

บทที่ 9 การบริหารการบริการ



แต่เดิมผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย ระบุบทบาทสมาชิกจัดหาเทคโนโลยีและสร้างแรงจูงใจในการทำงานในหมู่ผู้ปฏิบัติในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องคิดปฏิบัติ ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้มีคุณค่าที่ดีกว่าแก่ผู้ใช้บริการอยู่เสมอ เมื่อเปลี่ยนแนวคิด แนวปฏิบัติที่มุ่งสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้งแล้ว ผู้บริหารต้องเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ และเปลี่ยนพฤติกรรม

ปัจจัยที่เข้ามามีผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการ ได้แก่

- ระบบธุรกิจตัวแทนรายย่อย (**FRANCHISE**) โดยมีการส่งเสริมให้เกิดการสร้างธุรกิจตัวแทนจำนวนมากในธุรกิจบริการ
- การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ (**CUSTOMER NEED AND EXPECTATION**) เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดในการที่จะทราบถึงความต้องการของผู้รับบริการ
- บรรยากาศองค์กร (**ORGANIZATIONAL CLIMATE**) องค์กรธุรกิจบริการจะต้องจัดให้มีการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรของตน มีการกำหนดนโยบายแบ่งทิศทางการทำงานที่เด่นชัด ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

- วัฒนธรรมองค์กร (**ORGANIZATIONAL CULTURE**) เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร นั้น ๆ ในการที่แสดงออก ต่อทั้งภายในและภายนอกถึงแนวคิด
- ความภักดีต่อตราสัญลักษณ์และการบริการ (**BRAND AND SERVICE LOYALTY**) เป็นความคาดหวังสูงสุดขององค์กรธุรกิจบริการที่จะทำให้ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้สึกภักดีต่อการให้บริการของตน และเลือกกลับมาใช้บริการซ้ำตลอดไป
- การนำเสนอการบริการ (**SERVICE DELIVERY**) จะต้องรักษาคุณภาพและวิธีการนำเสนอที่สะท้อนถึงความเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ รวมไปถึงการนำเสนอการบริการอื่น ๆ
- กลยุทธ์การจัดการ (**MANAGEMENT STRATEGIES**) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและนำกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการนำเสนอการบริการและการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดบริการ

ความสำคัญของการบริหารการบริการ

- ระบุองค์ประกอบของการบริการ (**SERVICE COMPONENT ANALYSIS**) เป็นการกำหนดตนเองขององค์การธุรกิจ
- วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (**CUSTOMER NEED ANALYSIS**) ผ่านการสำรวจ สอบถาม และวิเคราะห์หาความต้องการหลัก ความต้องการรอง
- ออกแบบผลิตภัณฑ์บริการ (**SERVICE PACKAGE**) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสม กำหนดเป็นชุดของการบริการ กำหนดมาตรฐานในการให้บริการ
- ประชาสัมพันธ์การขาย (**SALE PUBLIC RELATION**) มีการประชาสัมพันธ์ออกสู่ภายนอก จัดตั้งทีมงานหรือตัวแทนขายเพื่อนำเสนอชุดของการบริการต่อผู้รับบริการและทั้งแบบกลุ่มและรายย่อย
- ทดสอบตลาด (**MARKET TEST**) ทำการนำเสนอชุดของการบริการต่อตลาดเพื่อทดสอบความสามารถในการทำการตลาด
- ควบคุมและประเมินผลการให้บริการ (**SERVICE CONTROL AND EVALUATION**) ดำเนินการควบคุมการให้บริการ

องค์กรธุรกิจบริการที่มีระบบบริหารจัดการที่ดี จะต้องสามารถตอบสนองต่อหน้าที่ของตนเองที่มีในสถานะที่เป็นสถาบัน

- ผู้ให้ตัวเลือกแก่พนักงาน (**EMPLOYER OF CHOICES**) โดยจะต้องนำเสนอสิ่งอันเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ
- ผู้ให้ตัวเลือกแก่ผู้รับบริการ (**PROVIDER OF CHOICE**) โดยจะต้องนำเสนอการบริการที่มีรูปแบบและคุณภาพ ที่ตรงตามความต้องการและดำเนินการให้บริการตามความคาดหวังของผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการขึ้น

