

พิมพ์เขียวการบริการ แผนผังปฏิสัมพันธ์การบริการเพื่อจัดการคุณภาพบริการ สำหรับธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยว

Service Blueprint: Service Encounter Flowcharts in Managing Service Quality for Hospitality Business

ดร.อนันต์ เขียวชาญกิจการ¹ อาจารย์ชงศ์สุดา โตท่าโรง² และอาจารย์อรณี อัครนิทัต³

สาขาการโรงแรม คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

¹Email: anan.chn@dpu.ac.th ; ²chongsuda.tog@dpu.ac.th ; ³oranee.agk@dpu.ac.th

บทคัดย่อ

ธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในหลายธุรกิจบริการที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพบริการเนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีคุณลักษณะพิเศษ การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศและมีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการส่งมอบบริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การศึกษาทำความเข้าใจลักษณะปฏิสัมพันธ์การบริการระหว่างพนักงานบริการและลูกค้าเป็นเรื่องจำเป็นในการดำเนินงานบริการ และนำไปสู่การส่งมอบบริการที่บรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดปฏิสัมพันธ์การบริการ โดยเฉพาะพิมพ์เขียวการบริการซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการออกแบบการส่งมอบการบริการช่วยให้กระบวนการส่งมอบบริการมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างพิมพ์เขียวการบริการในธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยวที่ยึดตามปฏิสัมพันธ์หน้าเวทีและหลังเวที และที่ยึดตามผลผลิตและต้นทุนการบริการได้ถูกนำเสนอในบทความนี้ ข้อค้นพบจากงานชิ้นนี้แสดงให้เห็นว่า พิมพ์เขียวการบริการเป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพบริการที่ดีเยี่ยม เนื่องจากช่วยให้เห็นจุดบกพร่องในกระบวนการบริการ และสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงคุณภาพบริการได้

คำสำคัญ: ปฏิสัมพันธ์การบริการ คุณภาพบริการ พิมพ์เขียวการบริการ ธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยว

Abstract

The hospitality business is identified as one of many businesses focusing on service quality because of its specific characteristics. Providing an excellent service towards customers and having service quality required knowledge and arts to deliver the effective service. Therefore, the study and understanding of service encounter features between the service providers and the customers are recognized as the essential context to service performance. As well, these lead to the successful service delivery and generate the customer satisfaction. This academic article is aimed at proposing the concept of service encounter. Then, the service blueprint which is vital tool to service delivery design, brings about the service delivery process to be effective. Examples of service en-

counter in hospitality business, based on the front/back stage and output/service cost are also proposed. The consequence of this article indicates that the service blueprint is considered as the excellent tool in managing service quality since the exploration of bottleneck points in service process and service quality improvement can be discovered herein.

Keywords: service encounter, service quality, service blueprint, hospitality business

1. บทนำ

การบริการถือเป็นประเด็นสำคัญของการดำเนินธุรกิจ บริการที่เป็นเลิศและมีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ มีหลายองค์กรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆในการเสริมสร้างการบริการที่น่าสนใจ แปลกใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้า ทั้งนี้ ความได้เปรียบของธุรกิจที่เกิดขึ้นในวันนี้จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป หากไม่หยุดปรับปรุงหรือพัฒนา ก็มีโอกาสดำที่จะถูกคู่แข่งชิงความได้เปรียบนี้ไปได้ ดังนั้นการปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ จึงถือเป็นสิ่งที่องค์กรบริการต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง

การส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักที่ทุกธุรกิจต้องดิ้นรนทำให้สำเร็จ ความสามารถที่ผู้ให้บริการจะส่งมอบคุณภาพการบริการถือว่าเป็นกลยุทธ์สำหรับความสำเร็จและการอยู่รอดในการแข่งขันปัจจุบัน ในกรณีนี้ จะยึดบริบทของปฏิสัมพันธ์การบริการตาม Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการส่งมอบบริการ (service delivery process) เพราะส่งผลกระทบต่อการประเมินของลูกค้าที่มีต่อประสบการณ์การบริโภค (Czpiel, 1990; Gronroos, 1990; Mohr and Bitner, 1995) ทั้งนี้ จากการค้นคว้าพบว่า มีงานวิจัยและบทความหลายเรื่องที่เชื่อว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนระหว่างปฏิสัมพันธ์การบริการที่ส่งผลไปยังการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพบริการ จึงกล่าวได้ว่า การส่งมอบบริการหรือปฏิสัมพันธ์การบริการพิจารณาว่าเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในภาคบริการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์และติดต่อกับลูกค้าทั้งโดยตรงและทางอ้อม ยิ่งมีระดับของการติดต่อกับลูกค้ามากเท่าไร ระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการจะมีมากขึ้นเท่านั้น สิ่งนี้นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ผู้ให้บริการต้องให้ความสำคัญใส่ใจและจัดการทุกขั้นตอนของปฏิสัมพันธ์การบริการเนื่องจากมีอิทธิพลต่อคุณภาพบริการและผลลัพธ์สุดท้ายคือผลกำไร (Bitner, 1990; Zeithaml and Bitner, 2003; Lovelock, Paul and Rhet, 2001) จากประเด็นนี้ทำให้ธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยวหลายแห่งตระหนักและพัฒนาระบบการส่งมอบบริการที่จะตอบสนองคุณภาพบริการในระดับสูงอย่างมีเสถียรภาพและตอบสนองในทุกขั้นตอนของปฏิสัมพันธ์การบริการได้

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษางานวิจัย ต่างกล่าวถึงการส่งมอบบริการมีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้า (Gronroos, 2000; Kandampully, 2006; Kotler, Bowen and Makens, 1996) ใน

ขณะเดียวกัน ก็มีนักวิจัยอีกหลายท่านที่เสนอแนะว่าการส่งมอบบริการหรือปฏิสัมพันธ์การบริการหรือช่วงเวลาแห่งความจริงมีผลกระทบต่อประสบการณ์การบริโภคของลูกค้ารวมถึงคุณภาพบริการที่ลูกค้ารับรู้ด้วย แต่ยังไม่ค่อยมีใครให้ความสำคัญเท่าที่ควร (Lovelock, 2001; Zeithaml and Bitner, 2003; Lewis and Booms, 1983) ดังนั้น เป้าหมายในบทความฉบับนี้จะศึกษาแนวคิดที่สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้จัดการหรือพัฒนาคุณภาพบริการโดยผ่านปฏิสัมพันธ์การบริการหลายๆแนวคิด และเสนอแนวคิดพิมพ์เขียวการบริการซึ่งถือว่าเป็นแผนผังแสดงขั้นตอนการทำงานของกระบวนการส่งมอบบริการพร้อมยกตัวอย่างในธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยวในบทความฉบับนี้

2. แนวคิดปฏิสัมพันธ์การบริการ

คำว่า “ปฏิสัมพันธ์การบริการ” (service encounter) และ “ช่วงเวลาแห่งความจริง” (moment of truth) จะถูกกล่าวเมื่อหมายถึงช่วงเวลาระหว่างลูกค้าและกิจการที่ให้บริการกันโดยตรง (Norman; 1984; Shostack, 1984; Bateson, 1985; Czepiel, 1990; Carlzon; 1987) ทั้งนี้การมีปฏิสัมพันธ์รวมถึงการติดต่อโดยตรงระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ ระบบอัตโนมัติ สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ (Shostack, 1984)

Czepiel, Surprenant and Solomon (1985) กล่าวถึงคุณภาพของปฏิสัมพันธ์การบริการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการรับรู้คุณภาพบริการโดยรวมหรือประสบการณ์ที่ได้รับ ในทางเดียวกัน การเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการแสดงบทบาทการให้บริการของพนักงานบริการและความพึงพอใจลูกค้าขึ้นอยู่กับการจัดการขั้นตอนปฏิสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Bitner (1990) ที่อธิบายว่า ปฏิสัมพันธ์การบริการเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารกันระหว่างลูกค้าและองค์กรที่ให้บริการโดยเฉพาะพนักงานส่วนหน้าที่คอยให้บริการลูกค้า

ในขณะที่ Lovelock (2001) และ Kotler (1996) เน้นย้ำว่า ช่วงเวลาแห่งความจริง คือ ช่วงเวลาในการส่งมอบบริการที่ลูกค้าปฏิสัมพันธ์กับพนักงานหรืออุปกรณ์อัตโนมัติของผู้ให้บริการและผลลัพธ์จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของคุณภาพบริการ ทั้งนี้ ความผิดพลาดที่ไม่ระวังที่เกิดขึ้นจากพนักงาน หรือการร้องขอจากลูกค้าที่ไม่สามารถตอบสนองได้จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

กล่าวได้ว่า ปฏิสัมพันธ์การบริการเป็นช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับผู้ให้บริการมาก มีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้า ยกตัวอย่างปฏิสัมพันธ์ในธุรกิจภัตตาคาร โดยเริ่มจากลูกค้าโทรศัพท์สำรองโต๊ะอาหาร มาถึงที่ภัตตาคาร พาไปนั่งที่โต๊ะโดยโฮสเสดส สั่งอาหาร รับประทานอาหาร ชำระเงินค่าอาหาร ช่วงต้นนี้ถือเป็นลำดับขั้นตอนปฏิสัมพันธ์การบริการที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้ให้บริการในภัตตาคารและลูกค้าที่มาใช้บริการ ขั้นตอนเหล่านี้ถือเป็นโอกาสที่จะส่งมอบคุณภาพบริการที่ประทับใจให้กับลูกค้า ถ้าปฏิสัมพันธ์การบริการเป็นไปในทางบวกก็จะเพิ่มระดับคุณภาพบริการในขณะที่ภาพลบจะเกิดผลตรงข้ามกันคือลูกค้ารู้สึกไม่มั่นใจกับผู้ให้บริการในการรับบริการครั้งนี้และต่อไป

