

การจัดการและการตลาดบริการ Service Management and Marketing

รองศาสตราจารย์กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์
B.Com (Honored), General Marketing, Chulalongkorn University.
MBA (International Business), University of Dallas, USA.

การจัดการและการตลาดบริการ

Service Management and Marketing

จัดทำโดย : รองศาสตราจารย์กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กรกฎาคม 2567

จำนวนพิมพ์ : 500 เล่ม

จำนวนหน้า : 193 หน้า

ISBN : 978-616-616-022-2

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์

พิมพ์ที่ : บริษัท ยูเพรส คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด

135 ซ.จันทน์ 18/7 ถ.จันทน์ พุ่งวัดดอน สาทร กรุงเทพฯ

โทร. 089-772-2699

สอบถามและติดต่อผู้เขียนได้ที่

รศ.กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์

โทร.080 1596564 ID line : 2341963

E-Mail : katanyu.hi@gmail.com

คำนำ

ในปัจจุบันธุรกิจบริการขยายตัวไปในสาขาต่างๆเพื่อตอบสนองรองรับความต้องการของลูกค้าที่ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งด้านความสะดวกรวดเร็วและควมมีประสิทธิภาพของการใช้จ่ายเพื่อสร้างความพอใจแก่ตนเอง ทำให้ธุรกิจบริการต่างๆ ได้พัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตเป็นอย่างมากทั้งในตลาดผู้บริโภคและตลาดธุรกิจทั้งในตลาดภายในประเทศ ไทยและตลาดสากล

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่ประเทศไทยมีความได้เปรียบแข่งขันเป็นอย่างมาก เนื่องจากประเทศไทยมีความเพียบพร้อมของทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นในธุรกิจบริการแขนงต่างๆ เช่น อาหาร การแพทย์ การค้าปลีก การท่องเที่ยว การขนส่ง การบริการเพื่อสุขภาพและความงาม โดยเฉพาะทรัพยากรของการบริการที่สำคัญอย่างยิ่งคือ บุคลากร คนไทยเป็นชนชาติที่มีจิตบริการโดยธรรมชาติอันเป็นผลมาจากความมีน้ำใจโอบอ้อมอารี ความอ่อนโยน และความประนีประนอมในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น คุณสมบัติเหล่านี้ทำให้คนไทยสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้ให้บริการที่ดีได้โดยง่าย อย่างไรก็ตามการบริการที่ดีไม่ได้ต้องการเพียงความมีจิตบริการที่สมบูรณ์แบบแต่เพียงประการเดียว หากยังต้องอาศัยการสร้างสรรค์บริการที่สนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือความคาดหมาย และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรการบริการที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่า วิวัฒนาการของการบริการในประเทศไทยจะก่อให้เกิดการสร้างงานแก่ระบบเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้ประเทศ และสร้างความสุขให้แก่สังคมส่วนรวมทั้งหมด

และเพื่อความครบครันของเนื้อหาวิชาการที่ควรใช้ในการศึกษา ผู้เขียนได้เพิ่มมุมมองทั้งด้านการจัดการและการตลาดบริการในการปรับปรุงครั้งนี้ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะช่วยสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการบริหารธุรกิจการบริการและการเป็นผู้ให้บริการที่ประสบความสำเร็จแก่คนไทยที่มีจิตบริการทุกคน

กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์

20 มกราคม 2567

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	IV
สารบัญภาพ	V
บทที่ 1 การจัดการการบริการ	1
ความหมายและองค์ประกอบของการบริการ	1
ลักษณะของการบริการ	3
ประเภทของการบริการ	4
ความสำคัญและแนวโน้มของการบริการ	13
บทที่ 2 กลยุทธ์การบริการ	16
การสร้างแผนกลยุทธ์การบริการ	16
ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจบริการ	17
การวิเคราะห์แรงขับเคลื่อนการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรม	20
การบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อการบริการที่ยั่งยืน	22
การเติบโตภายในประเทศและกลยุทธ์การขยายธุรกิจ	24
วิวัฒนาการในการดำเนินงานธุรกิจบริการ	26
กลยุทธ์การบริการระหว่างประเทศ	26
บทที่ 3 การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการบริการ	33
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการบริการ	33
ประเภทของการพัฒนาการบริการใหม่	34
การเคลื่อนที่ของการพัฒนาการบริการ	37
การสร้างแบบพิมพ์เขียวการบริการ	39
การออกแบบระบบการบริการ	44
การจัดการจุดล้มเหลวในกระบวนการบริการ	46
การออกแบบกระบวนการบริการใหม่	48
การใช้เทคโนโลยีการบริการตนเอง	51
การปฏิรูปกระบวนการบริการ	54
บทที่ 4 การจัดการคุณภาพการบริการ	55
ช่องว่างแห่งคุณภาพการบริการ	56
การวัดระดับของคุณภาพการบริการด้วย SERVQUAL	58
มาตรฐานการบริการที่กำหนดโดยลูกค้า	62
การออกแบบคุณภาพการบริการ	64
การปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริการ	64
การวัดรอยเท้าผู้นำ (Benchmarking)	73
ระบบมาตรฐานสากล	73
ซิกส์ ซิกม่า (Six Sigma)	74
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen หรือ Continuous Improvement)	74

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การจัดการเชิงปริมาณในงานบริการ	76
การพยากรณ์อุปสงค์การบริการ	76
การจัดการแถวคอย	83
ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง	92
บทที่ 6 การจัดการกำลังการผลิตและอุปสงค์ของการบริการ	96
ลักษณะของอุปสงค์การบริการ	96
ประเภทของกลยุทธ์การจัดการอุปสงค์การบริการ	97
การจัดการอุปสงค์การบริการ	99
การจัดการกำลังการผลิตของการบริการ	102
การจัดการประสิทธิภาพการบริการ	104
การจัดการการจูงใจเวลา	107
บทที่ 7 การจัดการทำเลที่ตั้งและสภาวะทางกายภาพของการบริการ	111
การกำหนดทำเลที่ตั้งของธุรกิจบริการ	111
การจัดการสภาวะทางกายภาพของการบริการ	114
การจัดการภูมิพื้นที่ของการบริการ	116
การออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการ	125
แผนผังของสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility Layout)	126
บทที่ 8 การจัดการปฏิสัมพันธ์ในงานบริการ	134
ช่วงเวลาแห่งความจริงหรือช่วงเวลาเผชิญหน้า	134
ปฏิสัมพันธ์ของการบริการ	135
บทที่ 9 การจัดการห่วงโซ่อุปทานการบริการ	145
หน่วยสนับสนุนบริการ (Service Supplier)	145
ธุรกิจบริการแบบวิชาชีพ (Professional Service Firm)	149
การว่าจ้างบริการจากภายนอก (Outsourcing Services)	154
บทที่ 10 การจัดการลูกค้าและสร้างความภักดี	157
พฤติกรรมการใช้บริการ	157
การสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับลูกค้า	159
ลูกค้าที่ควรปฏิเสธการให้บริการ	162
การสร้างความภักดีแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ	162
บทที่ 11 การแก้ไขปัญหาและฟื้นฟูการบริการที่ล้มเหลว	164
นิยามการบริการที่ล้มเหลว	164
ปฏิกิริยาของลูกค้าเมื่อการบริการล้มเหลว	165
ประเภทของลูกค้าที่อยากจะจัดการและวิธีแก้ปัญหา	167

