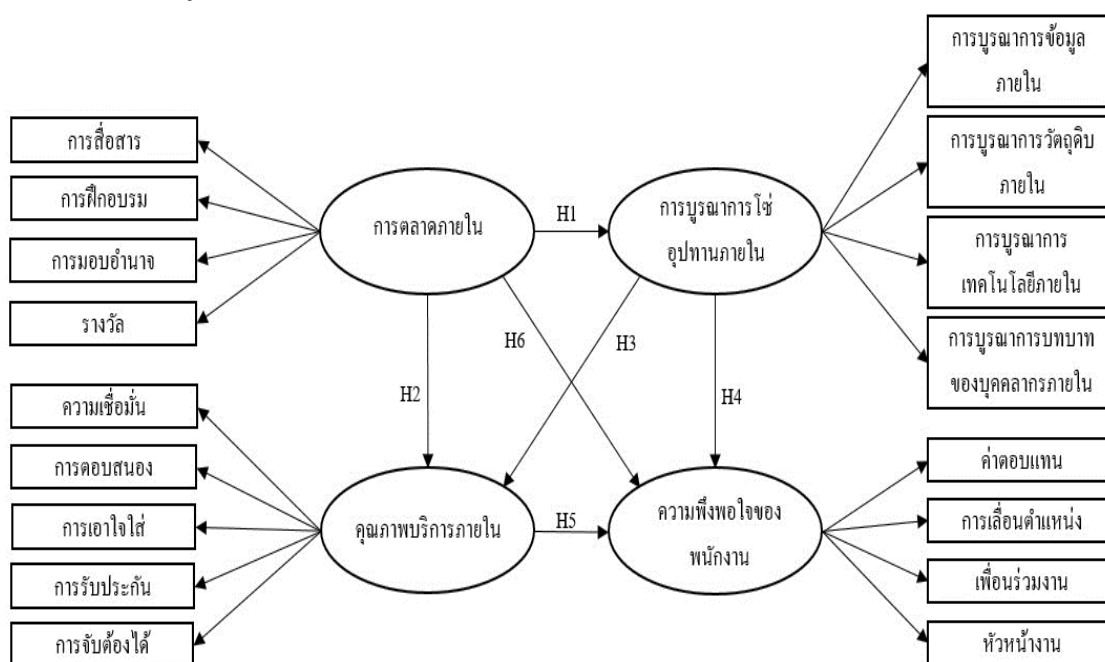
งานวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานสำหรับการวิจัยคือ แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดรายละเอียดได้ดังนี้

- สมมติฐานที่ 1 การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อการบูรณาการโซ่อุปทานภายใน
- สมมติฐานที่ 2 การตลาดภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน
- สมมติฐานที่ 3 การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพบริการภายใน
- สมมติฐานที่ 4 การบูรณาการโซ่อุปทานภายในมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 5 คุณภาพบริการภายใน มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 การตลาดภายใน มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจของพนักงาน

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่มาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อนำมาบูรณาการให้ได้ ความรู้ ความจริง ในการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย แสดงด้วยภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย (Research Framework)

สำหรับสัญลักษณ์และคำย่อที่ใช้ในนั้น อธิบายสัญลักษณ์ต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

- สัญลักษณ์      ความหมาย
- ตัวแปรแฝง (Latent variable)
- ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable)
- เส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ



แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของของนักวิชาการ ในการสนับสนุนความสัมพันธ์  
ระหว่างตัวแปรในกรอบแนวคิดของการวิจัย

เส้นความสัมพันธ์ที่ H1 Koufteros, Vonderembse & Jayaram (2005), Zhao, Huo, Selen & Yeung (2011) และ Huo, Ye, Zhao & Shou (2016)

เส้นความสัมพันธ์ที่ H2 Cronin (2000), Cooper & Tsai & Tang (2008), Vasconcelos (2008) และ Reza, Javadin, Rayej, Yazdani, Estiri & Aghamiri (2012)

เส้นความสัมพันธ์ที่ H3 Venetis, & Ghauri (2004), Christopher & Peck (2004), Seth, Deshmukh & Vrat (2006) และ Rafele (2004)

เส้นความสัมพันธ์ที่ H4 Gounaris (2008), Shiu & Yu (2010), Pantouvakis (2012) และ De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard & de Meyer (2015)

เส้นความสัมพันธ์ที่ H5 Moberg, Cutler, Gross & Speh (2002), McAfee, Glassman & Honeycutt (2002), Prajogo & Olhager (2012) และ Yu, Jacobs, Salisbury & Enns (2013)

เส้นความสัมพันธ์ที่ H6 Cai (2003), Tsai (2004), Zhang (2005) และ Fallon & Rutherford (2010)