จุดมุ่งหมายของการบริหารการบริการ

- การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ (**CUSTOMER SATISFACTION**) โดยดำเนินการผ่านการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ การควบคุมการให้บริการ
 - กฎแห่งความประทับใจ (**LAW OF FIRST IMPRESSION**) โดยผู้ให้บริการจะต้องสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นใน 20-30 วินาทีแรก โดยแสดงพฤติกรรมการบริการที่พึงปรารถนาออกมาให้เห็น
 - กฎแห่งการหาผลประโยชน์ (**LAW OF HARVEST**) การให้บริการที่ดี เกิดความคุ้มค่าต่อเงินที่จ่ายเป็นค่าบริการ จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ส่งผลให้เกิดความภักดีต่อองค์กรธุรกิจบริการนั้น
 - กฎแห่งการเปลี่ยนแปลง (**LAW OF THERMODYNAMICS**) ผู้รับบริการย่อมมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความพึงพอใจต่อสิ่งต่าง ๆ ไปตามสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ของสังคมหรือโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

- การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการ (**EMPLOYEE SATISFACTION**) โดยผู้ให้บริการก็คือพนักงานขององค์การธุรกิจบริการเป็นผู้จัดให้เกิดการบริการ และมีการติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง จึงมีบทบาทอย่างมากในส่วนตัวต่อการสร้างความประทับใจ
- การสร้างผลกำไรสูงสุดในระยะยาว (**MAXIMUM LONG-TERM PROFITABILITY**) ผู้บริหารองค์การธุรกิจบริการ จะต้องดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การและมุ่งสู่ประสิทธิผล

หลักของการบริหารการบริการ

- ประสิทธิภาพขององค์การบริการเกิดจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- การให้อำนาจในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ
- การปรับโครงสร้างขององค์การให้อยู่ในแนวระนาบ
- ระบบการให้ผลตอบแทนตามผลงานและเป็นกลุ่ม
- การจัดการระบบข้อมูลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
- บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่ดี ส่งผลต่อคุณภาพของการให้บริการและความประทับใจจากการให้บริการ
- การตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของบริการมีความสำคัญต่อการบริหารการบริการโดยจะต้องมีการดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลทั้งในระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์บริการ

ระบบการบริหารการบริหาร

- ประหยัด
- กำหนดบทบาทที่ชัดเจน
- ระบุอำนาจการตัดสินใจที่ชัดเจนในแต่ละกระบวนการ
- มีการแจ้งข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาการบริหารการบริการแบบสมัยใหม่

- ให้คุณค่าแก่ผู้รับบริการ (**CUSTOMER VALUE**) โดยจะต้องทำความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังต่อการบริการของผู้รับบริการ และจัดให้เกิดรูปแบบการบริการที่มีคุณภาพและทันต่อเวลา ผ่านกลยุทธ์ทางการจัดการและการตลาด มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าในการบริการที่คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายในการบริการของผู้รับบริการ
- การจัดการระบบองค์กร (**ORGANIZATIONAL SYSTEMS**) ฝ่ายบริหารจะต้องมีนโยบายในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อให้การทำงานสะดวกสบายขึ้น นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเข้าถึงผู้รับบริการและการเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ สร้างการสื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึง
- การพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง (**CONTINUOUS SERVICE IMPROVEMENT**) ฝ่ายบริการจะต้องเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อการพัฒนาการบริการ ไม่ยึดมั่นต่อรูปแบบการบริการเดิม ๆ

กลยุทธ์สำหรับการบริหารการบริการ

● กลยุทธ์ความแตกต่างของรูปแบบการบริการ (**DIFFERENCE STRATEGY**)

