

•
ต้นแบบ
แนวคิดใหม่
ของการบริการ
•



วิทยา ดำรงกุล

THE HEART หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ of SERVICE

ไม่ใช่แต่เพียงผู้บริหารงานบริการ ผู้ให้บริการ
ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ
รวมไปถึงผู้ศึกษาด้านบริการเท่านั้น
ที่ต้องอ่านหนังสือเล่มนี้

ทุกคนๆ ที่เป็นลูกค้าของงานบริการก็ควรจะได้อ่าน
หนังสือเล่มนี้ด้วย เพื่อที่จะได้ประเมินในฐานะ: ผู้บริโภคว่า
บริการที่ได้รับทุกวันนี้

มีคุณภาพเพียงพอและคุ้มค่ากับค่าบริการที่จ่ายไปเพียงใด

THE HEART OF SERVICE

หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ

วิทยา ด้านธำรงกุล



บริษัท ซีเ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

www.se-ed.net

เป็นบริการฟรีอีเมล ที่สามารถใช้ได้ทั้งแบบ POP3 และ Web-Based ให้พื้นที่เก็บได้ถึง 10 MB แนบไฟล์ได้ใหญ่ถึง 8 MB มีระบบสแกนไวรัสอัตโนมัติ ใช้งานสะดวกและรวดเร็ว พร้อมพื้นที่ทำโฮมเพจได้อีก 15 MB เชิญลงทะเบียนและใช้บริการได้ฟรีแบบไม่มีเงื่อนไข!!!

www.se-ed.com แหล่งแลกเปลี่ยนความรู้ที่ไม่มีใครสู้

เชิญแวะเยี่ยมชมเว็บไซต์ของเรา เพื่อสอบถามปัญหาและแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งด้านวิทยาศาสตร์, คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต, อิเล็กทรอนิกส์, การบริหารงาน และความรู้ทั่วไป นอกจากนี้ ยังสามารถค้นหาหนังสือที่ต้องการได้อีกด้วย

หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ : The Heart of Service

โดย วิทยา ด้านอํารงกุล

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ © พ.ศ. 2556 โดย วิทยา ด้านอํารงกุล
ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ
ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

วิทยา ด้านอํารงกุล.

หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ : The Heart of Service. --กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556.

1. การขาย. 2. การบริการลูกค้า.

I. ชื่อเรื่อง.

658.812

ISBN (e-book) : 978-616-08-0782-6

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

อาคารทีซีไอเอฟ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา
เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8000

[หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com]

แต่..แม่

ผู้ให้ ผู้สร้างแรงบันดาลใจ
และผู้เป็นทุกอย่างในชีวิต

คำนิยม

หนังสือ “หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ (The Heart of Service)” เล่มนี้เป็นผลงานคุณภาพอีกชิ้นหนึ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์วิทยา ด้านธำรงกุล ในบรรดาหลายๆ ชิ้นที่ได้รับการสร้างสรรค์ออกมาอย่างต่อเนื่อง และเป็นงานที่สร้างความประทับใจให้ผู้อ่านได้เช่นเคย

“หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ” เป็นหนังสือที่เขียนขึ้นโดยนำเอาทฤษฎีแนวคิด และหลักการทางวิชาการของการบริการ มาสังเคราะห์เพื่อให้เกิดต้นแบบการบริการใหม่ ที่ง่ายต่อการจดจำและทำความเข้าใจ ประกอบกับการผสมผสานเหตุการณ์และตัวอย่างต่างๆ ทั้งจากในและต่างประเทศได้อย่างลงตัว ทำให้เมื่อได้อ่านจบ 16 บทแล้ว ผู้อ่านจะสามารถเข้าถึงหัวใจของงานบริการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์อย่างที่ยากจะหาได้จากหนังสือเล่มใด

นอกจากประโยชน์จากหลักการและแนวคิดที่มีอยู่มากมายแล้ว ลีลาการเขียนด้วยภาษาง่ายๆ ของผู้เขียนได้ชักชวนให้ผู้อ่านคล้อยตามไปด้วยจนตลอดเล่ม ซึ่งนับเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่น่าชื่นชมยิ่ง

ไม่ใช่แต่ผู้บริหารงานบริการ ผู้ให้บริการ ผู้เกี่ยวข้องกับงานบริการ รวมไปถึงผู้ศึกษาด้านการบริการเท่านั้นที่ต้องอ่านหนังสือเล่มนี้ หากแต่ทุกๆ คนที่เป็นลูกค้าของงานบริการก็ควรจะได้อ่านหนังสือเล่มนี้ เพื่อที่จะประเมินในฐานะผู้บริโภคว่า บริการที่ได้รับอยู่ทุกวันนี้มีคุณภาพเพียงพอ และคุ้มค่ากับค่าบริการที่จ่ายไปเพียงใด