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ได้แก่ พนักงานบริการส่วนหน้า (Frontline employee) ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 80,909 คน จาก 10,308 สาขาทั่วประเทศ (ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน), 2562) กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริการส่วนหน้าร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งในการวิจัยนี้ใช้อัตราส่วนขนาดตัวอย่างกับจำนวนตัวแปรสังเกตได้ที่จะสามารถทำนายผลการวิจัยไปสู่ประชากรได้ควรอยู่ระหว่าง 20:1 และจากจำนวนตัวแปรสังเกตได้ที่มีทั้งหมด 17 ตัวแปร จะได้จำนวนตัวอย่างเท่ากับ 340 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเพิ่มจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้เกิดความถูกต้องมากขึ้น จำนวน 160 คน ดังนั้นในงานวิจัยนี้ใช้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 500 คน จาก 50 สาขาทั่วประเทศ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มหลายขั้นตอน (Multi-Stage Cluster Sampling)

## 1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรในการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วย ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย และนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในส่วนนี้จะเป็นการเจาะจงโดยพิจารณาจากของผู้วิจัยเองในขั้นต้น จำนวน 3 ท่าน

## 2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

1. ตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 1 ตัวแปร ประกอบด้วย การตลาดภายใน (Internal Marketing) มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การสื่อสาร (Communication)

1.2 การฝึกอบรม (Training)

1.3 การมอบอำนาจ (Empowerment)

1.4 รางวัล (Reward)

2. ตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่

2.1 การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน (Internal Supply Chain Integration) มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1.1 การบูรณาการข้อมูลภายใน (Internal Information Integration)

2.1.2 การบูรณาการวัตถุดิบภายใน (Internal Material Integration)

2.1.3 การบูรณาการเทคโนโลยีภายใน (Internal Technology Integration)

2.1.4 การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน (Internal Actor

Integration)

2.2 คุณภาพบริการภายใน (Internal Service Quality) มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

2.2.1 ความเชื่อมั่น (Reliability)

2.2.2 การตอบสนอง (Responsiveness)

2.2.3 ความเอาใจใส่ (Empathy)

2.2.4 การรับประกัน (Assurance)

2.2.5 การจับต้องได้ (Tangible)

3. ตัวแปรตาม คือความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 3.1 ค่าตอบแทน (Pay)
- 3.2 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
- 3.3 เพื่อนร่วมงาน (Co-worker)
- 3.4 หัวหน้างาน (Supervision)

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ ตุลาคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2562

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยจะมีประโยชน์ทางวิชาการและการนำไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

### 1. ประโยชน์ในการนำไปใช้

1.1 ทราบสภาพแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย แล้วนำไปสู่การปฏิบัติแก้ปัญหาให้ได้ผล

1.2 ได้องค์ประกอบเชิงยืนยันที่มีอิทธิพลต่อการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน คุณภาพบริการภายใน และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3 ได้แบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยที่มีประสิทธิผลมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

1.4 ประโยชน์จากการที่ผู้บริหารในการนำแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยไปใช้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้ในอนาคต

### 2. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในเชิงวิชาการ

2.1 ผลของการวิจัยสามารถยืนยันทฤษฎีองค์ความรู้ ที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ยืนยันว่า ทุกทฤษฎีมีความสำคัญต่อการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของ

ธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยเป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้ทราบว่า ความแตกต่างกันขององค์กรประกอบต่างๆ จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

2.2 ผลการวิจัยเกิดองค์ความรู้ให้กับสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย เพื่อที่ผู้สนใจจะได้นำไปศึกษาต่อยอด รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาในลักษณะที่คล้ายกันที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับธุรกิจอื่นสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาได้ต่อไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของการบูรณาการการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพบริการภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

**การตลาดภายใน** หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานที่ส่งเสริมให้พนักงานให้ความสำคัญแก่ลูกค้าภายในและภายนอกและการบริการทั่วทั้งองค์กร โดยผ่านการคัดสรร การอบรมพัฒนา การสร้างใจให้กับพนักงาน ผู้การปฏิบัติและการบูรณาการกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การสื่อสาร หมายถึง กิจกรรมขององค์กรหรือความพยายามในการแบ่งปันข้อมูล ส่งข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิด ความรู้สึกและความคิดเห็น ในหมู่พนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการทำให้ความรู้แก่พนักงานอย่างเป็นระบบในองค์กรในการให้โอกาสแก่พนักงานใช้เสริมความรู้ ทักษะในการทำงาน ความสามารถ เพิ่มทัศนคติปรับตัวเข้าสภาพแวดล้อมในการทำงานและปรับปรุงความรู้และทักษะเฉพาะทาง

3. การมอบอำนาจ หมายถึง การที่พนักงานได้รับอนุญาตให้ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมการทำงานประจำวัน โดยมีข้อจำกัดน้อยที่สุด เพื่อตอบสนองลูกค้าขององค์กรอย่างสมบูรณ์