- การให้บริการคราวละมาก ๆ (**MASS SERVICE**) เช่นการให้บริการขนส่ง ร้านอาหาร ความบันเทิง ซึ่งมีผู้มารับบริการพร้อม ๆ กันคราวละมาก ๆ
- การให้บริการแบบส่วนตัว (**PRIVATE SERVICE**) เป็นการให้บริการในธุรกิจบริการ ต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการจำนวนไม่มากนัก
- การให้บริการแบบผสม (**MULTILEVEL SERVICE**) จะพบในหลายธุรกิจบริการ เช่น ร้านอาหาร โรงแรม เครื่องบิน แหล่งบันเทิงต่าง ๆ โดยดำเนินกลยุทธ์เป็น 2 ทาง

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (CHANGE STRATEGY)

- ต้องการการปรับเปลี่ยนมากที่สุด (**CONTINUOUS CHANGE**) ในองค์การธุรกิจบริการบางแห่ง มีการติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง และต้องปรับเปลี่ยนลักษณะการบริการแก่ผู้รับบริการอยู่เสมอ เช่น กลุ่มภัตตาคาร ห้างสรรพสินค้า บริษัทนำเที่ยว เป็นต้น
- ต้องการการปรับเปลี่ยนมาก (**MORE CHANGE**) ในองค์การธุรกิจบริการบางแห่งมีการติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง และต้องปรับเปลี่ยนลักษณะการบริการแก่ผู้รับบริการบ้าง เช่น กลุ่มภัตตาคาร โรงแรม เป็นต้น
- ต้องการการปรับเปลี่ยนพอควร (**MODERATE CHANGE**) ในองค์การธุรกิจบริการที่มีการติดต่อกับผู้รับบริการทางอ้อม และต้องปรับเปลี่ยนลักษณะการบริการแก่ผู้รับบริการบ้าง เช่น กลุ่มบริษัทให้คำปรึกษา บริษัทวิจัยตลาด ตัวแทนซื้อขาย เป็นต้น
- ต้องการการปรับเปลี่ยนน้อย (**SMALL CHANGE**) ในองค์การธุรกิจบริการบางประเภทที่ไม่มีการติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง และไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนลักษณะการบริการมากนัก เช่น ธนาคาร บริษัทโทรศัพท์ บริษัทรับชำระค่าบริการ เป็นต้น

- กลยุทธ์ความเชี่ยวชาญ (**PROFESSIONAL STRATEGY**) ผู้รับบริการในปัจจุบันมุ่งเน้นการได้รับการบริการ จากผู้ให้บริการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (**PROFESSIONAL**) มากขึ้น
- กลยุทธ์เทคโนโลยี (**TECHNOLOGY UPDATE STRATEGY**) ปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้งในด้าน คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ ระบบดาวเทียม และเทคโนโลยีอื่น ๆ ซึ่งมีการแพร่หลายไปอย่างกว้างขวาง ทำให้รูปแบบการให้บริการต้องมีการปรับตัวและนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาปรับปรุงการทำงานและการให้บริการของตนเองมีความทันสมัยอยู่เสมอ

- กลยุทธ์คุณภาพการบริการ (**QUALITY CUSTOMER SERVICE STRATEGY**)
 - การสร้างเจตคติทางบวกต่อผู้อื่น (**SENDING A POSITIVE ATTITUDE TO OTHERS**) ส่งเจตคติทางบวกทั้งในด้านอารมณ์ความรู้สึก ความคิด และการกระทำ
 - จำแนกความต้องการของผู้รับบริการ (**IDENTIFY THE NEED OF CUSTOMER**) โดยผ่านการวิเคราะห์หาความต้องการ ความคิด และอารมณ์ของผู้รับบริการ
 - จัดให้มีสิ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (**PROVIDE FOR THE NEED OF CUSTOMER**) อย่างเป็นรูปธรรม มองเห็นได้ชัดเจน พร้อมรับมือกับความต้องการที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน
 - ทำให้แน่ใจว่าผู้รับบริการจะกลับมาใช้บริการซ้ำ (**MAKE SURE THE CUSTOMERS RETURN**) เป็นการสร้างระบบบริการที่มุ่งเน้นการให้เกียรติแก่ผู้รับบริการ สร้างระบบรับคำร้องเรียนและจัดให้มีการแก้ไขเรื่องร้องเรียนนั้น