2.1 รูปแบบของปฏิสัมพันธ์การบริการ

Zeithaml and Bitner (2003) เสนอว่า ปฏิสัมพันธ์การบริการในธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยว แบ่งได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ การติดต่อระหว่างลูกค้ากับกิจการให้บริการโดยไม่ได้ติดต่อกับพนักงานโดยตรงแต่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี อาทิ การสำรองผ่านอินเทอร์เน็ต การลงทะเบียนออนไลน์ อีกแง่มุมหนึ่งเป็นสิ่งพิมพ์ทางการตลาด อาทิ โบชัวร์ อีเมล เรียกว่า ปฏิสัมพันธ์ทางไกล (remote encounter) ถัดมาปฏิสัมพันธ์ทางโทรศัพท์ (phone encounter) กรณีสอบถามข้อมูลหรือสำรองผ่านทางโทรศัพท์กับพนักงาน ประเด็นเรื่องน้ำเสียง ความรู้ของพนักงานและควมมีประสิทธิภาพในการรับมือกับประเด็นของลูกค้าเป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพบริการ และปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (face-to-face encounter) เป็นการติดต่อกันระหว่างลูกค้ากับพนักงานต่อหน้า ทั้งวัจนะและอวัจนะภาษาเป็นตัวกำหนดคุณภาพบริการรวมถึงการแต่งกาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ในขณะที่ Fisk (1981) เห็นว่า ขั้นตอนปฏิสัมพันธ์การบริการมีอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก คือ ก่อนการบริโภค (pre-consumption stage) เป็นกระบวนการตัดสินใจในการใช้บริการที่ซับซ้อนเนื่องจากต้องหาข้อมูล เปรียบเทียบทางเลือก การรับรู้ความเสี่ยง ความคาดหวังก่อนการใช้บริการเป็นประเด็นสำคัญ (Byrne, 2005; Diacon and Ennew, 2001) ถัดมาขั้นตอนการใช้บริการ (consumption stage) ในขั้นตอนนี้จะได้เผชิญหน้ากับผู้ให้บริการ เป็นขั้นตอนที่ผู้ให้บริการต้องปฏิบัติตามขั้นตอนปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ท้ายสุดคือ ขั้นตอนหลังการบริโภค (post-consumption stage) ผู้รับบริการจะประเมินการให้บริการจากปฏิสัมพันธ์ที่เผชิญหน้ากัน ในขั้นนี้ผู้ใช้บริการจะประเมินสิ่งที่ได้รับว่าคล้ายคลึงกับที่คาดหวังตอนแรกหรือไม่

ปฏิสัมพันธ์การบริการจัดประเภทได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับระดับของการติดต่อพบปะ ยิ่งการผลิตบริการมีการพบปะลูกค้ามากเท่าไร ยิ่งทำให้ประสิทธิผลลดลงเท่านั้นเนื่องจากการที่ต้องตอบสนองให้ตรงกับความต้องการแบบส่วนบุคคล ระดับของการพบปะลูกค้ามีความแตกต่างกันใน 3 ระดับ ได้แก่ บริการที่มีระดับการพบปะสูง (high-contact service) มีการพบปะระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าสูงมากตั้งแต่เริ่มต้นการให้บริการจนเสร็จสิ้น บริการที่มีระดับการพบปะปานกลาง (medium-contact service) มีลักษณะการจำกัดการพบปะติดต่อกับลูกค้าระดับหนึ่ง ลดการบริการที่อาจเกิดการผิดพลาดได้บ้าง และบริการที่มีระดับการพบปะต่ำ (low-contact service) เป็นการส่งมอบบริการระหว่างระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือเครื่องมืออุปกรณ์โดยปราศจากการพบปะกับผู้ให้บริการ (Suprenant and Solomon, 1987)

อีกแง่มุมหนึ่ง Sur (2008) นำเสนอปฏิสัมพันธ์บริการทางไกลที่มีเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (technology-based remote service encounter-TBRSEs) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งมอบบริการโดยรูปแบบของเทคโนโลยีไปยังลูกค้า หรือการบริการโดยลูกค้าช่วยเหลือตัวเอง (self-service) โดยผลิตบริการร่วมกับส่วนเชื่อมต่อเทคโนโลยี (Rayport and Sviokla, 1994; Bateson, 1985; Greco and Fields, 1991; Dabholkar, 1996) ทั้งนี้ Meuter, Ostrom, Roundtree and Bitner (2000) ค้นพบประเภทของปฏิสัมพันธ์บริการโดยใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน ได้แก่ ระบบตอบรับด้วยเสียงเชิงโต้ตอบ (interactive voice response system) การติดต่อทางโทรศัพท์ การเชื่อมต่อออนไลน์และใช้อินเทอร์เน็ตเป็นพื้นฐาน หรือตู้บริการอัตโนมัติ (interactive kiosk) รวมถึงการสั่งซื้อทางออนไลน์ ระบบทางไกลเหล่านี้จะทำให้ลูกค้าได้เรียนรู้และได้รับบริการด้วยตนเอง

3. พิมพ์เขียวการบริการ

หนึ่งในเทคนิคส่วนใหญ่ที่ใช้วิเคราะห์และจัดการกระบวนการผลิตที่ซับซ้อนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานคือ ผังงาน (flowchart) ซึ่งสามารถระบุเวลาที่ใช้เคลื่อนย้ายจากกระบวนการหนึ่งไปอีกกระบวนการหนึ่ง ระบุต้นทุนที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน ระบุจำนวนรายการในการพัฒนาแต่ละขั้นตอน และระบุจุดติดขัดในระบบ (Hoffman and Bateson, 1997) ทั้งนี้ ผังงานในการดำเนินงานบริการที่อ้างถึงคือ พิมพ์เขียวการบริการ (service blueprint) ใช้เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาดเช่นกัน สิ่งนี้ทำให้ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเข้าใจว่าส่วนใดของระบบดำเนินการโดยพบเห็นหรือรับรู้ได้โดยลูกค้า และทราบจำนวนจุดของการติดต่อกันระหว่างพนักงานและลูกค้า

Shostack (1984) เป็นผู้เริ่มต้นสร้างโมเดลที่อธิบายปฏิสัมพันธ์การบริการ ที่เรียกว่า “พิมพ์เขียวแห่งการบริการ” สิ่งนี้เป็นแผนผังแสดงทุกขั้นตอนการทำงานของกระบวนการส่งมอบบริการ เขากล่าวว่า “คนมักจะสับสนการบริการกับผลิตภัณฑ์และสินค้า การดำเนินงานด้านการจัดการบริการมักจะใช้ผังระบบงานหรือขั้นตอนการทำงาน (workflow) และวิธีควบคุม แต่กลับลืมประเด็นสำคัญ คือความสัมพันธ์ของลูกค้าและปฏิสัมพันธ์กับการให้บริการ” พิมพ์เขียวนี้อธิบายความสะดวกในการออกแบบการบริการ ทำให้ธุรกิจค้นพบประเด็นสำคัญในการจัดการบริการได้ อาทิ ระบุแผนผังกระบวนการในการบริการ ทั้งที่สามารถมองเห็นได้และไม่สามารถมองเห็นได้ แยกแยะจุดบอดหรือช่วงบริการที่อาจเกิดการผิดพลาดได้ สร้างกระบวนการแก้ไขจุดผิดพลาด (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2001 และ Hoffman and Bateson, 1997) ในขณะที่ Widjaja (2005) ได้ศึกษาพิมพ์เขียวการบริการและเสนอความคิดว่า องค์ประกอบหลักคือ ปฏิสัมพันธ์หลังเวที (back stage) ปฏิสัมพันธ์หน้าเวทีของผู้ให้บริการและลูกค้า (front stage) ของกระบวนการบริการที่แยกกันระหว่างการผลิตหลังเวทีซึ่งลูกค้าจะไม่มีทางเห็นหรือสัมผัสได้และการบริการหน้าเวทีซึ่งลูกค้าสามารถพบเห็นและพบปะกับพนักงาน

3.1 องค์ประกอบของพิมพ์เขียวการบริการ

Zeithaml and Bitner (2003) อธิบายว่า องค์ประกอบของพิมพ์เขียวการบริการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านกายภาพ (physical evidence) คือ ลักษณะที่จับต้องได้ที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้และสามารถมีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณภาพบริการ เช่น ธุรกิจโรงแรมมีการตกแต่งห้องพักและห้องโถงรับแขก โลโก้ เครื่องแต่งกายของพนักงาน 2) กิจกรรมของลูกค้า (customer action) คือทุกขั้นตอนที่ลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการส่งมอบบริการ เช่น ธุรกิจสายการบิน ได้แก่ ลูกค้าโทรศัพท์สำรองที่นั่งเครื่องบิน ลงทะเบียนออกบัตรโดยสาร รับบริการบนเครื่องบิน รับกระเป๋าเดินทางที่จุดหมาย 3) กิจกรรมของพนักงานที่ลูกค้าสามารถพบเห็นได้/หน้าเวที (onstage/visible contact employee action) เช่น ธุรกิจภัตตาคาร กิจกรรมนี้คือ โสสเตรสท์ทักทายต้อนรับลูกค้า รับคำสั่งอาหารและเสิร์ฟอาหารแก่ลูกค้า และแคชเชียร์ติดต่อลูกค้าเพื่อรับชำระค่าใช้จ่าย 4) กิจกรรมของพนักงานที่ลูกค้าไม่สามารถพบเห็นได้/หลังเวที (back-stage/invisible contact employee action) เช่น การเตรียมเอกสารเดินทางของลูกค้า การทำโปรแกรมเดินทางของธุรกิจนำเที่ยว 5) กระบวนการสนับสนุน (support process) คือ กิจกรรมและการทำงานของ