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 12 การติดต่อสื่อสารในงานบริการ	172
ทักษะการสื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร	172
ทักษะการติดต่อสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง	175
ทักษะการรับฟังลูกค้า	179
บทที่ 13 การจัดการส่วนประสมการตลาดบริการด้านราคา การสื่อสารการตลาด และช่องทางจำหน่าย	183
การจัดการส่วนประสมการตลาดบริการด้านราคา	183
การจัดการส่วนประสมการตลาดบริการด้านการสื่อสารการตลาด	189
การจัดการส่วนประสมการตลาดบริการด้านช่องทางจำหน่าย	190

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	แนวทางการพัฒนาธุรกิจบริการแต่ละลักษณะ	7
2.1	กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	22
2.2	กลยุทธ์การขยายธุรกิจบริการ	24
2.3	รูปแบบกลยุทธ์การบริการระหว่างประเทศ	27
3.1	การออกแบบองค์ประกอบของการบริการตามระดับการติดต่อกับลูกค้า	45
4.1	คำถามของการวัดระดับคุณภาพแบบ SERVQUAL	61
4.2	ความแตกต่างระหว่างการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (CSS) และ WtA	68
6.1	การใช้กลยุทธ์การปรับกระบวนการบริการตามความต้องการของลูกค้าและกลยุทธ์การปรับกระบวนการบริการให้ง่ายเพื่อให้บริการลูกค้าส่วนใหญ่ได้	101
7.1	ปัจจัยการกำหนดทำเลที่ตั้งของทั้งส่วนบริการหน้าและส่วนบริการหลัง	112
7.2	คุณค่าที่ผู้พบเห็นได้รับรู้ตามแต่ละสีสัน	118
7.3	ผลกระทบของดนตรีที่เป็นแบ็คกราวด์ในภัตตาคาร	124
8.1	ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีผลกระทบต่อแต่ละรูปแบบของปฏิสัมพันธ์การบริการ	144
9.1	ผลกระทบจากการให้บริการถึงบ้านของศูนย์บริการสุขภาพ	147
9.2	กลวิธีการสร้างกำไรแก่ธุรกิจบริการเชิงวิชาชีพ	153
9.3	ประเภทงานบริการที่ว่างจากภายนอก	155
10.1	พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละประเภท	158
10.2	กลยุทธ์ในการจัดการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าแต่ละประเภท	160
12.1	ระยะห่างระหว่างบุคคลที่เหมาะสมและการใช้กับงานบริการ	177
12.2	เครื่องมือต้อนรับทั้งแบบมีพนักงานเสิร์ฟหรือให้ลูกค้าบริการตนเอง	179
13.1	อัตราค่าบริการที่สามารถกำหนดให้แตกต่างกันได้	188

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	พนักงานบริการสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานการบริการ	2
1.2	สัดส่วนของสินค้าและบริการเมื่อการบริการเป็นผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์เสริม	5
1.3	แผนกซ่อมของการรถไฟแห่งประเทศไทย	6
1.4	ประเภทของการบริการแบ่งตามระดับการใช้แรงงานในการบริการและระดับการบริการลูกค้าเฉพาะราย	6
1.5	กระบวนการปฏิบัติงานการบริการที่กระทำต่อร่างกายมนุษย์/วัตถุ/จิตใจมนุษย์/ข้อมูลข่าวสาร	8
2.1	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริการ	17
2.2	ธุรกิจร้านอัญมณี-ค้าปลีกและรับสั่งทำด้วยกลยุทธ์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันทั้งสามแบบ	21
2.3	ร้าน Bann Tepa Culinary Space ร้านอาหารที่บริการแบบ Chef's Table	21
2.4	บริการเช่าอุปกรณ์สเก็ตน้ำจรวดด้วยภาษาต่างๆสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่พระราชวังต้องห้าม	29
2.5	บริการล่ามทางการแพทย์	29
2.6	ธุรกิจบริการที่ขยายตัวไปหลายประเทศใช้นโยบายสากลและอาจปรับให้เข้ากับท้องถิ่นบ้าง	32
2.7	ธุรกิจบริการที่นำเข้าตัวลูกค้า : โรงพยาบาลวิชัยเวชในไทยรับรักษาชาวต่างชาติ	32
2.8	ธุรกิจบริการที่ติดตามลูกค้า : บริษัทนำเที่ยว	32
2.9	ธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง : บริษัท Call Center ของอินเดีย	32
2.10	ธุรกิจบริการขยายเวลาให้บริการ: โอโดาที่ใช้จองที่พักได้ 24 ชั่วโมงรอบโลก	32
3.1	ความแตกต่างของการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกบนโต๊ะอาหารของภัตตาคารอาหารฝรั่งกับภัตตาคารฟาสต์ฟู้ด	36
3.2	การขยายสายการบริการด้วยรถไฟนำเที่ยวของการรถไฟแห่งประเทศไทย	36
3.3	องค์ประกอบของพิมพ์เขียวการบริการ	40
3.4	พระกระโดดกำแพง เมนูอาหารที่ต้องใช้เครื่องปรุงมากมายและต้องปรุงข้ามวันจึงต้องให้ลูกค้าสั่งจองล่วงหน้า	36
3.5	แผนภูมิการวางตำแหน่งในธุรกิจร้านอาหาร	43
3.6	ตัวอย่างการรีวิวแนะนำร้านอาหารในเว็บไซต์สำหรับนักท่องเที่ยวชื่อดัง Trip Advisor	46
3.7	ตัวอย่างความล้มเหลวในการบริการที่เกิดจากความบกพร่องของลูกค้า	47
3.8	ห้องน้ำสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลบางนา	48
3.9	ระบบการบริการตนเองด้วยระบบออนไลน์ซึ่งเป็นที่นิยมในปัจจุบัน	50
3.10	การประชาสัมพันธ์ประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้ระบบพร้อมเพย์	53
4.1	คุณภาพของการบริการที่ได้รับ	55
4.2	โมเดลของช่องว่างแห่งคุณภาพการบริการ	56
4.3	การบริการในระดับคุณภาพชั้นเลิศของสายการบินเอมิเรตต์ในชั้นเฟิร์สคลาส	60
4.4	QFD ของการบริการ ณ Village Volvo และ Dealer	66
4.5	กราฟระดับการรับรู้ของลูกค้า ฝ่ายบริหารจัดการ และพนักงานบริการในพิพิธภัณฑ์เฮลซิงกิ	68
4.6	วงจรแห่งคุณภาพหรือวงจร PDCA	69
4.7	แบบตรวจสอบ (Check Sheet	71
4.8	กราฟ(Graph หรือ Run Chart)	71
4.9	ฮิสโตแกรม	71
4.10	ผังพาเรโต	71
4.11	ผังงาน (Flowchart)	72
4.12	ผังแสดงเหตุและผล หรือผังก้างปลา	72