เชื่อเป็นอย่างยิ่งว่า ประโยชน์ที่มีอยู่มากมายจากหนังสือ "หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ" เล่มนี้ จะมีส่วนอย่างสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้บริการของคนไทยสู่ใครๆ ได้ทั้งโลก

1๙๗ วัลลภ เวช

(รองศาสตราจารย์เกศินี วิฑูรชาติ)

คนบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คำนำ

มีแรงบันดาลใจหลายประการอันเป็นที่มาให้เกิดหนังสือ “หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ (The Heart of Service)” เล่มนี้ ซึ่งเป็นแรงผลักดันต่อการใช้เวลาเกือบหนึ่งปีเต็มในการค้นคว้าข้อมูล จัดวางลำดับโครงร่าง และลงมือเขียนแต่ละบทจนเสร็จสมบูรณ์เป็นหนังสือที่อยู่ในมือท่านขณะนี้

แรงบันดาลใจประการแรก คือ การได้เห็นว่างานในภาคบริการของประเทศกำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว จนถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ และเมื่อตรวจสอบดูตัวเลขสัดส่วนของผลผลิตภาคบริการที่เป็นเกือบครึ่งหนึ่งของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ และมีอัตราการเติบโตต่อเนื่องขึ้นทุกปี ก็เป็นสิ่งที่ชวนตั้งต้นได้ว่า บริการจะกลายเป็นความหวังที่สำคัญของประเทศชาติต่อไป หากมีการดำเนินการที่ดี

แรงบันดาลใจประการที่สอง เกิดขึ้นเมื่อได้มีโอกาสไปใช้บริการต่างๆ แล้วพบว่าบริการในยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปไม่น้อย บริการหลายแห่งมีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากล และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดี แต่ในเวลาเดียวกันก็มีบริการอีกจำนวนมากที่ยังคงสร้างความหงุดหงิดให้ลูกค้า ตั้งแต่เรื่องใหญ่ๆ ไปจนเรื่องเล็กน้อย ยังมีการพูดจากับลูกค้าแบบเสียไม่ได้ ยังปล่อยให้โทรศัพท์ตั้งเนิ่นนานกว่าจะรับสาย ยังมีการโอนสายไปมาระหว่างหน่วยงานจนสายหลุดกลางอากาศ ยังขาดการรับฟังความเห็นและความต้องการของลูกค้า ไปจนถึงขาดการวัดและประเมินผลงานบริการอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความคิดว่างานบริการของไทยยังมีช่องว่างที่สามารถจะเรียนรู้และพัฒนาได้อีกมาก และที่สำคัญไม่ควรจะรอช้า เนื่องจากการแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้นทุกวัน

แรงบันดาลใจประการที่สาม เกิดจากการพบว่าผู้บริหารงานบริการบางรายยังคิดว่าบริการเป็นเรื่องง่ายๆ เพียงแต่หาคนที่มีความขี้มั่วขี้แหม่

แจ่มใส มีความกระตือรือร้นเข้ามาทำงาน ก็เห็นจะเพียงพอแล้ว ซึ่งไม่น่าจะเป็นความคิดที่ถูกต้อง เพราะต่อให้ได้คนดี มีใจพร้อมจะให้บริการมาทำงาน แต่หากขาดวิสัยทัศน์ แผน ระบบ และวัฒนธรรมในการบริการที่เหมาะสม และเป็นรูปธรรม ก็ยากที่คนเหล่านั้นจะเป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพได้ในระยะยาว

แรงบันดาลใจทั้งสามประการข้างต้น นำไปสู่ความตั้งใจที่จะนำเอาทฤษฎีความรู้ และหลักการที่จำเป็นสำหรับการบริการสมัยใหม่มาประมวลกันเข้าเพื่อสร้างต้นแบบ (model) บริการใหม่ที่ง่ายต่อการจดจำในชื่อ V-SERVE ด้วยเนื้อหารวมทั้งสิ้น 16 บท ที่เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารงานบริการ และผู้ให้บริการ ตลอดจนผู้ที่อยู่ในแวดวงงานบริการ ที่จะมีคู่มือการบริการที่สามารถยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