พนักงานที่สนับสนุนการส่งมอบการบริการให้แก่ลูกค้า เช่น ระบบจัดการที่พัก ระบบชำระเงินและควบคุมบัญชี จุดขายโรงแรม 6) จุดล้มเหลว (key fail points) เป็นจุดที่เกิดความผิดพลาดในการให้บริการและทำให้เกิดความไม่พึงพอใจรวมทั้งจุดที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงและทางอ้อม ทั้งนี้องค์ประกอบหลักทั้ง 5 ของพิมพ์เขียวการบริการจะถูกแบ่งพื้นที่ด้วยเส้นการติดต่อแนวนอน 3 เส้น คือ 1) เส้นปฏิสัมพันธ์ (line of interaction) คือเส้นแนวนอนที่บ่งบอกว่าลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ใช้บริการ และในกรณีมีเส้นแนวตั้งข้ามผ่านเส้นปฏิสัมพันธ์นั้นหมายถึง เกิดการติดต่อกันโดยตรงระหว่างลูกค้าและผู้ใช้บริการ 2) เส้นสายตา (line of visibility) เป็นเส้นที่แสดงให้เห็นกิจกรรมของพนักงานด้านหน้าเวทีแต่ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและ 3) เส้นปฏิสัมพันธ์ภายใน (line of internal interaction) คือ เส้นกิจกรรมของพนักงานที่อยู่หลังเวทีซึ่งมีการสื่อสารทำงานร่วมกันภายในของพนักงาน

3.2 ขั้นตอนการออกแบบพิมพ์เขียวการบริการ

Shostack (1984) เสนอว่า ขั้นตอนการออกแบบพิมพ์เขียวการบริการแบ่งได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 เป็นประเด็นที่อยู่นอกเหนือจากปฏิสัมพันธ์ โดยแจกแจงกระบวนการตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงที่สุดสุดท้ายของการบริการ ระบุหลักฐานที่ปรากฏของแต่ละกระบวนการ ระบุกิจกรรม พฤติกรรมของลูกค้าในแต่ละกระบวนการย่อย ขั้นตอนที่ 2 เป็นประเด็นที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้อยู่ในกระบวนการปฏิสัมพันธ์ เป็นการระบุกิจกรรมการดำเนินงานของพนักงานส่วนหน้าเวทีกับลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละกิจกรรมย่อย ขั้นตอนที่ 3 เป็นประเด็นกิจกรรมการดำเนินงานหลังเวทีระหว่างพนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้า โดยต้องระบุกิจกรรมสนับสนุนของหน่วยงานหลังเวทีที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลักของส่วนหน้าเวทีในการให้บริการกับลูกค้าในแต่ละกระบวนการย่อย ขั้นตอนสุดท้าย คือ เป็นประเด็นภายในเท่านั้น โดยระบุระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่มีในการสนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัวและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยรวม

พิมพ์เขียวการบริการธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยวยึดตามปฏิสัมพันธ์หน้าเวทีและหลังเวที ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างในธุรกิจภัตตาคาร และธุรกิจโรงแรม ตามภาพที่ 1 และภาพที่ 2 เพื่อฉายภาพกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานบริการทั้งหมดที่ปรากฏในภัตตาคารและในโรงแรม โดยแสดงความเชื่อมโยงเกี่ยวข้อยกันระหว่างพนักงานบริการทั้งส่วนหน้าและส่วนหลังหรือส่วนสนับสนุนกับลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละขั้นตอน

จากภาพที่ 1 พิมพ์เขียวการบริการของการใช้บริการภัตตาคารบริการเต็มรูปแบบยึดตามปฏิสัมพันธ์หน้าเวทีและหลังเวที อธิบายได้ดังนี้ พิมพ์เขยวนี้แบ่งออกได้ 8 ขั้นตอนหรือกระบวนการหลัก โดยเริ่มต้นจากพนักงานต้อนรับลูกค้า พนักงานจัดที่นั่งให้ลูกค้า การสั่งอาหารและเครื่องดื่ม การเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม ลูกค้ารับประทานอาหาร พนักงานเสนอใบเรียกเก็บค่าใช้จ่าย และการส่งลูกค้าเมื่อเสร็จสิ้นมื้ออาหาร แผนภาพนี้แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการทำงานของพนักงานในภัตตาคารตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดมื้ออาหารซึ่งมีทั้งกระบวนการบริการทั้งหน้าเวทีที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และส่วนหลังเวทีที่ไม่จำเป็นต้องให้ลูกค้าเห็นหรือมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ล้วนแต่ส่งผลไปยังการดำเนินงานบริการซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

กระบวนการแรกคือ การต้อนรับลูกค้า โสเสตสกล่าวทักทายและต้อนรับลูกค้าที่เดินเข้ามายังภัตตาคาร หรืออาจนำเสนอรายการส่งเสริมการขายที่หน้าร้าน หรืออาจจะเชื้อเชิญลูกค้าที่เดินผ่านไปมาให้ลองใช้บริการ กระบวนการแรกนี้สอดคล้องกับ Jafari และ Way (1994) ที่กล่าวไว้ว่า จุดนี้สามารถสร้างความประทับใจได้โดยน้ำเสียง กริยาท่าทาง มารยาทของพนักงาน(โสเสตส) รวมทั้งลักษณะทางกายภาพของภัตตาคารที่จะทำให้ลูกค้าสะดุดตา อาทิ สไตส์การตกแต่งร้านทั้งภายในและภายนอก เฟอร์นิเจอร์ การใช้แสงและสีในร้าน เครื่องแต่งกายของพนักงาน และดนตรีสามารถสร้างบรรยากาศให้ลูกค้าได้ ที่สำคัญ Gronroos (2000) เน้นย้ำว่า ประเด็นพนักงานและหลักฐานทางกายภาพที่ใช้ต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์และการวางตำแหน่งทางการตลาดที่เหมาะสมของภัตตาคารนี้ด้วย

กระบวนการที่ 2 เป็นการตรวจสอบที่นั่งและนำลูกค้าไปนั่งที่โต๊ะ โสเสตสสอบถามการสำรองที่นั่งล่วงหน้า ในกรณีลูกค้าสำรองล่วงหน้า พาลูกค้าไปยังที่นั่งที่จัดไว้และอาจสอบถามถึงความพึงพอใจของที่นั่งที่ร้านจัดให้ โสเสตสอาจเสนอที่นั่งบริเวณอื่นถ้าลูกค้าไม่พึงพอใจ ในกรณีลูกค้าไม่ได้สำรองที่นั่งไว้ โสเสตสพาลูกค้าไปนั่งโต๊ะที่เหมาะสมกับจำนวนลูกค้า หรืออาจสอบถามลูกค้าว่าต้องการนั่งบริเวณใดหรือโต๊ะลักษณะใด ความประทับใจที่สามารถสร้างได้ ณ จุดนี้ เป็นความเต็มใจและการไม่ชักสีหน้ากรณีลูกค้าไม่ชอบที่นั่งที่ทางร้านจัดให้หรือต้องการที่นั่งบริเวณที่ไม่สามารถจัดให้ได้ ทั้งนี้ Price, Arnould and Deibler (1994) พบว่า การดำเนินงานของพนักงานบริการส่วนหน้ามีความสำคัญกับการประเมินการรับรู้ของลูกค้า โดยเฉพาะพนักงานเสิร์ฟห้องอาหารควรจะผ่านการอบรมอย่างจริงจังให้ตระหนักถึงการบริการที่เป็นเลิศเสมอ

กระบวนการที่ 3 จัดเป็นการส่งมอบผลิตภัณฑ์หลักของร้าน ซึ่งเริ่มต้นจากพนักงานแนะนำเมนูอาหารรับคำสั่งอาหาร และสิ้นสุดโดยนำคำสั่งอาหารที่ลูกค้าสั่งส่งไปยังบาร์น้ำ เชคเกอร์(ห้องครัว) และแคชเชียร์ โดยพนักงานนำเมนูอาหารมามอบให้ลูกค้า สอบถามถึงความต้องการทานอาหารของลูกค้า หรือพนักงานแนะนำเมนูอาหารให้ลูกค้า รับคำสั่งรายการอาหารและทวนรายการอาหารที่ลูกค้าสั่ง และนำรายการอาหารไปส่งยังจุดต่างๆ Lee and Hing (1995) ทำวิจัยการประเมินคุณภาพภัตตาคารพบว่า จุดแห่งความสำเร็จอยู่ตรงที่พนักงานต้องสามารถอธิบายลักษณะและรสชาติของอาหารที่บรรจุในเมนูได้ทุกรายการอย่างแม่นยำ ลูกค้าจะไม่พึงพอใจกรณีพนักงานไม่สามารถอธิบายรายการอาหารในเมนูได้ รวมถึงพนักงานต้องแนะนำการส่งเสริมการขายที่จัดขึ้นและเชิญชวนลูกค้าสั่งได้โดยไม่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณบังคับ