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.13	ผังการกระจาย
4.14	แผนภูมิควบคุม
4.15	มาตรฐานร้านอาหาร Michelin ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
4.16	ตัวอย่างการทำไคเซ็นหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในหน่วยงานบริการแห่งหนึ่ง
5.1	ตารางการเดินเรือ ประกาศเที่ยวเรือพิเศษของเรือด่วนเจ้าพระยา
5.2	รายได้ของการบริการที่แปรตามเวลา
5.3	ขนาดการสั่งซื้อที่ประหยัด
6.1	กลยุทธ์การจัดการประสิทธิภาพการบริการ
6.2 ก	การตั้งราคาคงที่ราคาเดียว
6.2 ข	การตั้งหลายราคาโดยใช้การจัดการประสิทธิภาพ
6.3	5 สายการบินแรกที่รวมตัวเป็นเครือข่ายพันธมิตร Star Alliance และสายการบินในเครือข่ายปัจจุบัน
6.4	การพยากรณ์ดอกซากุระบานในพื้นที่ต่างๆ ของญี่ปุ่น
6.5	การจองสถานที่เพื่อบริการตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ
7.1	ระยะทางของเครือข่ายการบริการ
7.2	สภาวะทางกายภาพของห้องตรวจรักษาคนไข้เด็กในโรงพยาบาล
7.3	ห้องรับรองลูกค้าของธุรกิจคาร์แคร์ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า
7.4	ธุรกิจบริการที่เมืองมรดกโลก ShigiSoara โรมานีเย กลมกลืนกับสภาพแวดล้อม
7.5	การเปรียบเทียบภูมิพื้นที่การให้บริการที่ลูกค้ามีส่วนร่วมระดับสูง-ห้องรับรองผู้โดยสารสายการบินและระดับต่ำ-อุโมงค์
7.6	ภูมิพื้นที่ของโรงประปาซึ่งบริการลูกค้าระยะไกล
7.7	ภูมิพื้นที่การให้บริการสำหรับการบริการระหว่างบุคคล ห้องผ่าตัด(อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร) และห้องพักผู้ป่วย(อำนวยความสะดวกให้แก่คนไข้ที่โรงพยาบาล)
7.8	สีสัน เครื่องแบบแอร์โฮสเตสสายการบินบ่งบอกเอกลักษณ์ของการบริการ
7.9	บรรยากาศและระดับแสงสว่างของห้องอาหารจีนเปรียบเทียบกับห้องอาหารลอยฟ้าบนยอดตึก
7.10	สกีรีสอร์ทที่ประเทศเกาหลีและเกสต์เฮาส์รูปทรงยุโรปที่ประเทศสโลวีเนีย
7.11	สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่สนามบินปักกิ่ง อันได้แก่ แก้อั้นนั่ง-นอนพัก รถเข็นสำหรับผู้โดยสารเด็ก รถเข็นผู้พิการและคนชรา และร้านค้าขายของที่ระลึก
7.12	การจัดแผนผังของเตาปิ้งย่างบนโต๊ะลูกค้าร้านซูกิชิ อาหารปิ้งย่างแบบเกาหลี
7.13	การจัดสถานบริการแบบต่างๆตามตัวอย่างที่ 7.3
7.14	การพัฒนาแผนผังของโอเชียนเวิลด์เพื่อให้ระยะทางเดินของลูกค้าสั้นที่สุด
7.15	การจัดวางเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่แคบให้เกิดประโยชน์ใช้สอยสูงสุดและมีความสวยงาม
7.16	แผนผังแนะนำเส้นทางและสถานที่ในเมืองเคียงจู เมืองมรดกโลกซึ่งมีฉายาเป็น”พิพิธภัณฑ์ไร้กำแพง” เกาหลีใต้

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่		หน้า
7.17	การจัดภูมิพื้นที่การบริการด้วยแนวคิดแบบอารยสถาปัตย์เพื่อบริการผู้สูงอายุหรือผู้พิการ	133
8.1	การปรับปรุงบริการของภัตตาคารฮั่วเซ่งฮงจากการที่ลูกค้าต้องมารับประทานที่ร้านเป็นการจัดส่งถึงบ้าน บริการ catering และเปิดสาขาย่อยในสถานี่บริการน้ำมัน	136
8.2	องค์ประกอบของปฏิสัมพันธ์การบริการ	137
8.3	พนักงานเปิดประตูโรงแรมใช้ทักษะระดับเบื้องต้น	143
8.4	การอบรมแอร์โฮสเตสที่ใช้ทักษะระดับกลาง	143
8.5	การปฏิบัติงานและการอบรมของแพทย์ที่ใช้ทักษะระดับสูง	143
8.6	การใช้เครื่องให้บริการอัตโนมัติ โรบอทส่งอาหารที่ลูกค้าต้องบริการตนเองในบางส่วน ผู้เข้าใช้บริการเครื่องดื่มตามสั่ง	143
9.1	ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้สนับสนุนแบบสองเส้นทาง (Bidirectional Relationship)	146
9.2	โรงพยาบาลศิริราชปิยะมหาราชากรุณย์	153
9.3	งานทำความสะอาดและรักษาความปลอดภัยที่มักใช้การว่าจ้างจากภายนอก	155
10.1	ห่วงโซ่อุปทานของสินค้า	123
10.2	ผู้โดยสารชายคนหนึ่งถูกเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย 3 นาย ของสนามบินโอแฮร์ ในนครชิคาโก รัฐอิลลินอยส์ ลากตัวลง	124
12.1	การใช้ข้อความประกอบกับรูปภาพ	175
13.1	การตั้งราคาค่าบริการที่พิจารณาถึงต้นทุน คุณค่าที่ลูกค้าได้รับและราคาของคู่แข่ง.	185
13.2	พานขันหมากไทยโบราณที่สวยงามมีความหมายมงคลในราคารวมหลายหมื่นบาท	187
13.3	โมเดลการสื่อสารการตลาดการบริการแบบองค์รวม	190
13.4	การโฆษณาธุรกิจบริการที่ใช้ฟรีเซ็นเตอร์ที่มีชื่อเสียงในการเดินทางไปทั่วโลก	187
13.5	Rama Health Space @Paradise Park คลินิกฟรีเมี่ยมของโรงพยาบาลรามารามาศิริที่ให้บริการประชาชนย่านศรีนครินทร์ซึ่งตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าพาราไดซ์พาร์ค	187