ผู้เขียนขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร แห่งคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างต้นแบบ V-SERVE อันเป็นหัวใจของการบริการ ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์เกศินี วิฑูรชาติ คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้ให้คำนิยามที่มีคุณค่า รองศาสตราจารย์ยุพา กาญจนดุล และรองศาสตราจารย์ประนอม ไชวินวิพัฒน์ ผู้เป็นแรงสนับสนุนที่ดีเสมอมา ขอขอบคุณกำลังใจคนสำคัญ ดร.จิรณีย์ สุระเศรษฐ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ และทำให้ช่วงเวลาแห่งความคร่ำเคร่งในการสร้างสรรค์งานชิ้นนี้ ผ่านไปได้ด้วยดีและสุขใจ ขอขอบคุณ คุณชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และคุณอิสรา เดชเกรียงไกรกุล แห่งบริษัท มาร์เก็ตติง กรุ๊ป แอสโซซิเอชั่น จำกัด ในการช่วยประสานงาน และบริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ช่วยดำเนินการให้ การจัดพิมพ์สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีคุณภาพ

สุดท้าย แต่สำคัญยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ของผู้เขียนเอง ที่เป็นแรงบันดาลใจอย่างสำคัญต่องานทุกชิ้นของผู้เขียน รวมทั้งงานชิ้นนี้ด้วย

วิทยา ดำนธำรงกุล

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มิถุนายน 2547

สารบัญ

หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ	13
V-SERVE : สร้างวิสัยทัศน์แห่งบริการ (Vision)	23
1 ความคาดหวังของลูกค้า : จุดเริ่มต้นของบริการ	25
2 ฟังลูกค้าเพื่อบริการที่ดี	37
3 วางแผนงานเพื่อบริการที่ดี	49
4 สร้างบริการสู่ประสบการณ์ "ปิติ"	59
V-SERVE : พัฒนาทักษะในการบริการ (Skills)	73
5 จัดการข้อร้องทุกข์อย่างมืออาชีพ	75
6 โทรศัพท์กับการบริการลูกค้า	84
7 คอลล์เซ็นเตอร์เพื่อการบริการลูกค้า	97
V-SERVE : นั่งอยู่ในใจลูกค้าเสมอ (Empathy)	117
8 บริการแบบนั่งอยู่ในใจลูกค้า	119
9 Customization : บริการแบบโดนตัวและโดนใจ	128
V-SERVE : ตอบสนองอย่างเต็มใจและรวดเร็ว	
(Responsiveness)	141
10 พิมพ์เขียวบริการ	143
11 กอบกู้อย่างไร เมื่อบริการผิดพลาด	156

V-SERVE : สร้างความเข้มแข็งให้บริการ (Vigor)	171
12 พนักงาน : ที่มาของบริการที่เข้มแข็ง	173
13 ผู้นำกับการบริการ	191
14 สร้างวัฒนธรรมในการบริการ	201
V-SERVE : ประเมินผลงานบริการ (Evaluation)	209
15 เทียบวัดบริการเพื่อ “รู้เขา” และ “รู้เรา”	211
16 การรักษาลูกค้าและวัดความพอใจของลูกค้า	221
V-SERVE : อ้างอิง	237

V - SERVE

หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ

มีคนบอกว่าสองอย่างในโลกนี้ที่มนุษย์หนีไม่พ้น คือ หนึ่ง ความตาย และสอง ภาษี แต่ที่จริงแล้วมีอีกอย่างหนึ่งที่มนุษย์เราหนีไม่พ้นด้วยคือ “บริการ” ตั้งแต่ตื่นจนหลับบริการหลากหลายมากมายผ่านเข้ามาในชีวิต ออกจากบ้านต้องใช้บริการรถประจำทาง หรือขับรถออกมาต้องแวะใช้บริการของปั้มน้ำมัน จากนั้นใช้บริการทางด่วน ระหว่างวันใช้บริการโทรศัพท์มือถือ บริการอินเทอร์เน็ต บริการพิกซ่า ออกจากที่ทำงานแวะที่ฟิตเนสเซ็นเตอร์ ใช้บริการอาหารเย็นที่ร้านใกล้บ้าน และบริการอื่นๆ อีกมากมาย

บริการที่ทุกคนใช้อยู่อาจจะมาในรูปของบริการล้วนๆ หรือบริการที่ติดมากับสินค้า การใช้บริการปรึกษาคดีความที่สำนักงานทนายความ บริการฝึกอบรมความรู้ต่างๆ บริการยารักษาความปลอดภัย บริการนวดแผนโบราณ บริการทำนายโชคชะตา เป็นบริการแบบล้วนๆ ที่ไม่มีตัวสินค้าติดมือมาด้วย แต่เป็นเรื่องการแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ความสบายใจ ความประทับใจ ฯลฯ แต่บริการบางอย่างก็มาพร้อมๆ กับตัวสินค้าหรือเป็นการบริการลูกค้า เช่น ซื้อรถยนต์มีบริการหลังการขายระยะ 50,000 กิโลเมตร ซื้อเครื่องปรับอากาศมีบริการติดตั้งและซ่อมบำรุง ซื้อบ้านมีบริการซ่อมแซมภายใน 3 ปีหลังการซื้อ ซื้อสินค้าบางอย่างมีบริการเปลี่ยนหรือคืนได้ภายใน 30 วัน ฯลฯ ตราบใดที่มนุษย์เรายังต้องซื้อสินค้าและบริการ ตราบนั้นก็ไม้อาจวิ่งหนีไปจากงานบริการได้