กระบวนการที่ 4 เข้าสู่การส่งมอบผลิตภัณฑ์หลักของร้านเช่นกัน คือการเสิร์ฟเครื่องดื่มและอาหาร การรับประทานอาหารและสอบถามความพึงพอใจ ปกติพนักงานจะเสิร์ฟเครื่องดื่มภายใน 3-5 นาที และต้องแจ้งชื่อเครื่องดื่มขณะเสิร์ฟ สำหรับอาหารจะเสิร์ฟภายใน 10 นาที เช่นเดียวกันพนักงานต้องแจ้งชื่ออาหารให้ลูกค้าทราบ สิ่งสำคัญ บางเมนูที่ต้องเตรียมและปรุงต่อหน้าลูกค้า พนักงานต้องทำด้วยความชำนาญสร้างความประทับใจให้ลูกค้า อีกประเด็น พนักงานต้องกล่าวอวยพรมื้ออาหารด้วย เช่น enjoy your meal sir หรือ bon appetite จุดล้มเหลวของกระบวนการนี้อยู่ที่ F4 และ F5 เริ่มจากพนักงานขาดความแม่นยำในการนำเครื่องดื่มไปเสิร์ฟให้แขกถูกต้องตามที่สั่ง พนักงานต้องจดจำให้ได้ว่าเครื่องดื่มชนิดนี้เป็นของท่านใดโดยไม่ต้องสอบถามลูกค้าซ้ำอีก สำหรับการเสิร์ฟอาหาร เช่นเดียวกับเครื่องดื่มถ้าพนักงานต้องสอบถามลูกค้าว่าอาหาร

กระบวนการที่ 5 พนักงาน/ผู้จัดการร้านสอบถามคุณภาพของอาหารและความพึงพอใจที่ลูกค้าได้รับ Hoffman and Bateson (2007) กล่าวว่าขั้นตอนนี้เป็นสิ่งที่ต้องทำ ผู้จัดการร้านสามารถสร้างจุดที่สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ โดยการสอบถามคุณภาพการบริการ อาทิ ความรวดเร็วในการบริการ การบริการของพนักงาน รสชาติของอาหาร รูปลักษณ์ของอาหาร สไตล์การตกแต่งอาหาร ประเด็นเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพบริการและอาหาร ทั้งนี้ ภัตตาคารบางแห่งใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ ลูกค้าบางคนอาจไม่ใส่ใจการประเมินส่วนนี้เนื่องจากไม่ตั้งใจ ทำให้ร้านอาหารไม่ได้รับผลสะท้อนกลับการบริการจากลูกค้าที่แท้จริง

กระบวนการสุดท้าย เกี่ยวข้องกับการเสนอใบชำระค่าใช้จ่าย การรับชำระเงิน และส่งลูกค้า ในขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นจุดสุดท้ายในการใช้บริการ กล่าวคือ ถ้าการต้อนรับ รสชาติอาหารและเครื่องดื่มลูกค้ารู้สึกพึงพอใจ แต่ถ้าการชำระเงินเกิดจุดบกพร่องหรือจุดล้มเหลวจุดเดียว ซึ่งอยู่ที่จุด F7 และ F8 ก็จะทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจในภาพรวมทั้งหมดของการบริการ ได้แก่ การรวบรวมค่าใช้จ่ายของแคชเชียร์ที่ไม่ถูกต้อง รายการอาหารที่ลูกค้าสั่งไม่ตรงกับรายการที่แคชเชียร์ลงรายการ ระยะเวลาชำระเงินต้องรวดเร็ว พนักงานใช้น้ำเสียงและท่าทางที่ไม่มีมารยาท รวมถึงในขั้นตอนเสนอใบเรียกเก็บเงิน พนักงานไม่สอบถามบัตรสมาชิกต่างๆของลูกค้า ในกรณีที่มีการร่วมการส่งเสริมการขาย สุดท้ายพนักงานต้องนำหลักฐานใบเสร็จรับเงินมาให้ลูกค้า ต่อจากนั้นเป็นการขอบคุณลูกค้าและส่งลูกค้าพร้อมกับการกล่าวว่ โอกาสหน้าเชิญใหม่จะครับ ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม

หากพิจารณาข้อผิดพลาดของการบริการในภัตตาคาร จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่สาเหตุมาจากการให้บริการที่ผิดพลาดของพนักงานบริการ และพนักงานดังกล่าวมักจะเป็นผู้ที่ได้รับคำร้องเรียนหรือคำตำหนิ จากลูกค้าโดยตรง ในความเป็นจริงแล้ว การดำเนินงานบริการของภัตตาคารไม่ได้มีแต่เฉพาะการให้บริการหน้าเวทีเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงมีการดำเนินงานหลังเวทีในส่วนที่ลูกค้าไม่ได้ยุ่งเกี่ยวหรือไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น การดำเนินงานในห้องครัว ส่วนเตรียมวัตถุดิบ ซึ่งหากไม่จัดระบบที่ดีและขาดการสื่อสารระหว่างหน้าเวทีและหลังเวทีอย่างมีประสิทธิภาพ อาจนำไปสู่บกพร่องในการให้บริการลูกค้าหน้าเวทีได้ ดังนั้น การทำความเข้าใจภาพรวมของกระบวนการดำเนินงานบริการทั้งหน้าเวทีและหลังเวทีเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรละเลย เพราะการส่งมอบบริการถึงลูกค้าได้อย่างประทับใจนั้น นอกเหนือจากการจัดระบบการดำเนินงานบริการอย่างเหมาะสมแล้ว อีกส่วนที่จำเป็นมาจากกระบวนการสนับสนุนหลังเวทีด้วย (สุธาสิณี โพธิจันทร์, 2559)

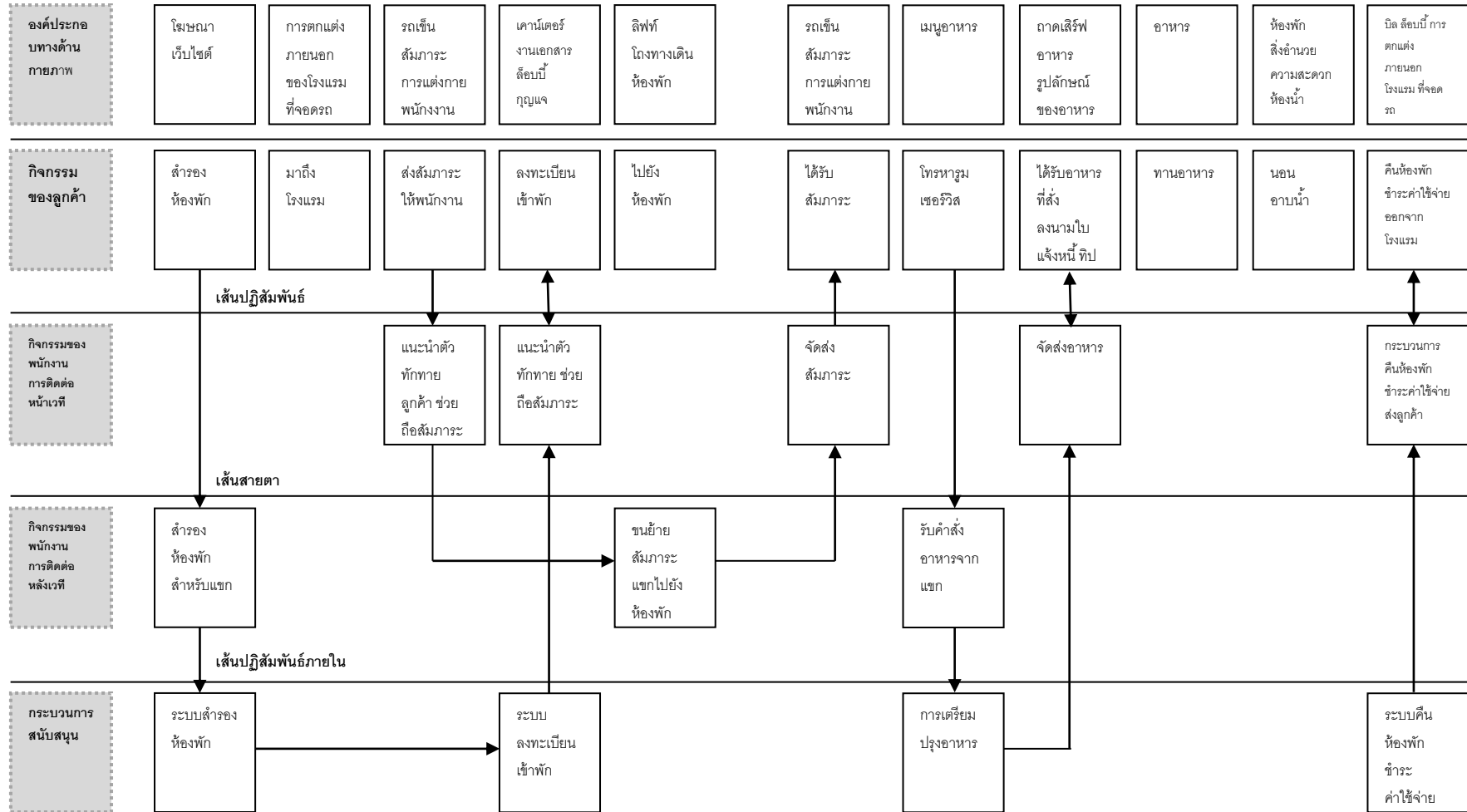
จากภาพที่ 2 พิมพ์เขียวข้างต้นเป็นปฏิสัมพันธ์การบริการระหว่างพนักงานบริการและลูกค้าของการใช้บริการในโรงแรมเมื่อพิจารณากิจกรรมของลูกค้าและกิจกรรมของพนักงานหน้าเวทีและหลังเวที เริ่มต้นจากลูกค้าโทรศัพท์สำรองห้องพัก ปฏิสัมพันธ์ทางโทรศัพท์เกิดขึ้น จุดนี้ถือว่าเป็นปฏิสัมพันธ์แรก หรือช่วงเวลาแห่งความจริงแรก ซึ่งลูกค้าก็จะประเมินคุณภาพบริการโดยการฟังสิ่งที่พนักงานรับสำรองห้องพักสื่อสาร อีกมุมมองหนึ่ง ปฏิสัมพันธ์แรกจะเริ่มที่ลูกค้าค้นหาข้อมูลโรงแรมจากสื่อออนไลน์ อาทิ อินเทอร์เน็ต หรือสื่อโฆษณาต่างๆ ถ้าสื่อดังกล่าวไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่สามารถทำให้ลูกค้าประทับใจได้ ก็ถือว่าเกิดข้อผิดพลาดตั้งแต่ปฏิสัมพันธ์แรก มีนักวิชาการหลายท่านอธิบายถึงประเด็นปฏิสัมพันธ์ครั้งแรกดังนี้ Lemmink and Mattson (2002) กล่าวว่า เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดในขั้นตอนแรกนี้ ในกรณีสำรองที่พักทางโทรศัพท์ พนักงานต้องให้ข้อมูลถูกต้องและถูกวิธี เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าเพื่อที่ลูกค้าประทับใจครั้งแรก และเพื่อที่จะเป็น