บทที่ 1

การจัดการการบริการ

เมื่อสภาวะของสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงจากสภาพความเรียบง่ายของวิถีชีวิตแบบเกษตรกรรมที่เน้นการพึ่งพาตนเองเป็นหลักไปสู่ความซับซ้อนของระบบธุรกิจอุตสาหกรรม ทำให้ผู้บริโภคและหน่วยงานธุรกิจมีความต้องการผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการหลากหลายเพื่อตอบสนองวิถีชีวิตและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจบริการทั้งที่อยู่ในรูปขององค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้มีบทบาทสำคัญต่อตลาดและผู้บริโภคยิ่งกว่าธุรกิจการผลิต ประกอบกับการนำเอาเทคโนโลยีต่างๆ และระบบออนไลน์มาใช้ ส่งผลให้อุตสาหกรรมบริการขยายตัวเติบโตช่วยตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย ช่วยสร้างโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่แก่ผู้คน และช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยการสร้างงานสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศอย่างยั่งยืน

ความหมายและองค์ประกอบของการบริการ

การบริการ (Service) คือกิจกรรมการดำเนินการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้บังเกิดความพึงพอใจ ด้วยการกระทำซึ่งไร้ตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ การบริการที่ดีเกิดขึ้นจากฝีมือผู้ให้บริการ ทรัพยากรของธุรกิจ และระบบการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ

จากนิยามของการบริการมีองค์ประกอบต่างๆ ของการบริการซึ่งแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่ธุรกิจกระทำการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เช่น ศัลยแพทย์ทำการผ่าตัดเพื่อรักษาไส้ติ่งอักเสบให้คนไข้หายเจ็บป่วย ช่างทำผมโกรกส้อมให้ลูกค้าเพื่อทำให้ผมของลูกค้าสวยงามมีบุคลิกภาพโดดเด่น ร้านซักรีดรับทำความสะอาดเสื้อผ้าให้ลูกค้าได้มีชุดที่สะอาดสวมใส่โดยไม่ต้องเหนื่อยแรงซักรีดเอง ฯลฯ การปฏิบัติกิจกรรมการบริการที่ครบถ้วนอาจเพิ่มสินค้าที่มีตัวตนเข้ามาในกระบวนการบริการ บางหากธุรกิจต้องการให้ลูกค้ารู้สึกถึงคุณค่าที่เพิ่มขึ้นซึ่งสามารถสัมผัสได้ เช่น ร้านซักรีดส่งชุดสุทมาในถุงซิปลาสติกให้ลูกค้าเก็บรักษาเสื้อผ้า และเนื่องจากกิจกรรมการบริการซึ่งเป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องได้ ธุรกิจบริการที่มีกลยุทธ์การดำเนินงานมักจะเน้นการสร้างคุณค่า เพื่อแข่งขันกันสร้างบริการชั้นเลิศให้แก่ลูกค้าผู้ใช้บริการ เช่น ร้านซักรีดส่งเสื้อผ้าที่ซักสะอาด รีบเรียบร้อย อบกลิ่นหอมและส่งให้ลูกค้าถึงบ้าน

2. ความต้องการของลูกค้า คือสาระที่ลูกค้าจะได้รับจากการใช้บริการนั้นซึ่งต้องมีรรถประโยชน์ตามที่ลูกค้าต้องการ เช่น การใช้บริการนวดแบบสปา เพื่อผ่อนคลายกล้ามเนื้อและความเครียด : ลูกค้าต้องการความสบายและผ่อนคลาย การนำรถยนต์ที่เสียไปซ่อม : ลูกค้าต้องการสมรรถนะการทำงานของรถที่ดีสามารถใช้ขับใช้ได้ เป็นต้น

3. ผู้ให้บริการ เป็นองค์ประกอบในด้านปัจจัยการผลิตการบริการที่สำคัญ เนื่องจากการบริการโดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่ใช้แรงงานเป็นหลัก (Labor Intensive) ผู้ให้บริการในบางประเภทต้องปฏิบัติงานโดยมีผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริการนั้น เช่น การซ่อมเครื่องยนต์ การดูแลผู้สูงอายุ การรักษาพยาบาล ฯลฯ ดังนั้น ผู้ให้บริการต้องมีทั้งความรู้ความชำนาญเฉพาะวิชาชีพ มีบุคลิกภาพทางกายภาพที่เหมาะสม รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ในการ

ติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการอย่างครบถ้วน จึงนับได้ว่าเป็นผู้ให้บริการที่เชี่ยวชาญงานอย่างแท้จริงซึ่งมักจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริการนั้น ดังภาพที่ 1.1

4. ทักษะการที่จำเป็นต้องได้ เป็นปัจจัยการผลิตที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการบริการนั้น ทักษะในการบริการที่จำเป็นต้องได้แบ่งเป็นชนิดต่างๆได้ดังนี้

4.1 เครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์ เป็นทรัพยากรที่มีตัวตนถาวรที่ใช้ในการปฏิบัติการบริการให้งาน ลุ่ล่งไปตามจุดมุ่งหมาย เช่น การซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้าต้องมีหัวแร้ง มีเตอร์วัด คีมตัดสายไฟ ฯลฯ และอุปกรณ์บางชนิดก็ถูกนำมาใช้แทนแรงงานคน เช่น เครื่องล้างรถอัตโนมัติ เพื่อแก้ไขความไม่สม่ำเสมอของการปฏิบัติงานของมนุษย์และการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ

4.2 สินค้า ชิ้นส่วน หรืออะไหล่ เป็นทรัพยากรที่มีตัวตนที่ใช้หมดเปลืองไปในการปฏิบัติงาน เช่น ร้านอาหารต้องมีอาหารสดไว้คอยบริการปรุงตามที่ถูกคำสั่ง อยู่ซ่อมรถต้องเตรียมอะไหล่ไว้คอยซ่อมรถของลูกค้า ร้านดอกไม้ต้องมีดอกไม้สด แจกัน กระดาษห่อของขวัญไว้รับคำสั่งซื้อของลูกค้า เป็นต้น ทรัพยากรประเภทนี้ต้องมีการสำรองไว้ในปริมาณที่เหมาะสม และต้องรักษาคุณภาพไว้ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