บริการที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจมากขึ้นเรื่อยๆ ในสหรัฐอเมริกา ตัวเลขผลผลิตจากภาคบริการเป็นสัดส่วนถึง 80% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในปี 2001 สำหรับประเทศไทยสัดส่วนนี้ก็สูงถึง 47% ในปี 2001 ทั้งนี้สัดส่วนผลผลิตจากภาคบริการเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของประเทศอื่นๆ แสดงไว้ในตารางในหน้าถัดไป แสดงให้เห็นว่า การบริการกำลังกลายเป็นพระเอกมากขึ้นในเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะเมื่อมีการเปิดเสรีทางการค้าภาคบริการ ทำให้เศรษฐกิจโลกถูกผลักดันไปสู่เศรษฐกิจที่มีบริการเป็นพื้นฐานสำคัญ (Service-Based Economy) มากขึ้นทุกที จึงไม่น่าแปลกใจที่กิจการบางแห่งจะสามารถสร้างอิทธิพลระดับโลก จนทำให้บริการของตนกลายเป็นบริการของโลกในใจของลูกค้า ไม่ใช่บริการของประเทศใดประเทศหนึ่ง เช่น อาหารจานด่วนอย่างแมคโดนัลด์ บัตรเครดิตวีซ่า สวนสนุกดิสเนีย์แลนด์ เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส Amazon.com และอื่นๆ อีกมากมาย

นอกเหนือจากความสำคัญในระดับโลกแล้ว บริการยังมีความสำคัญในระดับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะบริการได้กลายเป็นอาวุธสำคัญในการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าในยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนทำให้การเลียนแบบสินค้าเป็นไปได้ง่ายดาย บริการเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะผูกใจลูกค้าเอาไว้ได้ในระยะยาว เพราะแม้สินค้าจะเหมือนกัน แต่บริการที่สร้างความประทับใจได้มากกว่าเป็นสิ่งที่ยากจะลอกเลียนกันได้ ยิ่งกว่านั้นในบางองค์กรกลับพบว่า บริการที่เคยให้กับลูกค้าเพื่อเสริมกับการขายสินค้านั้น เมื่อเวลาผ่านไปสามารถสร้างรายได้ จนเป็นธุรกิจใหม่ที่นำมาซึ่งโอกาสอันมหาศาล บริษัทยักษ์ใหญ่เช่น ไอบีเอ็ม ในธุรกิจคอมพิวเตอร์ จึงขยายสู่ธุรกิจการบริการหลังการขาย การเป็นที่ปรึกษา การออกแบบ และดูแลระบบ ซึ่งสร้างรายได้อย่างเป็นกอบเป็นกำ ในขณะที่เดียวกันที่เจเนเนอรัล อิเล็กทริกในอุตสาหกรรมอุปกรณ์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ก้าวเข้าสู่ธุรกิจการบำรุงรักษา การเป็นที่ปรึกษาและธุรกิจการเงินด้วย

ประเทศ	สัดส่วนบริการต่อ GDP ในปี 2001 (%)
สหรัฐอเมริกา	80
สหราชอาณาจักร	73.4
ออสเตรเลีย	71
ฝรั่งเศส	70.6
สิงคโปร์	70
เม็กซิโก	68
แคนาดา	66
สเปน	65
ไต้หวัน	64
ญี่ปุ่น	63
โปแลนด์	59.6
เกาหลีใต้	53
ฟิลิปปินส์	48
ไทย	47
มาเลเซีย	42
จีน	35

มูลค่าการผลิตภาคบริการ เมื่อเทียบเป็นสัดส่วนของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของประเทศต่างๆ