สะพานเชื่อมไปยังปฏิสัมพันธ์ถัดไป คล้ายคลึงกัน Hubbert, Sehorn and Brown (1995) อธิบายว่า บ่อยครั้งที่สื่อออนไลน์ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่ประทับใจหรือสร้างความล้มเหลวในปฏิสัมพันธ์ครั้งแรก อาทิ ข้อมูลในอินเทอร์เน็ตไม่ทันสมัย ไม่สามารถทำธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ตได้ หรือเมนูในอินเทอร์เน็ตใช้งานยากซับซ้อน เป็นต้น

เมื่อลูกค้ามาถึงโรงแรม พนักงานส่วนหน้าจะปฏิบัติดังนี้ ทักทายต้อนรับ ช่วยเหลือสัมภาระ บริการเครื่องดื่มต้อนรับ นำลูกค้าไปลงทะเบียนเข้าพัก สอบถามการสำรองห้องพัก ส่งมอบกุญแจห้องพัก อธิบายข้อมูลห้องพัก อธิบายบริการของโรงแรม และนำลูกค้าขึ้นห้องพัก สิ่งนี้นำมาสู่ปฏิสัมพันธ์ถัดมาของพิมพ์เขียวการบริการโรงแรม Sundarum and Webster (2000) เสนอแนะขั้นตอนที่ว่าพนักงานส่วนหน้าต้องแสดงอวัจนภาษาที่เหมาะสมได้นอกเหนือจากวัจนภาษาและลักษณะทางกายภาพ เนื่องจากหลักฐานเหล่านี้จะประกอบกันเป็นการรับรู้โดยรวมของคุณภาพบริการของลูกค้า ในลักษณะเดียวกัน Brenner (2000) เสนอแนะเพิ่มเติมว่า อิทธิพลที่มีพลังมหาศาลในการให้บริการคือ อวัจนภาษา โดยผลกระทบของการบริการขึ้นอยู่กับสิ่งที่พนักงานพูด ร้อยละ 7 พูดอย่างไร ร้อยละ 38 และอวัจนภาษา ร้อยละ 55 อีกทั้ง ร้อยละ 93 ของอารมณ์ของพนักงานจะถูกสื่อสารโดยอวัจนภาษาไม่ใช่คำพูด ประเด็นที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าทำไมอวัจนภาษามีความสำคัญและพนักงานบริการต้องแสดงให้ถูกต้องเหมาะสมระหว่างขั้นตอนการส่งมอบบริการ เป็นที่น่าสังเกต ทักษะของ Tseng and Chuan-Jun (1999) เน้นย้ำว่า พนักงานบริการโรงแรมควรตระหนักถึงอวัจนภาษากับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ลูกค้าคนละเชื้อชาติย่อมมีอวัจนภาษาที่แตกต่างกัน การศึกษาอวัจนภาษาแต่ละเชื้อชาติเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในปฏิสัมพันธ์บริการ ตัวอย่างจาก Mattila (1999) กล่าวไว้ว่า ลูกค้าชาวตะวันตกจะให้ความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพและการประหยัดเวลาในการบริการ ขณะที่ลูกค้าชาวเอเชียจะเน้นที่คุณภาพของพนักงานบริการ รวมถึงความคาดหวังของการบริการโดยพนักงานบริการจะถูกมองว่ามีสถานะทางสังคมต่ำกว่าลูกค้าที่มาใช้บริการ แต่ชาวตะวันตกจะยึดถือความเท่าเทียมกัน

ขั้นตอนต่อมา กิจกรรมของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการห้องอาหารของโรงแรม ใช้บริการรูมเซอร์วิส ส่วนกิจกรรมของพนักงานในการติดต่อหน้าเวทีเป็นการนำอาหารและเครื่องดื่มเสิร์ฟให้ลูกค้าทั้งที่ห้องพักและโต๊ะอาหาร ในขั้นตอนนี้ Hartline, Wooldridge and Jones (2003) ชี้ให้เห็นว่า นอกจากลูกค้าจะมีความสุขกับอาหารที่เสิร์ฟ การตกแต่งอาหาร และบรรยากาศของห้องอาหารแล้ว สิ่งสำคัญคือ การดูแลเอาใจใส่ การทำให้ลูกค้าเป็นคนสำคัญและการตอบสนองที่รวดเร็วของพนักงานบริการ ประเด็นดังกล่าวนี้จะถูกลูกค้าประเมินการรับรู้คุณภาพบริการ ทั้งนี้การประเมินการบริการจะส่งผลทางบวกก็ต่อเมื่อความคาดหวังของลูกค้าตรงกับสิ่งที่ได้รับ และปฏิสัมพันธ์การบริการขั้นตอนสุดท้าย กิจกรรมของพนักงานหน้าเวทีเป็นการติดต่อกับลูกค้าเรื่องการคืนห้องพักและรับชำระค่าใช้จ่าย ลูกค้าจะโทรศัพท์มาแจ้งการคืนห้องพัก และพนักงานขึ้นไปขนสัมภาระ และรับชำระเงินที่เคาน์เตอร์ Bebko (2001) อธิบายว่า ขั้นตอนสุดท้ายของช่วงเวลาแห่งความจริงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจหรือผิดหวังกับการบริการ ผู้ให้บริการไม่ควรละเลยกับช่วงเวลาสุดท้ายนี้ ถ้าการบริการช่วงเวลาสุดท้ายแย่ ลูกค้าก็จะประเมินการบริการโดยรวมในแง่ลบถึงแม้ว่าปฏิสัมพันธ์ในช่วงแรกจะดีก็ตาม

ภาพที่ 2 พิมพ์เขียวการบริการของการใช้บริการโรงแรมยึดตามปฏิสัมพันธ์หน้าเวทีและหลังเวที



ที่มา : ดัดแปลงจาก Bitner (1990)

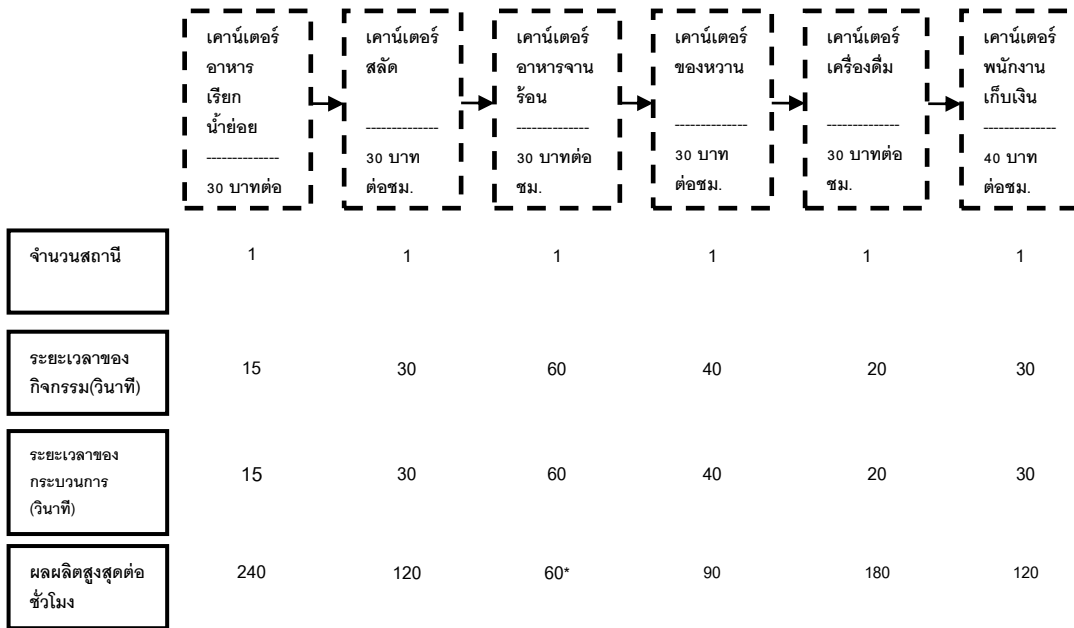
อย่างไรก็ตาม สุทธาสินี โพธิจันทร์ (2559) ให้มุมมองว่า เมื่อนำกระบวนการทั้งหมดของการให้บริการในโรงแรมมา ออกแบบพิมพ์เขียวการบริการแล้ว ทำให้ผู้จัดการมองเห็นถึงกิจกรรมในภาพรวมทั้งหน้าเวทีและหลังเวที เห็นจุด ปฏิสัมพันธ์ที่อาจเกิดการผิดพลาดได้ หากพิจารณาปัญหาของการให้บริการของโรงแรมที่เกิดจากการให้บริการลูกค้า อาทิ ลงทะเบียนเข้าพักใช้เวลาานาน ออกบัตรกุญแจผิดพลาด ห้องอาหารทำอาหารให้ลูกค้าผิดเมนู รับชำระเงินค่า ห้องพักผิดพลาด สิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวอาจมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาดกับส่วนงานที่อยู่ในกิจกรรม เบื้องหลัง ซึ่งการแก้ปัญหาจำเป็นต้องมองถึงกระบวนการที่มีการเชื่อมต่อกันนี้ด้วย จึงจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหา และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ตัวอย่างพิมพ์เขียวการบริการในธุรกิจบริการด้านท่องเที่ยวติดตามผลผลิตและต้นทุนการบริการ