ทรัพยากรที่มีตัวตนทั้งสองประเภทนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานบริการเป็นอย่างมาก และมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานบริการ

4.3 วัสดุ เป็นทรัพยากรที่มีตัวตนที่ใช้หมดเปลืองไปในการปฏิบัติงานบริการ แต่ไม่ใช่สาระสำคัญของงานบริการนั้น จึงมีผลต่อการบริการทางอ้อมเท่านั้น เช่น สบู่ล้างมือหรือกระดาษเช็ดปากสำหรับลูกค้าห้องอาหาร ซึ่งมีความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการไม่มากเมื่อเทียบกับรสชาติของอาหาร

5. ระบบงาน เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแต่ละขั้นตอนอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ระบบงานที่ดีมีประสิทธิภาพจะทำให้การบริการสมบูรณ์แบบทั้งด้านคุณภาพบริการที่ดี และทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ ระบบงานที่ดีต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผนอย่างรอบคอบทั้งเมื่อปฏิบัติงานตามปกติธรรมดา และเมื่อเกิดสถานะฉุกเฉิน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานทั่วไปและแผนงานสำรองรองรับ การสร้างระบบงานที่ดี นอกจากจะทำให้การบริการเป็นที่ประทับใจของลูกค้าแล้ว ยังช่วยให้สามารถขยายงาน หรือทำให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโตได้ดีในอนาคตด้วยการใช้ระบบงานมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพกับสาขาที่ขยายกิจการทุกแห่ง



ภาพที่ 1.1 พนักงานบริการสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานบริการ

ที่มา : <https://hdmall.co.th/blog/health/benefits-of-thai-massage-and-precautions/>,

<https://th.jobsdb.com/th/career-advice/role/mechanic>

ลักษณะของการบริการ

1. **การบริการไม่มีตัวตน(Intangibility)** เพราะการบริการไม่มีรูปธรรมที่สัมผัสได้ด้วยประสาททั้งห้า กล่าวคือ มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ ไม่มีกลิ่น ไม่มีรส และไม่ไต่เย็น ทำให้การบริการไม่สามารถถูกลูกค้าครอบครองเป็นเจ้าของได้อย่างถาวรเช่นเดียวกับการซื้อสินค้า เช่น การพักโรงแรม การเช่ารถบรรทุกสินค้า การเข้าชมคอนเสิร์ต การรักษาพยาบาล ฯลฯ ดังนั้นการบริการต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าได้รับรู้ผลของการปฏิบัติการบริการอย่างชัดเจนด้วยสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น การจัดบริเวณที่ให้บริการให้สวยงาม สะอาด เรียบร้อย การสร้างระบบแถวคอยที่รวดเร็วและสะดวก การมอบของชำร่วยที่เป็นสัญลักษณ์ให้ลูกค้านึกถึงการบริการที่ได้รับและอยากมาใช้บริการครั้งต่อไป ทดแทนการที่ลูกค้าไม่ได้รูปธรรมของผลิตภัณฑ์บริการจากการจ่ายเงินเหมือนการซื้อสินค้า

2. **บุคลากรผู้ให้บริการและลูกค้าผู้รับบริการแยกจากกันไม่ได้ (Inseparability)** การบริการหลายประเภท เช่น การทำฟัน การเสริมสวย การนวด ฯลฯ ผู้ให้บริการและรับบริการจะต้องอยู่ในกระบวนการปฏิบัติการบริการด้วยกัน ในขณะเดียวกัน ทำให้ปัจจัยมนุษย์สัมพันธ์มีบทบาทที่สำคัญในการบริการเพิ่มขึ้นด้วยนอกเหนือจากการมีทักษะเชิงเทคนิคของผู้ให้บริการ อาทิเช่น ทันตแพทย์ที่ทำฟันให้เด็กต้องรู้จักวิธีปลอบโยน ให้กำลังใจ และพูดคุยอย่างสนุกสนานให้เด็กไม่หวาดกลัวการทำฟันให้ได้ จนกระทั่งบางครั้งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้ให้บริการกลายเป็นจุดเด่นเหนือทักษะเชิงเทคนิคเสียอีก อย่างไรก็ตาม การขาดแคลนแรงงานมนุษย์ในบางพื้นที่ทำให้มีการนำเครื่องจักรอัตโนมัติบางชนิดเข้ามาใช้แทนคนในธุรกิจบริการบางประเภทเพื่อเป็นทางเลือกที่ลูกค้าสามารถบริการตนเองได้

3. **การบริการเก็บรักษากลับเอาไว้ไม่ได้ (Perishability)** แม้ธุรกิจบริการจะสามารถเตรียมวัสดุและเครื่องมืออุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรผู้ให้บริการไว้ครบถ้วน แต่ถ้าไม่มีผู้รับบริการในเวลานั้นก็จะเกิดการว่างงานทั้งคนและเครื่องมืออุปกรณ์ ทำให้ธุรกิจบริการมีต้นทุนค่าใช้จ่ายแต่ไม่มีรายได้ซึ่งจะทำให้เกิดสถานะขาดทุน เช่น คลินิกทำฟันในวันที่ไม่มีคนไข้อยอมสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าตอบแทนทันตแพทย์โดยไม่มีรายรับ ซึ่งแตกต่างกับธุรกิจผลิตสินค้าที่แม้ไม่มีลูกค้าซื้อก็ยังสามารถผลิตเก็บไว้รอจำหน่ายได้ ดังนั้น ธุรกิจบริการจึงต้องพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าอย่างแม่นยำเพื่อจัดการกำลังคนและเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในปริมาณที่เหมาะสมไม่ให้เกิดความสูญเสียเปล่าขึ้น หรือจัดการใช้กำลังการผลิตนั้นในงานบริการอื่นที่สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นมาได้ และส่งเสริมการตลาดให้มีลูกค้าเข้ารับบริการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งฝ่ายการตลาดและฝ่ายปฏิบัติการบริการต้องประสานงานกันเป็นอย่างดี