ที่มา : CIA World Fact Book 2001

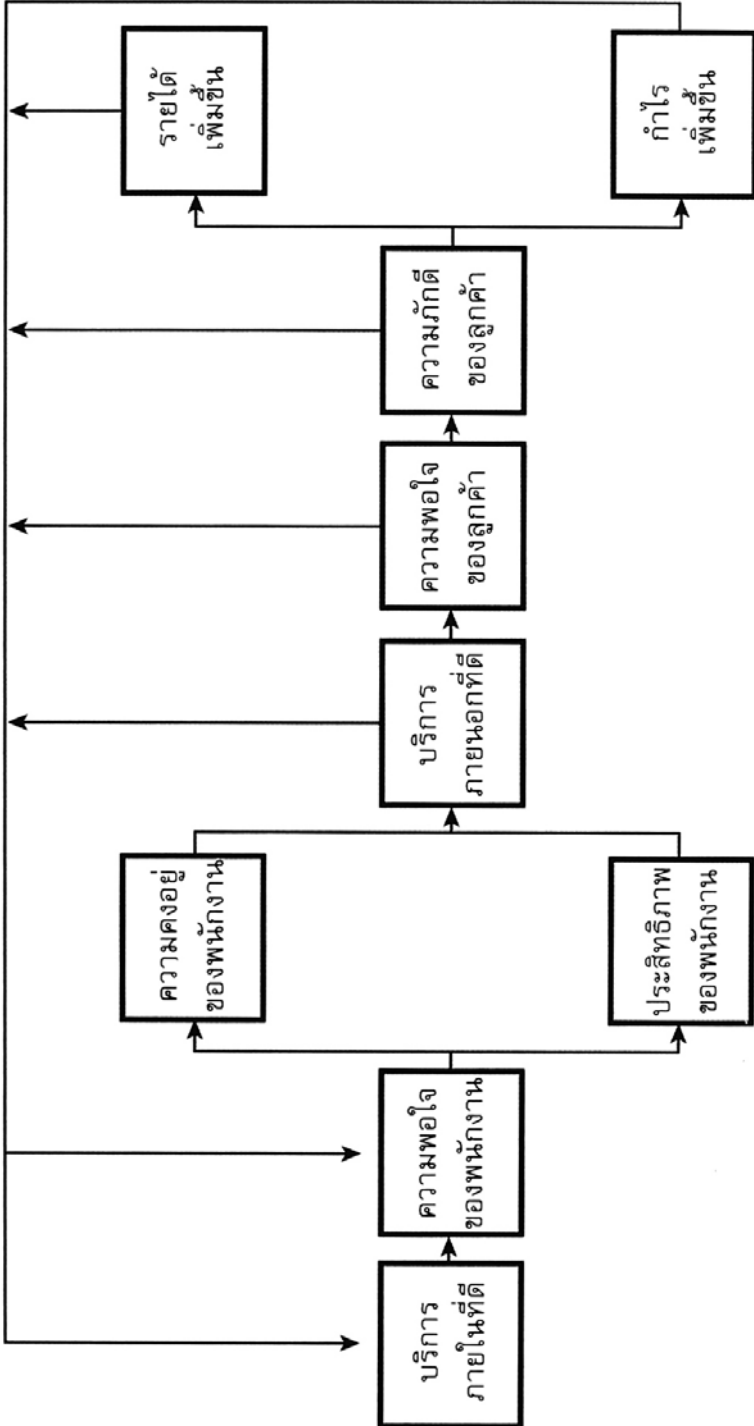
ในประเทศไทยเองธุรกิจบริการมีการพัฒนาเติบโตไปอย่างเห็นได้ชัดเจน ธุรกิจบางอย่างเพิ่งเกิดขึ้นในระยะเวลาไม่ถึง 20 ปี แต่กลายเป็นธุรกิจที่ทำรายได้และกำไรมหาศาล เช่น ธุรกิจการสื่อสารไร้สาย ธุรกิจบนอินเทอร์เน็ต ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่อยู่ในรูปสถาบันการเงิน ดิสเคาน์สโตร์ ร้านอาหารช็อกโกแลต ฯลฯ

การเติบโตของภาคธุรกิจบริการที่เกิดจากแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ทำให้ความรู้ความเข้าใจในงานบริการกลายเป็นสิ่งจำเป็น

และต้องได้รับความสำคัญนับจากนี้เป็นต้นไป การบริการที่เคยดำเนินไปบนความเชื่อเก่าๆ ที่ว่าบริการเป็นเรื่องการทำให้พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส หรือหาพนักงานที่มีใจรักบริการมาทำงานให้ก็เพียงพอแล้ว เป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง และไม่เพียงพออีกต่อไป งานบริการควรจะต้องได้รับการศึกษาอย่างมีหลักวิชาการ ได้รับการปฏิบัติในฐานะวิชาชีพหนึ่ง และมีวิธีการประเมินผลคุณภาพบริการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ธุรกิจบริการของประเทศไทยเท่าทันต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์

บริการที่มีคุณภาพ นำมาซึ่งความพอใจของลูกค้าและกำไรอย่างยั่งยืน นั้นมีองค์ประกอบง่ายๆ สองส่วนที่สัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในรูปของสายโซ่แห่งบริการและกำไร (service profit chain) ดังแสดงในรูปในหน้าถัดไป องค์ประกอบแรกคือ *บริการภายใน (internal service)* องค์ประกอบที่สองคือ *บริการภายนอก (external service)*