Hoffman and Bateson (1997) ได้แสดงตัวอย่างพิมพ์เขียวการบริการในหลายรูปแบบ โดยจะอธิบาย กระบวนการทั้งหมดของการดำเนินงานบริการทั้งหน้าเวทีและหลังเวที และเสนอรายละเอียดการคำนวณต้นทุน ค่าบริการที่เกี่ยวข้อง เสนอตัวอย่างของร้านอาหารแบบบริการตนเอง ซึ่งทั้ง 3 ตัวอย่างนี้จะแสดงอธิบายวิธีการ ปรับปรุงการให้บริการลูกค้าได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อที่จะคำนวณหาต้นทุนการบริการต่อมื้ออาหาร (service cost per meal) หรือต้นทุนค่าแรงที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการมื้ออาหาร ซึ่งหาได้โดยผลรวมของค่าแรง ทั้งหมดต่อชั่วโมงหารด้วยผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมงที่มีค่าต่ำสุด สิ่งแรกที่ต้องคำนวณระยะเวลาของกระบวนการ (process time) คือ ผลลัพธ์ของระยะเวลาของการให้บริการในกิจกรรมหารด้วยจำนวนสถานีของกิจกรรมนั้น ระยะเวลาของ กิจกรรม (activity time) คือ การใช้เวลาในการให้บริการในหนึ่งกิจกรรมต่อหนึ่งสถานีต่อหนึ่งครั้ง สถานี (station) คือ สถานีที่เกิดกิจกรรมขึ้น ผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมง (maximum output per hour) คือ จำนวนคนที่สามารถให้บริการใน แต่ละสถานีภายในระยะเวลาหนึ่งชั่วโมง นอกจากนี้ เขายังชี้ให้เห็นถึงจุดคอขวด (bottleneck point) ซึ่งเป็นจุดที่สร้าง ปัญหาในการบริการ ทำให้ลูกค้ารอคอยบริการนานเกินไป ตัวอย่างพิมพ์เขียวการบริการทั้ง 3 แบบมีรายละเอียดดังนี้

จากภาพที่ 3 พิมพ์เขียวการบริการของร้านอาหารแบบบริการตนเองแบบที่ 1 อธิบายได้ 4 ประเด็นหลัก คือ 1) มีจำนวนสถานีบริการ 5 สถานี ได้แก่ เคาน์เตอร์อาหารเรียกน้ำย่อย เคาน์เตอร์สลัด เคาน์เตอร์อาหารจานร้อน เคาน์เตอร์ของหวาน เคาน์เตอร์เครื่องดื่ม เคาน์เตอร์พนักงานเก็บเงิน 2) ระยะเวลาของกิจกรรม ได้แก่ เคาน์เตอร์อาหารเรียกน้ำย่อยใช้เวลาในการบริการต่อครั้ง 15 วินาที เคาน์เตอร์สลัด 30 วินาที เคาน์เตอร์อาหารจานร้อน 60 วินาที เคาน์เตอร์ของหวาน 40 วินาที เคาน์เตอร์เครื่องดื่ม 20 วินาที และเคาน์เตอร์พนักงานเก็บเงิน 30 วินาที 3) ระยะเวลาของกระบวนการ เนื่องจากทุกเคาน์เตอร์มีเพียง 1 สถานี ดังนั้น ระยะเวลาของกระบวนการจึงมีค่าเท่ากับ ระยะเวลาของกิจกรรม 4) ผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมง ยกตัวอย่างผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมงของเคาน์เตอร์อาหารเรียกน้ำย่อย ที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ เท่ากับ 240 คนภายใน 1 ชั่วโมง ซึ่งมีสูตรคำนวณ ดังนี้ $60 * (60 / \text{ระยะเวลาของกระบวนการ})$ แทนค่า คือ $60(60/15)$ 5) ค่าบริการต่อมื้อของพิมพ์เขียวแบบที่ 1 คือ 3.17 บาท ซึ่งมีสูตรคำนวณ คือ ค่าแรง ทั้งหมดต่อชั่วโมงหารด้วยผลผลิตต่อชั่วโมงที่มีค่าต่ำที่สุด แทนค่า คือ $(30+30+30+30+30+30)/60$

ภาพที่ 3 พิมพ์เขียวการบริการของร้านอาหารแบบบริการตนเองแบบที่ 1



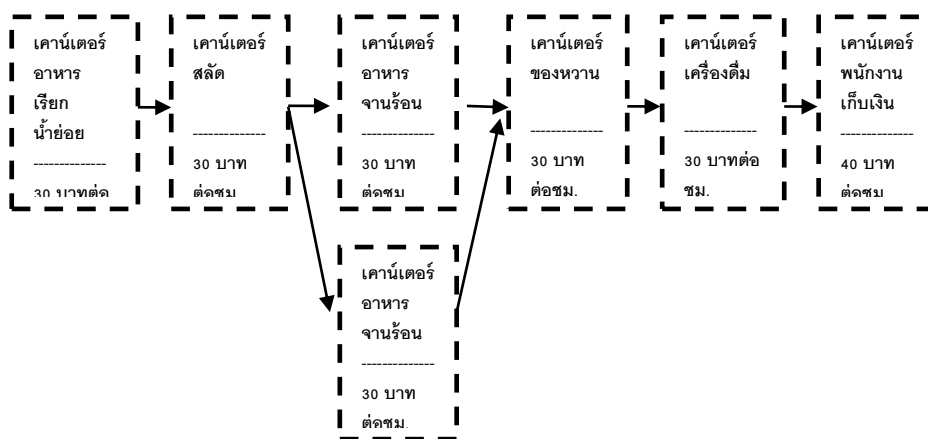
*จุดคอขวด ต้นทุนการบริการต่อมื้ออาหาร เท่ากับ 190/60= 3.17 บาท

ที่มา : ดัดแปลงจาก Hoffman and Bateson (1997)

Hoffman and Bateson (1997) ได้อธิบายต่อไปว่า เคาน์เตอร์ที่มีผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมงต่ำที่สุดจะเป็นตัวเลขสูงสุดของลูกค้าที่สามารถผ่านหรือใช้บริการในเคาน์เตอร์นั้นได้ จากในตัวอย่างข้างต้น ลูกค้า 240 คนสามารถผ่านเคาน์เตอร์อาหารเรียกน้ำย่อยไปได้ แต่ถัดมา ลูกค้า 120 คนสามารถผ่านเคาน์เตอร์สลัดได้ในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ ในช่วงแรก ยังมีลูกค้าอีก 120 คน (240-120) ที่ยังต้องรอคอยเคาน์เตอร์สลัด ในทางเดียวกัน มีลูกค้าเพียง 60 คนที่สามารถผ่านเคาน์เตอร์อาหารจานร้อนได้ในหนึ่งชั่วโมง ทั้งนี้ Hoffman and Bateson (1997) ยังชี้ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาของการบริการหรือจุดบกพร่องในกระบวนการในพิมพ์เขียวนี้ คือ จุดคอขวดแสดงให้เห็นจุดของสถานีที่ลูกค้าต้องคอยคิวรับบริการนานที่สุด ซึ่งในพิมพ์เขียวข้างต้น คือ เคาน์เตอร์อาหารจานร้อน มีระยะเวลากระบวนการเท่ากับ 60 วินาที และผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมง 60 คนซึ่งถือว่ามีค่าต่ำที่สุด ในการแก้ไขจุดบกพร่องนี้ เราอาจเพิ่มจำนวนสถานีของอาหารจานร้อนมากกว่า 1 สถานี

จากตัวอย่างในภาพที่ 4 ถ้าเพิ่มสถานีอาหารจานร้อนเป็น 2 สถานี จะทำให้ระยะเวลาของกระบวนการลดลงไป มีค่าเท่ากับ 30 วินาที แต่จุดคอขวดจะเปลี่ยนไปเป็นเคาน์เตอร์ของหวานแทน ซึ่งระยะเวลากระบวนการจะมีค่าเท่ากับ 40 วินาที และผลผลิตต่อชั่วโมงจะมีค่าเพียง 90 คน อย่างไรก็ตาม เมื่อเพิ่มจำนวนสถานีแล้วจะทำให้ต้นทุนค่าแรงเพิ่มขึ้นอีก 30 บาทต่อชั่วโมง แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า เมื่อดำเนินต้นทุนการบริการต่อมื้ออาหารแล้วจะลดลงเท่ากับ 2.45 บาท เมื่อเปรียบเทียบกับพิมพ์เขียวแบบที่ 1 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.17 บาท