4. **ระดับอุปสงค์ไม่คงที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลา (Fluctuating Demand)** อุปสงค์ของการบริการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลหรือตามช่วงเวลามากกว่าอุปสงค์ของสินค้า เช่น รีสอร์ทริมชายหาดจะมีคนมาพักมากช่วงฤดูร้อนแต่จะว่างช่วงฤดูฝน ร้านอาหารจะมีลูกค้ารับประทานช่วงกลางวันหรือเย็นแต่ช่วงสายหรือช่วงบ่ายว่าง ทำให้ต้องมีการจัดตารางการปฏิบัติงานโดยแบ่งกำลังคนอย่างเหมาะสม หรือมีการจูงใจให้ลูกค้าบางรายเลื่อนเวลาใช้บริการไปในช่วงที่ว่างเพื่อธุรกิจสามารถเฉลี่ยอัตราการให้บริการลูกค้าให้สม่ำเสมอ หรือใช้ระบบการจองเวลาล่วงหน้าเพื่อกระจายความต้องการสู่ช่วงเวลาที่ถูกค้ำไม่หนาแน่น หรือเปลี่ยนระบบการใช้พนักงานให้บริการเต็มรูปแบบในช่วงลูกค้าหนาแน่นไปเป็นการให้ลูกค้าบริการตัวเองในบางขั้นตอนเพื่อความสะดวกรวดเร็วของทั้งลูกค้าและผู้ให้บริการ ขึ้นอยู่กับว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายและความเหมาะสมจะประยุกต์ใช้วิธีใดกับธุรกิจบริการนั้น

5. การบริการแต่ละครั้งมีความแตกต่างกัน (Variability) ในขณะที่การผลิตสินค้าจะมีปัจจัยนำเข้าและคุณภาพของผลผลิตที่แน่นอนและเป็นมาตรฐาน การบริการแต่ละครั้งมีปัจจัยนำเข้าและผลผลิตที่แตกต่างกัน เช่น ลูกค้าแต่ละคนที่เข้าร้านเสริมสวยต้องการตัด ห่อ ย้อมสี หรือจัดแต่งทรงผมแบบต่างๆ ช่างทำผมแต่ละคนก็มีฝีมือความถนัดที่ต่างกัน เมื่อผู้รับบริการแต่ละคนที่อยู่ในกระบวนการบริการมีความนิยมชมชอบและทัศนคติที่ต่างกันไปจึงมีการหาข้อมูลล่วงหน้าก่อนตัดสินใจเลือกใช้บริการ ส่วนธุรกิจบริการก็ต้องสร้างมาตรฐานการบริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้า เช่น มีภาพทรงผมแบบต่างๆ ให้ลูกค้าเลือกก่อนลงมือตัดและพูดคุยซักถามลูกค้าถึงรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างจากแบบให้เป็นที่น่าพอใจตรงกันทั้งสองฝ่าย รวมทั้งมีระบบสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการบริการที่ยังไม่ดีพอ

6. การบริการต้องอาศัยแรงงานในการปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ (Labor-Intensive) ความเชี่ยวชาญชำนาญและฝีมือการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของการบริการนั้นเป็นอย่างมาก แม้ในปัจจุบันนี้มีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติและระบบออนไลน์ในงานบริการอย่างแพร่หลาย แต่อย่างไรก็ดี เครื่องจักรอัตโนมัติหรือระบบออนไลน์ไม่สามารถทำงานบริการทดแทนมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานบริการที่จะต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะดำเนินการและปฏิกิริยาการบริการที่แต่ละงานมีเนื้อหาของงานแตกต่างกัน เช่น หมายความให้คำแนะนำทางกฎหมายให้แก่ลูกค้าในแต่ละคดี ศัลยแพทย์ทำการผ่าตัดรักษาโรคให้คนไข้แต่ละราย

7. การตั้งมาตรฐานและการวัดระดับคุณภาพฐานการบริการทำได้ยาก (Difficult to evaluate for Quality) การที่ลูกค้าจะมีความพึงพอใจต่อการบริการขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริการทางตรงและทางอ้อม เช่น แพทย์ที่ทำการวินิจฉัยโรคและรักษาคนไข้ให้ทุเลาได้ อาจถูกร้องเรียนในด้านการไม่เปิดเผยรายละเอียดในการรักษาหรือขาดจิตวิทยาในการพูดจาให้กำลังใจคนไข้ เป็นต้น แต่สินค้าจะมีระดับมาตรฐานชัดเจนกว่าการบริการ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจบริการบางแห่งพยายามสร้างมาตรฐานโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่จับต้องได้ เช่น ร้านอาหารที่มีหลายสาขามีครัวกลางที่จัดทำอาหารสดและส่วนผสมอื่นๆ เป็นชุดเพื่อกระจายใช้ในทุกสาขาเหมือนกัน ตกแต่งร้านเหมือนกัน มีเมนูอาหารที่เหมือนกัน เป็นต้น

ประเภทของการบริการ

การแยกประเภทของการบริการให้เป็นหมวดหมู่ด้วยเกณฑ์ลักษณะต่างๆ จะสามารถสร้างแนวทางการดำเนินงาน หรือระบบงานที่เป็นแบบแผนรองรับการบริการแต่ละประเภทได้ดังต่อไปนี้

1. การบริการแบ่งตามเกณฑ์ความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์

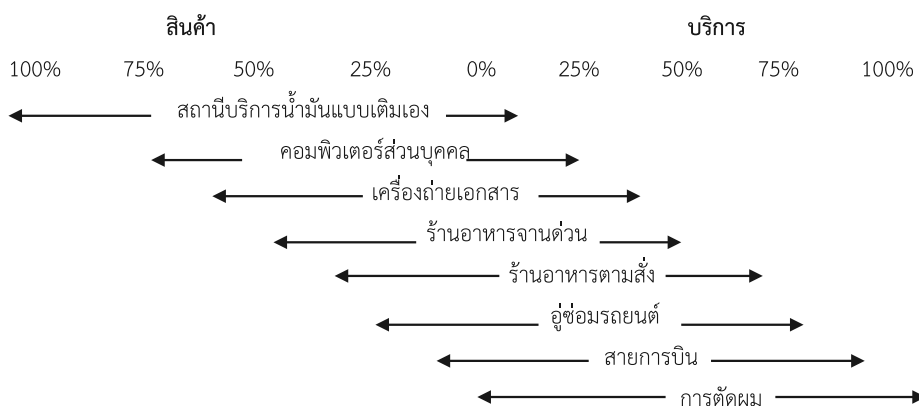
1.1 การบริการซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลัก (Core Products) คือ ธุรกิจได้ดำเนินการตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยการบริการเป็นส่วนใหญ่ หรือกล่าวได้ว่า การบริการเป็นแหล่งรายได้หลักของกิจการ แม้ว่าจะมีการจำหน่ายสินค้าหรือมอบสิ่งที่มีตัวตนแก่ลูกค้าด้วยเล็กน้อย เช่น ธุรกิจสปาจะเน้นการบริการนวดเพื่อสุขภาพ ช่วยผ่อนคลายความเครียดและเสริมความงาม โดยใช้น้ำมันหอมระเหยสมุนไพร เทียนกายาน ฯลฯ ให้แก่ลูกค้าเสริมบริการหลักไปด้วย การบริการซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักจะต้องเน้นคุณภาพของการบริการเป็นอย่างมากด้วยการใช้บุคลากรผู้ให้บริการที่เชี่ยวชาญงาน เสริมการปฏิบัติงานบริการด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติที่ทันสมัยสร้างความสนใจให้แก่ลูกค้าและช่วย