การบริการภายในที่ดีเกิดจากการที่พนักงานปฏิบัติต่อกันด้วยดี แต่ละคนถือเสมือนว่าเพื่อนพนักงานเป็นลูกค้าของตน มีการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี มีวิธีการจูงใจและดูแลพนักงานอย่างดี ส่งผลให้พนักงานมีความพอใจและไม่เกิดการเข้าๆ ออกๆ เมื่อพนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาฝีมือในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ประสิทธิภาพการให้บริการดีขึ้นตามวันเวลาของประสบการณ์และการพัฒนาที่ได้รับ เมื่อเป็นเช่นนั้นจะทำให้คุณภาพบริการภายนอกที่ออกไปสู่ลูกค้าดีและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในที่สุด เมื่อลูกค้าพึงพอใจจะเกิดความภักดีตามมา ทำให้ลูกค้าไม่หนีหายไปไหน กลับจะมีการเพิ่มการใช้สินค้าและบริการมากขึ้น รวมถึงแนะนำและบอกต่อให้ลูกค้าอื่นๆ ด้วย จึงเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับกิจการอย่างไม่ต้องสงสัย

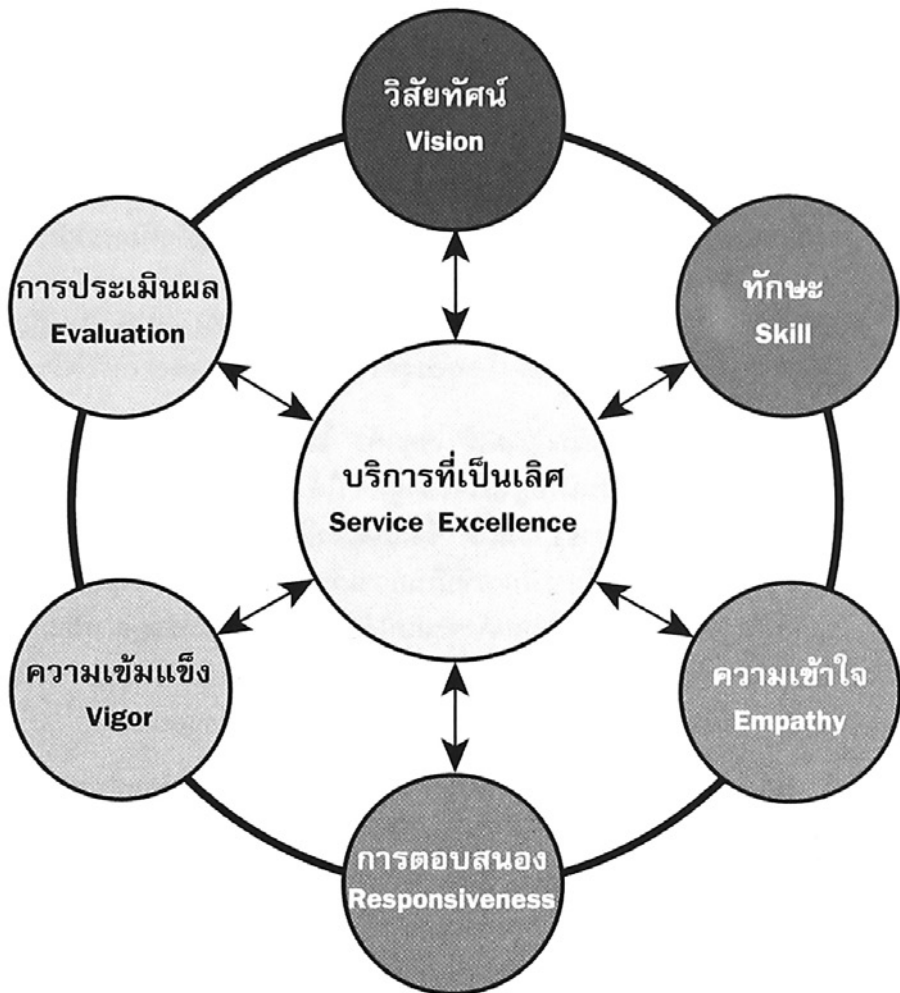


การที่ลูกค้าไม่หนีหายไปบ่อยๆ ทำให้กิจการสามารถลดต้นทุนได้ในระยะยาว เนื่องจากไม่ต้องวิ่งหาลูกค้าใหม่มาทดแทนลูกค้าเก่าตลอดเวลา ดังเป็นที่รู้กันว่าต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่นั้นสูงกว่าต้นทุนในการรักษาลูกค้าเก่าหลายเท่าตัว เมื่อกิจการมีรายได้สูงขึ้นและต้นทุนลดลงจะทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น จึงมีโอกาที่กิจการจะลงทุนในเรื่องของพนักงาน เช่น การจ้างพนักงานที่มีความสามารถ การทุ่มเทพัฒนาพนักงาน การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่จริงจังมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการบริการภายในที่ดีติดตามมา นำมาซึ่งความพอใจของพนักงาน หมุนเวียนเป็นวงจรเช่นนี้เรื่อยไปไม่สิ้นสุด