ภาพที่ 4 พิมพ์เขียวการบริการของร้านอาหารแบบบริการตนเองแบบที่ 2



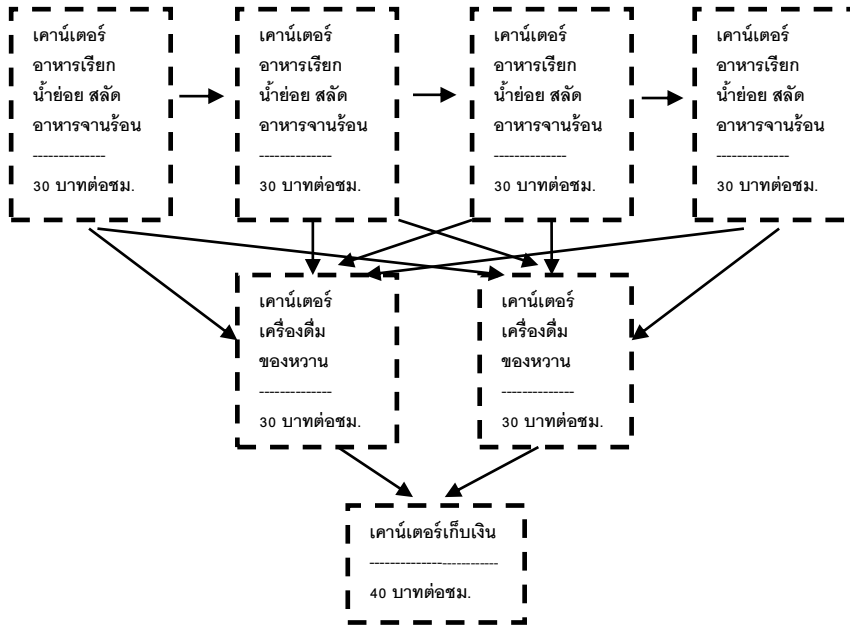
จำนวนสถานี	1	1	2	1	1	1
ระยะเวลาของกิจกรรม(วินาที)	15	30	60	40	20	30
ระยะเวลาของกระบวนการ(วินาที)	15	30	30	40	20	30
ผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมง	240	120	120	90*	180	120

*จุดคอขวด ต้นทุนการบริการต่อมื้ออาหาร เท่ากับ $220/90 = 2.45$ บาท

ที่มา : ดัดแปลงจาก Hoffman and Bateson (1997)

ถัดมา จากภาพที่ 5 เป็นการปรับแก้พิมพ์เขียวโดยการรวมกิจกรรม(เคาน์เตอร์) และใช้ระดับของสถานีหลายระดับ เช่น รวมเคาน์เตอร์อาหารเรียกน้ำย่อย เคาน์เตอร์สลัด เคาน์เตอร์อาหารจานร้อนไว้ด้วยกัน และจัดเรียงเป็น 4 เคาน์เตอร์ และรวมเคาน์เตอร์ของหวานและเคาน์เตอร์เครื่องดื่มนั้นเป็น 2 เคาน์เตอร์ ส่วนเคาน์เตอร์พนักงานเก็บเงินยังคงมีเพียงเคาน์เตอร์เดียว ถ้าจัดเคาน์เตอร์ในลักษณะนี้ ลูกค้าจะมีความสะดวกขึ้นโดยใช้บริการเพียงแค่ 3 เคาน์เตอร์เมื่อเปรียบเทียบกับพิมพ์เขียวแบบที่ 1 และ 2 ซึ่งต้องเดินให้ครบถึง 6 เคาน์เตอร์ถึงจะได้รับบริการครบถ้วน พิมพ์เขียวลักษณะนี้ส่งผลให้บริการลูกค้าได้ถึง 120 คนต่อชั่วโมงเมื่อเปรียบเทียบกับพิมพ์เขียวในภาพที่ 1 ซึ่งรับได้เพียง 60 คนเท่านั้น Hoffman and Bateson (1997) ชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้ต้นทุนค่าแรงจะเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับพิมพ์เขียวแบบที่ 1 และ 2 แต่ต้นทุนการบริการต่อมื้อจะลดลงเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าที่สามารถใช้บริการได้มากขึ้นในระยะเวลาอันสั้นลง อย่างไรก็ตาม พิมพ์เขียวการบริการทั้ง 3 ตัวอย่าง (ภาพที่ 3, 4 และ 5) เมื่อพิจารณาความแตกต่างของผลลัพธ์ต่างๆ ผู้ประกอบการจะมีแนวทางเพื่อนำไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับลูกค้าและร้านอาหารประเภทนั้น และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของธุรกิจที่ดำเนินการ จึงขอเสนอตารางการเปรียบเทียบค่าแรงทั้งหมดต่อชั่วโมง ผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมงที่มีค่าต่ำที่สุด ต้นทุนค่าบริการต่อมื้ออาหาร (ตารางที่ 1) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพิมพ์เขียวการบริการแบบที่ 3 มีต้นทุนค่าบริการต่อมื้อต่ำที่สุด มีค่าเท่ากับ 1.84

ภาพที่ 5 พิมพ์เขียวการบริการของร้านอาหารแบบบริการตนเองแบบที่ 3



	อาหารเรียกน้ำย่อย สลัด จานร้อน	ของหวาน เครื่องต้ม	เก็บเงิน
จำนวนสถานี	4	2	1
ระยะเวลาของ กิจกรรม(วินาที)	105	60	30
ระยะเวลาของ กระบวนการ (วินาที)	26.25	30	30
ผลผลิตสูงสุดต่อ ชั่วโมง	137.14	120*	120*

*จุดคอขวด ต้นทุนการบริการต่อมื้ออาหาร เท่ากับ $220/120 = 1.84$ บาท

ที่มา : ดัดแปลงจาก Hoffman and Bateson (1997)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบค่าแรงทั้งหมดต่อชั่วโมง ผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมงที่มีค่าต่ำที่สุด ต้นทุนค่าบริการต่อมื้ออาหาร ของพิมพ์เชี่ยวชาญบริการร้านอาหารแบบบริการตนเองแบบที่ 1, 2 และ 3

	ค่าแรงทั้งหมดต่อชั่วโมง	ผลผลิตสูงสุดต่อชั่วโมงที่มีค่าต่ำที่สุด	ต้นทุนค่าบริการต่อมื้ออาหาร
พิมพ์เชี่ยวชาญบริการแบบที่ 1	190	60	3.17
พิมพ์เชี่ยวชาญบริการแบบที่ 2	220	90	2.45
พิมพ์เชี่ยวชาญบริการแบบที่ 3	220	120	1.84

ที่มา : ดัดแปลงจาก Hoffman and Bateson (1997) และ กาญจนภรณ์ พลประทีป (ม.ป.ป.)

จากภาพที่ 3, 4 และ 5 ถือเป็นตัวอย่างพิมพ์เชี่ยวชาญบริการที่ Hoffman and Bateson (1997) ได้เรียบเรียงขึ้น พวกเขาสรุปว่าทั้ง 3 ตัวอย่างมีการออกแบบการดำเนินงานบริการแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างกัน กรณีที่ผู้จัดการการตลาดและผู้จัดการฝ่ายดำเนินงานจะนำไปปรับใช้ในธุรกิจของตน ต้องตระหนักถึงลักษณะความแตกต่างของลูกค้าเอง หรือการวางเป้าหมายทางการตลาดหรือตำแหน่งผลิตภัณฑ์ สิ่งค่านึงเหล่านี้ทำให้องค์กรบริการนำพิมพ์เชี่ยวชาญดังกล่าวไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (กาญจนภรณ์ พลประทีป, ม.ป.ป.)

5. การวิเคราะห์ปัญหา ความท้าทาย และข้อเสนอแนะของการจัดการปฏิสัมพันธ์การบริการ

ปฏิสัมพันธ์การบริการหรือช่วงเวลาแห่งความจริง เป็นหนึ่งในตัวกำหนดคุณภาพการบริการ และเป็นจุดในการส่งมอบบริการซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานผู้ให้บริการและลูกค้า ดังนั้น การที่จะบรรลุปฏิสัมพันธ์การบริการเชิงบวกได้ ผู้ให้บริการต้องสามารถเข้าใจความคาดหวังของลูกค้าได้ชัดเจนตรงประเด็น Widjaja, (2008) ได้เสนอแนะหลากหลายประเด็นที่อาจก่อให้เกิดปัญหาและความท้าทายในการจัดการปฏิสัมพันธ์การบริการเชิงบวก ดังนี้

1) ลูกค้าโดยทั่วไปแล้วจะประเมินการรับรู้คุณภาพบริการจากการพิจารณาว่าพนักงานบริการมีความพยายามดำเนินการแก้ไขการบริการที่ผิดพลาดอย่างไร พนักงานให้บริการปรับปรุงอย่างไร พนักงานให้บริการมีความรวดเร็วในการประสานงานกับปัญหานี้ดีขนาดไหน

2) องค์กรบริการควรเพิ่มเติมสภาพทางกายภาพในปฏิสัมพันธ์บริการ อาทิ การตกแต่งสถานที่ให้บริการทั้งภายในและภายนอก สิ่งนี้จะช่วยลดปริมาณความเสี่ยงที่จะเกิดช่องว่างการบริการช่องใหญ่ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างความคาดหวังลูกค้าและการรับรู้จริง

3) การสื่อสารอวัจนภาษาควรจะให้ความสำคัญอันดับแรกๆ เนื่องจากร้อยละ 93 ของความประทับใจที่เกิดขึ้นในใจของลูกค้าถูกกำหนดจากอวัจนภาษา อาทิ กิริยาท่าทางของพนักงานบริการ การยิ้มแย้มแจ่มใส

4) แง่มุมทางวัฒนธรรมเป็นอีกประเด็นที่มีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์การบริการ ความสามารถของผู้ให้บริการที่สามารถตอบสนองลูกค้าให้เหมาะสมกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ สิ่งนี้จะนำไปสู่จุดแข็งที่จะพัฒนาให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางบวกได้ อาทิ การให้บริการลูกค้าชาวเอเชียย่อมมีความแตกต่างจากลูกค้าชาวตะวันตก