4. รางวัล หมายถึง สิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานถูกกระตุ้นให้เข้าร่วมองค์กรใดองค์กรหนึ่งและการตัดสินใจของพนักงานในการคงอยู่และสนับสนุนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ในมุมมองนี้ แรงจูงใจและการรักษาพนักงานไว้โดยผ่านระบบรางวัล องค์กรบริการที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งมีโปรแกรมสวัสดิการหรือสิ่งจูงใจซึ่งเป็นเกณฑ์วัดแรงจูงใจของพนักงาน

**การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน** หมายถึง การรวมกัน การประกอบกัน หรือการรวมตัวกันของหน่วยงานภายในองค์กร ในการปฏิบัติงานระหว่างแผนกต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดเอกภาพเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และช่วยในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการบูรณาการหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อทำให้การไหลวัตถุดิบระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและหน่วยงานด้านการสนับสนุนเกิดความราบรื่น เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานต่างๆ ดำเนินการกระบวนการทั้งหมดถูกรวมเข้าด้วยกัน โดยมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การบูรณาการข้อมูลภายใน หมายถึง การบูรณาการข้อมูลภายในเป็นการแบ่งปันข้อมูลคุณภาพสูงระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุนจะได้ถูกสร้างขึ้นในกรอบงานเชิงทฤษฎีของการบูรณาการโซ่อุปทาน การบูรณาการข้อมูลทั้งภายในและภายนอก

2. การบูรณาการวัตถุดิบภายใน หมายถึง การบูรณาการวัตถุดิบมีความสัมพันธ์กับการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร และยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กร ที่มีประสิทธิภาพจากความร่วมมือภายในให้ดียิ่งขึ้น

3. การบูรณาการด้านเทคโนโลยีภายใน หมายถึง การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพ ดีที่สุด มาใช้งานขององค์กรที่เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดสมรรถนะทางการแข่งขันได้ โดยสร้างสมรรถนะในการแข่งขันด้าน ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

4. การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายใน หมายถึง การร่วมมือกันผ่านการประสานงานกันแบบข้ามสายงาน การวางแผนร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านการผลิตและด้านการสนับสนุนภายในองค์กร การบูรณาการบทบาทของบุคลากรภายในจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันผ่านการแบ่งปันข้อมูล มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายร่วมกัน

**คุณภาพบริการภายใน** หมายถึง คุณภาพของการบริการที่พนักงานบริการส่วนหน้าได้รับจากพนักงานที่เหลือในองค์กร หากพนักงานบริการส่วนหน้าส่งมอบงานบริการที่ไม่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ทั้งองค์กรก็จะประสบปัญหาอย่างแน่นอน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและวัดคุณภาพบริการภายในเพื่อบรรลุความผูกพันของพนักงาน ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าในระดับสูง โดยมีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเชื่อมั่น หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการให้บริการตามคำมั่นสัญญาและพึงพาได้ ถูกต้อง นอกเหนือจากการที่เพื่อนร่วมงานสามารถจัดการกับปัญหา มีความน่าเชื่อถือและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ให้การบริการตามคำมั่นสัญญา

2. การตอบสนอง หมายถึง ความเอาใจใส่ หมายถึง หมายถึง แนวทางที่พนักงานใส่ใจและคำนึงถึงเรื่องส่วนบุคคลระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ในกรณีนี้ เพื่อนร่วมงานมีความสนใจซึ่งกันและกัน ให้ความสนใจพนักงานและเข้าใจความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงาน นอกเหนือจากการพิจารณาถึงขอบเขตชั่วโมงการทำงานที่สะดวกสบาย

3. ความเอาใจใส่ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน โดยที่บุคลากรทุกคน จะต้องแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์และตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ด้วย

4. การรับประกัน หมายถึง ความรู้ มารยาทความสุภาพของพนักงาน นอกเหนือจากแนวทางที่พนักงานมีความมั่นใจและความน่าไว้วางใจ โดยบ่งชี้ถึงระดับของเพื่อนร่วมงานที่มีความสุภาพ มีความน่าไว้วางใจและมีความรู้ต่อกัน

5. การจับต้องได้ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เครื่องมือและการปรากฏของบุคลากรผู้ให้บริการ และวิธีที่ผู้ให้บริการนำเสนอเครื่องมือที่มีความทันสมัย สะดวกสบายและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการปรากฏของบุคลากรที่เป็นอาชีพ

**ความพึงพอใจของพนักงาน** หมายถึง ทศนคติ ความรู้สึกในทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและงานที่ปฏิบัติ เป็นแรงผลักดันทำให้พนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร โดยมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานซึ่งอาจจะให้ค่าตอบแทนเงินเดือน ผลประโยชน์และบริการ หรือค่าตอบแทนทางสังคม

2. การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะในการทำงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ท้าทาย และมีอิสระมากขึ้น

3. เพื่อนร่วมงาน หมายถึง บุคลากรทั้งในฝ่ายเดียวกันหรือต่างฝ่ายกันที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน

4. หัวหน้างาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่กำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้การสนับสนุน ให้ความสนใจส่วนบุคคล มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