แม้องค์ประกอบทั้งสองส่วนข้างต้นจะดูเป็นเรื่องง่ายๆ แต่เมื่อเจาะลึกลง ในรายละเอียดจะพบว่า แต่ละส่วนประกอบไปด้วยกลไกและกิจกรรมต่างๆ มากมายที่จำเป็นต่อการสร้างและรักษาคุณภาพบริการไว้ได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามเมื่อได้ค้นคว้าและประมวลความรู้ แนวคิด ทฤษฎี การวิจัย ตลอดจนเทคนิค วิธีการ และสถานการณ์ที่ป่วงในการบริการอย่างกว้างขวาง เพื่อนำมาเรียบเรียงจัดกลุ่มในการสร้างต้นแบบ (model) ใหม่ของการบริการ ก็พบว่าเงื่อนไขหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการนั้นสามารถจะครอบคลุมไว้ได้อย่างครบถ้วนภายใต้ต้นแบบที่อาจถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริการสมัยใหม่ ที่นับจากนี้จะถูกเรียกและจดจำในชื่อง่ายๆ ว่า V-SERVE

องค์ประกอบของ V-SERVE

เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและจดจำ V-SERVE เกิดจากการเปลี่ยนเสียงของคำว่า “We serve” หรือ “เราบริการ” ซึ่งสะท้อนความรู้สึกของความพร้อมและความยินดีที่จะให้บริการลูกค้าในทุกขณะ พยัญชนะที่ประกอบกันขึ้นเป็นคำว่า V-SERVE มาจากองค์ประกอบแต่ละด้านที่เป็นหัวใจของงานบริการรวม 6 องค์ประกอบ ซึ่งจะครอบคลุมการสร้างคุณภาพบริการภายในและบริการภายนอกไปพร้อมๆ กัน องค์ประกอบทั้งหกแสดงไว้ในรูปในหน้าถัดไป และมีรายละเอียดดังนี้

**V-SERVE**

- **V คือ Vision** หรือวิสัยทัศน์แห่งบริการ (service vision) เป็นการมองบริการจากสายตาหรือมุมมองของลูกค้า อันเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งอันดับแรกของผู้บริหารงานบริการในภาวะแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางแห่งงานบริการ การฟังลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ การให้บริการที่สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า และการวางแผนบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการฟังลูกค้า จะนำความสำเร็จมาสู่งานบริการในที่สุด
- **S คือ Skills** หรือทักษะในงานบริการ ซึ่งพนักงานบริการต้องได้รับการฝึกฝนเพื่อให้บริการที่น่าประทับใจแก่ลูกค้า ที่สำคัญคือทักษะในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารทางโทรศัพท์ ทักษะในการจัดการข้อร้องทุกข์ของลูกค้า รวมไปถึงการใช้คอลล์เซ็นเตอร์ในฐานะเครื่องมือสมัยใหม่เพื่อการบริการลูกค้า
- **E คือ Empathy** หรือความเข้าใจลูกค้า ไม่ใช่เพียงเข้าใจธรรมดา แต่ต้องเข้าใจชนิดสามารถนั่งอยู่ในใจของลูกค้าได้ สามารถให้บริการลูกค้าอย่างแตกต่างกันเป็นรายบุคคลได้ ซึ่งเป็นแนวโน้มที่สำคัญสำหรับบริการในยุคใหม่ที่ต้องการสร้างบริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา บริการแบบนั่งอยู่ในใจลูกค้าจะเกิดได้ก็ด้วยการสะสมข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ตัวตนที่แท้จริงของลูกค้า และการพยายามสร้างบริการแบบเจาะจงตรงใจ เหมือนกับการตัดเสื้อพอดีตัว (service customization)
- **R คือ Responsiveness** หรือการตอบสนองอย่างเต็มใจและรวดเร็ว ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีคนให้บริการคือเพื่อนที่ดี พร้อมจะสร้างจุดแห่งการสัมผัสในงานบริการ (touch points) ทุกๆ จุดให้เป็นประสบการณ์ที่ดีเสมอ การตอบสนองที่ดีจะเกิดได้ด้วยการกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนของการให้บริการที่เหมาะสมด้วยเทคนิคของพิมพ์เขียวบริการ และการใช้วิธีการที่ถูกต้องในการกอบกู้บริการ เมื่อเกิดความผิดพลาดใดๆ ขึ้นกับการบริการ
- **V คือ Vigor** หรือการสร้างความเข้มแข็งในงานบริการ บริการที่ดีเกิดจากพนักงานที่มีความเข้มแข็งทั้งกายและใจ ความเข้มแข็งดังกล่าวเริ่มต้นตั้งแต่จุดแรกคือ การคัดเลือกพนักงานบริการ การพัฒนาฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การให้อำนาจแก่พนักงาน รวมไปถึงการมีผู้นำที่เข้มแข็ง