ให้บริการลูกค้าได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการมีกำลังการผลิตที่เพียงพอสามารถให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึงและสามารถพัฒนารูปแบบใหม่ๆ ของการบริการได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เสริม (Supplementary Services) คือ ธุรกิจเน้นการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีตัวตนเป็นหลัก โดยใช้การบริการช่วยเสริมคุณค่าของสินค้าและสร้างความแตกต่างที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เช่น ธุรกิจจำหน่ายเครื่องดนตรีไทยมีบริการซ่อมเครื่องดนตรีที่ชำรุด หรือมีบริการสอนให้ลูกค้าสามารถเล่นเครื่องดนตรีนั้นได้ โดยทั่วไปการบริการซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เสริมนี้จะมีความสำคัญในสายตาลูกค้าน้อยกว่าตัวสินค้า แต่ถ้าธุรกิจคู่แข่งขายสินค้าชนิดเดียวกันโดยไม่มีการเสริมเลย ธุรกิจที่มีบริการเสริมด้วยจะสร้างความสนใจของลูกค้าได้มากกว่า เช่น การตัดสีน้ใจซอร์ยนต์ ลูกค้าย่อมพิจารณาจากสมรรถนะการใช้งานของรยนต์ ความเร็ว การประหยัดน้ำมัน ฯลฯ ที่ตรงตามความต้องการของตนก่อนแล้วจึงมองการบริการเป็นลำดับต่อมา กล่าวคือ ลูกค้าจะไม่ซื้อรยนต์ที่ขาดคุณสมบัติที่ตนต้องการแม้รยนต์นั้นจะมีศูนย์บริการที่ดีเลิศเท่าใดก็ตาม

อย่างไรก็ดี ด้วยสภาวะการแข่งขันที่สูงในปัจจุบันทำให้สินค้าที่ไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่งขึ้นมามากนัก ธุรกิจต่างๆจึงมีความพยายามในการส่งมอบคุณค่าเพิ่มแต่ละสินค้าของตนด้วยการบริการ ดังนั้น การบริการซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เสริมจึงทวีความสำคัญขึ้นและอาจจะสามารถกลายเป็นจุดขายหลักที่โดดเด่นในอนาคต เช่น โตโยต้าเป็นผู้นำตลาดรยนต์ในประเทศไทยด้วยสมรรถนะของรยนต์ที่ดีและการมีศูนย์บริการกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ สร้างความสะดวกและมั่นใจให้แก่ลูกค้าชาวไทยเป็นอย่างมาก

การที่ธุรกิจมักจะเสนอทั้งสินค้าและบริการในสัดส่วนต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงสามารถแยกแยะธุรกิจที่ใช้การบริการเป็นผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์เสริมได้ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 สัดส่วนของสินค้าและบริการเมื่อการบริการเป็นผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์เสริม

ที่มา : ดัดแปลงจาก Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. 2011 : 10.

1.3 การบริการซึ่งเป็นการสนับสนุนกิจกรรมอื่นของธุรกิจ (Supporting Services / Internal Services) คือ การบริการเป็นแผนกงานหนึ่งของการดำเนินงานของธุรกิจ มีหน้าที่ช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานแผนกอื่นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น แผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักรอุปกรณ์ช่วยให้ฝ่ายผลิตในโรงงานได้ใช้เครื่องจักรเต็มสมรรถนะ แผนกทำความสะอาด/แม่บ้านช่วยทำให้บริเวณโรงงานสะอาดเรียบร้อย แผนกอบรมบุคลากรช่วยฝึกฝน

คนงานทำงานได้ดีไม่มีข้อผิดพลาด การบริการซึ่งเป็นงานสนับสนุนกิจกรรมอื่นของธุรกิจมักจะไม่เป็นที่สังเกตหรือเป็นสิ่งสำคัญในสายตาของผู้เกี่ยวข้องจนกระทั่งเกิดความบกพร่องของการดำเนินงาน ผู้ให้บริการในแผนกสนับสนุนจึงมักไม่มีความสำคัญในสายตาผู้อื่น รู้สึกราวกับจะทำงานดีก็แค่เสมอตัว ทำให้บุคลากรผู้ให้บริการสนับสนุนรู้สึกท้อถอย เพราะขาดความก้าวหน้า จึงควรปรับเจตคติของทุกคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน นอกจากนั้น การฝึกฝนความชำนาญให้บุคลากรผู้ให้บริการต้องใช้เวลายาวนานและพนักงานมักลาออกมีอัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูง ธุรกิจหลายแห่งจึงใช้วิธีการว่าจ้างจากภายนอก (Outsource) ที่มีแทนการบรรจุลูกจ้างประจำ เช่น การจ้างพนักงานทำความสะอาดจากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านโดยเฉพาะ



ภาพที่ 1.3 แผนกซ่อมของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ที่มา : <https://www.thebangkokinsight.com/news/business/240509/>

2. การบริการแบ่งตามเกณฑ์ระดับการใช้แรงงานและการบริการลูกค้าเฉพาะราย เป็นการแบ่งการบริการในมิติหนึ่งออกเป็นการบริการที่ใช้แรงงานในการปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ (เครื่องจักรไม่ใช่องค์ประกอบที่สำคัญ) และการบริการที่ใช้เครื่องจักรส่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ (แรงงานไม่ใช่องค์ประกอบที่สำคัญ) ส่วนอีกมิติหนึ่งแบ่งออกเป็นการบริการที่กระทำต่อลูกค้าทุกคนในลักษณะเดียวกันและการบริการที่กระทำแตกต่างกันตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ดังในภาพที่ 1.4 ซึ่งได้แบ่งการบริการออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

ระดับการใช้แรงงานในการบริการ	ระดับของการให้บริการลูกค้าเฉพาะราย	
	ต่ำ	สูง
ระดับการใช้แรงงานในการบริการ	Service Factory ■ สายการบิน ■ การขนส่ง ■ โรงแรม ■ บ้านพักและนันทนาการ	Service Shop ■ โรงพยาบาล ■ ซ่อมรถยนต์ ■ บริการซ่อมเครื่องใช้
	Mass Service ■ การค้าปลีก/การค้าส่ง ■ โรงเรียน ■ ธนาคาร ■ ประกันภัย	Professional Service ■ แพทย์ ■ ทนายความ ■ ผู้สอบบัญชี ■ สถาปนิก

ภาพที่ 1.4 ประเภทของการบริการแบ่งตามระดับการใช้แรงงานในการบริการและระดับการบริการลูกค้าเฉพาะราย

ที่มา : ดัดแปลงจาก Bordoloi, S., Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. 2019 : 20.