ในงานบริการ และการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพื่อการขับเคลื่อนบริการที่เป็นเลิศ การสร้างความเข้มแข็งนี้เกี่ยวข้องกับบริการภายใน (internal service) เป็นส่วนใหญ่

- **E คือ Evaluation** หรือการประเมินผลการบริการ เป็นการตรวจสอบว่าบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้านั้น สร้างความสุขและความประทับใจให้ลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นคือ การผูกใจลูกค้าและการเทียบวัดงานบริการของตนกับคู่แข่ง หรือกับกิจการที่มีความเป็นเลิศในบริการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้มีความเป็นเลิศยิ่งกว่า และการรักษาลูกค้าไว้ได้อย่างยาวนาน

V-SERVE อันเป็นต้นแบบของหัวใจการบริการที่ประสบความสำเร็จ จะได้รับการขยายความอย่างละเอียดในหน้าถัดจากนี้เป็นต้นไป

V - SERVE

สร้างวิสัยทัศน์แห่งบริการ (Vision)

วิสัยทัศน์แห่งบริการ (service vision) เป็นจุดเริ่มต้นของบริการที่มีคุณภาพ และผลักดันการสร้างองค์กรแห่งการบริการลูกค้า (customer service-focused organization) อันเป็นแนวโน้มขององค์กรยุคใหม่ ที่เน้นให้บริการเป็นหัวใจสำคัญของการรักษาลูกค้าเดิมและการแสวงหาลูกค้าใหม่ในเวลาเดียวกัน

วิสัยทัศน์แห่งการบริการเริ่มต้นจากความเข้าใจว่าความคาดหวังของลูกค้า (customer expectations) เป็นจุดเริ่มต้นของงานบริการ ลูกค้ามีความคาดหวังขั้นต่ำที่คาดว่าเป็นบริการอย่างน้อยที่สุดที่ควรจะได้รับกับบริการขั้นสูงคือ บริการที่พึงปรารถนา ช่องว่างระหว่างบริการขั้นสูงและต่ำคือ อาณาเขตแห่งความอดทนของลูกค้า อาณาเขตนี้จะกว้างใหญ่เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับประเภทบริการและสถานการณ์ของการบริการ ทั้งนี้ผู้ให้บริการจะต้องเข้าใจในกลไกการเกิดและอิทธิพลของอาณาเขตแห่งความอดทนของลูกค้า พร้อมหาทางตอบสนองด้วยบริการในระดับที่ลูกค้าพึงปรารถนาหรือสูงกว่า

การจะเข้าใจในความคาดหวังของลูกค้าได้ก็ต่อเมื่อผู้ให้บริการต้องรู้จัก "ฟังลูกค้า" การฟังจะทำให้ได้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการสนองความคาดหวังของลูกค้า แต่ทั้งนี้ควรเป็นการฟังอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการและเครื่องมือต่างๆ อย่างเหมาะสม จึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ

ผู้บริหารงานบริการไม่ควรจำกัดวิสัยทัศน์ของตนอยู่เพียงการทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ (satisfaction) เท่านั้น แต่ควรนำลูกค้าไปสู่จุดแห่งการเกิด "ปิติ" (delight) ด้วยการสร้างประสบการณ์การบริการที่น่าประทับใจให้แก่ลูกค้า ณ ทุกๆ จุดสัมผัสสัมผัสของงานบริการ

วิสัยทัศน์แห่งงานบริการจะต้องถูกแปลงไปเป็นแผนงานบริการ เพื่อให้ผู้ทำงานบริการเข้าใจถึงทิศทาง เป้าหมาย และขั้นตอนเดินไปสู่เป้าหมายของบริการ หากขาดการวางแผนก็เหมือนกับการเดินใน ความมืดที่ต่างคนต่างเดินอย่างสะเปะสะปะไร้ทิศทาง ย่อมไม่อาจนำไปสู่คุณภาพการบริการที่ดีได้อย่างแน่นอน