กระบวนการ ต้องปฏิบัติตามที่ผู้ให้บริการต้องการ ส่วนผู้ให้บริการอาจต้องเก็บความเห็นน้อยเพื่อหน่วยของตน ต้องอดทนต่ออารมณ์ของลูกค้า ต้องตอบคำถามที่ลูกค้าสงสัย และเพราะเหตุที่ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการต่างก็เป็นมนุษย์ที่มีอารมณ์ความรู้สึกจึงมีโอกาสจะเกิดความไม่ลงรอยกันอันจะทำให้การบริการนั้นไม่ได้ผลตามที่มุ่งหวังไว้

วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการบริการที่กระทำต่อมนุษย์ มีดังต่อไปนี้

3.1.1 ด้านผู้ให้บริการ นอกเหนือจากความสามารถเชิงเทคนิคที่ต้องมีเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้ให้บริการควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้บริการลูกค้าด้วยความเอาใจใส่และความมีน้ำใจต่อลูกค้า การโอภาปราศรัยเน้นมารยาทที่ดีและการให้เกียรติลูกค้า และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างนุ่มนวลด้วยใจที่เยือกเย็น มีเหตุมีผล แม้กระทั่งรูปลักษณ์ภายนอกก็สำคัญ ผู้ให้บริการจึงควรแต่งกายให้สวยงามเรียบร้อยสะอาดสะอ้าน แสดงกริยาอันดีต้อนรับลูกค้าด้วยรอยยิ้มที่แจ่มใส ธุรกิจบริการบางแห่งคัดเลือกผู้ให้บริการที่มีรูปร่างหน้าตาดี บุคลิกภาพดีไว้บริการลูกค้าเพราะต้องการดึงดูดความสนใจจากลูกค้า และออกแบบเครื่องแบบชุดพนักงานที่สวยงาม ส่งเสริมบุคลิกภาพที่ดีของพนักงานและภาพลักษณ์ขององค์กรธุรกิจด้วยควบคู่กัน เช่น แอร์โฮสเตสของสายการบินต่างๆจะสวมยูนิฟอร์มที่ออกแบบมาอย่างสวยงามและตอบรับการบริการปฏิบัติงานอย่างคล่องตัวบนเครื่องบิน

นอกจากนั้น การติดต่อสื่อสารยังเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริการที่กระทำต่อมนุษย์ เพราะหากการสื่อสารผิดพลาด อาจเกิดความอันตรายหรือความเสียหายต่อตัวลูกค้า เช่น โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์มีล่ามภาษาต่างๆช่วยในการสื่อสารระหว่างแพทย์และคนไข้ต่างชาติ

3.1.2 ด้านผู้รับบริการ โดยทั่วไปธุรกิจควรต้อนรับผู้ที่จะเป็นลูกค้าทุกคน จึงทำให้ต้องพบปะกับบุคคลหลายลักษณะนิสัยใจคอ นอกจากนั้นธุรกิจยังควบคุมลูกค้าได้มากกว่าพนักงานโดยเฉพาะลูกค้าบางคนที่มีแนวโน้มจะก่อปัญหา ดังนั้นธุรกิจจึงต้องเตรียมพร้อมในทุกส่วนของบริการมิให้เกิดโอกาสขาดตกบกพร่องให้ลูกค้าหนี และบางครั้งธุรกิจจำต้องปฏิเสธลูกค้าที่เห็นได้ชัดว่าจะสร้างปัญหาในกระบวนการบริการอย่างแน่นอนด้วยวิธีการที่นุ่มนวลหรือให้ความช่วยเหลือในระดับหนึ่งแบบให้เปล่าเพื่อรักษาภาพพจน์ของธุรกิจ

3.1.3 ด้านสภาพแวดล้อมของการบริการ เนื่องจากการบริการประเภทนี้ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวมนุษย์ จึงต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดอันตรายหรือความเสียหายแก่ตัวผู้รับบริการ เช่น ไม่ใช้ส่วนผสมที่จะเกิดอันตรายในอาหารที่ลูกค้าสั่ง ไม่ขัดผิวด้วยสารที่อาจก่อให้เกิดอาการระคายเคืองหรือขัดด้วยความรุนแรงเกินควร เครื่องมืออุปกรณ์และสภาพแวดล้อมต้องสะอาดถูกหลักอนามัย อยู่ในสภาพที่สวยงามเรียบร้อยและให้ความสะดวกแก่ลูกค้า นอกจากนั้นการตกแต่งสถานที่อย่างสวยงามและมีความคิดสร้างสรรค์ก็จะสร้างสุนทรียภาพที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

3.2 กระบวนการบริการที่กระทำต่อวัตถุ (Possession Processing) เป็นงานการบริการที่เปลี่ยนแปลงสภาพของวัตถุไปตามความต้องการของลูกค้าผู้เป็นเจ้าของ เช่น การล้างรถ การทำความสะอาดบ้าน การจัดสวน การส่งไปรษณีย์ การซักรีดเสื้อผ้า การตกแต่งบ้าน ฯลฯ ในกระบวนการบริการประเภทนี้ผู้ให้บริการไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากับตัวลูกค้าโดยตรง และกระบวนการปฏิบัติงานอาจไม่ได้บังเกิดขึ้นต่อหน้าลูกค้า ลูกค้าของกระบวนการบริการที่กระทำต่อวัตถุมักจะนำสิ่งของมารับบริการที่ร้าน หรือให้พนักงานมารับของไปที่ร้าน หรือแจ้งให้พนักงานมาให้บริการถึงสถานที่ อธิบายบอกเล่าสิ่งที่ต้องการให้บริการ ระหว่างกระบวนการบริการลูกค้าจะนั่งรอรับสิ่งของที่เข้ารับบริการ และจ่ายเงินเมื่อการบริการเสร็จสิ้นลง โดยไม่มีความเสี่ยงใดของการบริการเกิดขึ้นกับร่างกายของลูกค้าเอง