5) ประโยชน์ของพิมพ์เชี่ยวชาญบริการในการจัดการช่วงเวลาแห่งความจริงจะช่วยผู้ให้บริการตรวจพบจุดบกพร่องหรือจุดที่เป็นปัญหา อาทิ จุดที่ลูกค้าต้องรอคอยคิวรับบริการนาน เพื่อที่ว่าผู้ให้บริการจะสามารถควบคุมหรือแก้ไขข้อบกพร่องในจุดนั้นและเพื่อทำให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่ดีที่สุด

6) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรบริการที่จะสนับสนุนให้พนักงานบริการพัฒนาทักษะให้สามารถจัดการปฏิสัมพันธ์การบริการเชิงบวกให้ได้ในทุกขั้นตอน ได้แก่ ช่วยพนักงานบริการคุ้นเคยกับพฤติกรรมบริการที่ควรทำหรือไม่ควรทำในการบริการลูกค้า

7) การฝึกอบรมพนักงานบริการในหลายๆหัวข้อที่ยังคงมีความจำเป็นมาก เช่น โปรแกรมฝึกอบรมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ฝึกอบรมด้านภาษาต่างประเทศ ฝึกอบรมจิตวิทยาการบริการ ฝึกอบรมเนื้อหาทักษะวิชาชีพ

8) การพัฒนาพิมพ์เขียวการบริการเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการคาดคะเนจุดศักยภาพที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวของการบริการ และชี้ให้เห็นถึงโอกาสเชิงบวกที่จะสนับสนุนการรับรู้การบริการเชิงบวกและสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกได้

6. สรุป

พิมพ์เขียวการบริการถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรธุรกิจสามารถนำมาปรับใช้เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนถึงสิ้นสุด โดยแสดงในรูปแบบของแผนผังกระบวนการที่อธิบายขั้นตอนของการทำงานทั้งส่วนหน้าและส่วนหลัง หรือจุดที่พนักงานต้องพบปะกับลูกค้า ไม่ต้องพบปะ และกระบวนการสนับสนุนภายใน ลักษณะทางกายภาพขององค์กร ทั้งยังมองเห็นถึงบทบาทของลูกค้าและพนักงานในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานด้วย ทำให้เห็นจุดติดขัดหรือจุดบกพร่องของงานในแต่ละขั้นตอนที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างถูกประเด็น รวมถึงการหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหา (สุธาสินี โพธิจันทร์, 2559) ทั้งนี้ เครื่องมือดังกล่าวมีประโยชน์สามารถใช้ได้กับหลายฝ่ายในองค์กร ในกรณีขององค์กรบริการ ฝ่ายปฏิบัติการจะเข้าใจว่า ส่วนใดของระบบดำเนินการพบเห็นหรือรับรู้ได้โดยลูกค้า พนักงานจะมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในจุดใดบ้าง มีขั้นตอนในการดำเนินงานบริการที่ขั้นตอน และในองค์กรธุรกิจ ฝ่ายการผลิตซึ่งพิมพ์เขียวนี้สามารถตรวจสอบต้นทุนการบริการ และต้นทุนการดำเนินงานต่างๆได้ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง แต่ละองค์กรต้องพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร ให้มีความรู้และปรับปรุงคุณภาพบริการ โดยมีมุมมองแนวทางการพัฒนาอย่างมีกระบวนการ

ดังนั้น พิมพ์เขียวการบริการจึงเป็นเครื่องมือที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินงานธุรกิจบริการเพื่อช่วยให้การส่งมอบบริการไปยังลูกค้าทั้งหน้าเวทีและหลังเวทีเป็นไปอย่างราบรื่น ในกรณีขององค์กรบริการที่นำพิมพ์เขียวนี้นำปรับใช้นั้น ย่อมจะส่งผลให้การจัดการคุณภาพบริการที่มุ่งไปยังความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการประสบความสำเร็จได้

7. บรรณานุกรม

กาญจนาภรณ์ พลประทีป (ม.ป.ป.) พิมพ์เขียวการบริการกับการพัฒนาคุณภาพกระบวนการส่งมอบบริเข้าถึง

วันที่ 29 เมษายน 2559 www.mut.ac.th

สุธาสินี โพธิจันทร์ (2559) พิมพ์เขียวบริการกับการปรับปรุงคุณภาพ เข้าถึงวันที่ 20 เมษายน 2559

www.ftpi.or.th

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ม.ป.ป.) กระบวนการให้บริการในรูปแบบพิมพ์เขียวการให้บริการ เข้าถึงวันที่ 20

เมษายน 2559 www.digi.library.tu.ac.th/thesis/ac/0756/06chapter5.pdf

- Bateson, John E. 1985. Self-Service Consumer: An Exploratory Study. *Journal of Retailing*. 61 (3): 49-76.
- Bebko, C. 2001. Service Encounter Problems: which Service Providers are More Likely to be Blamed, *Journal of Service Marketing*, (15), 6, 480-495.
- Bitner, Mary J. 1990. Evaluating Service Encounter: the Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*. 54 (2): 69-82.
- Brenner, R.C. 2000. Body Language in Business: How to Sell Using Your Body, accessed on 20 April 2016 www.brennerbooks.com
- Byrne, K. 2005. How do consumers evaluate risk in financial products? *Journal of Financial Services Marketing*, January 10(1): 21-36.
- Czepiel, John A. 1990. Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research. *Journal of Business Research*. 20 (January): 13-21.
- Czepiel, John A.; Surprenant, Carol F. and Solomon, Michael R. 1985. *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Dabholkar, P.A. 1992. Role of Affect and Need for Interaction in On-Site Service Encounters. *Advances in Consumer Research*, 19, 563-569.
- Diacon, S. and C. Ennew. 2001. 'Consumer perceptions of financial risk', *Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 26(3): 389-409.
- Fisk, Raymond P. 1981. *Marketing of Service*. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Fitzsimmons, James A. and Fitzsimmons, Mona J. 2001. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Greco, A. J., and Fields, D.M. 1991. 'Profiling Early Triers of Service Innovations: A Look at Interaction Home Video Ordering Services, *Journal of Services Marketing*, 5(3): 19-26.
- Gronroos, Christian. 1990. *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books and MacMillan.
- Gronroos, Christian. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New York: John Willey & Sons.
- Hartline, M., Wooldridge, B. and Jones, K. 2003. Guest Perceptions of Hotel Quality: Determining which Employee Groups Count Most, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43-52.
- Hoffman, Douglas K. and Bateson, John E. G. 1997. *Essentials of Services Marketing*. Orlando, FL: Dryden Press.
- Hoffman, Douglas K. and Bateson, John E. G. 2007. *Essentials of Services Marketing*. Orlando, FL: Dryden Press.

- Hubbert, A.R., Sehorn, A.G. and Brown, S.W. 1995. Service Expectations: The Consumer Versus the Provider, **International of Service Industry Management**, (6): 1, 6-21.
- Jafari, J. and Way, W. 1994. Multicultural Strategies in Tourism, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, December(6): 1, 6-21.
- Kandampully, Jay A. 2006. **Service Management: The New Paradigm in Hospitality**. Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip; Bowen, John and Makens, James. 1996. **Marketing for Hospitality and Tourism**. New Jersey: Prentice Hall.
- Lee, Yoon L. and Hing, Nerilee. 1995. Measuring Quality in Restaurant Operation: An Application of the SERVQUAL Instrument. **Journal of Hospitality Management**. 14 (3/4): 293-310.
- Lemmink, J. and Mattson, J. 2002. **Employee Behavior, Feelings or Warmth and Customer Perception in Service Encounters**, International Journal of Retail and Distribution. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lewis, Robert C. and Booms, Bernard H. 1983. **The Marketing Aspects of Service Quality**. Chicago: American Marketing Association.
- Lovelock, Christopher H. 2001. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. London: Prentice-Hall.
- Lovelock, Christopher H., Patterson Paul. G. and Walker, Rhett H. 2001. **Services Marketing: An Asia-Pacific Perspective**. London: Prentice-Hall.
- Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, I., and Bitner, M.J. 2000. Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, **Journal of Marketing**, 64(July): 56-64.
- Mohr, Lois A. and Bitner, Mary Jo. 1995. The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. **Journal of Business Research**. 32: 239-252.
- Norman, Richard. 1984. **Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses**. New York: Wiley.
- Rayport, J. F., and Sviokla, J.J. 1994. Managing in the Market Space. **Harvard Business Review**, 72(November-December), 2-11.
- Sundaram, D. and Webster, C. 2000. The Role of Nonverbal Communication in Service Encounter, **Journal of Service Marketing**, (14), 5, 378-391.
- Shostack, Lynn G. 1984. Designing Services that Deliver. **Harvard Business Review**. January-February: 133-139.
- Surprenant, Carol F. and Solomon, Michael R. 1987. Predictability and Personalization in the Service Encounter. **Journal of Marketing**. 51: 73-80.

- Sur, Soma. 2008. Technology-Based Remote Service Encounter: Understanding Customer Satisfaction and Sustainability. **Journal of Foodservice Business Research**. 11(3): 315-332.
- Price, L., Anould, E. and Deibler, S. 1994. 'Consumers Emotional Responses to Service Encounters: the Influence of the Service Provider', **International Journal of Service Industry Management**, (6): 3, 34-63.
- Tsen, M.M., Qin Hai, M and Chuan-Jun S. 1999. Mapping Customers Service Experiences for Operations Improvement, **Business Process Management Journal**, (5): 1, 50-64.
- Widjaja, Christine D. 2005. Managing Service Quality in Hospitality Industry Through Managing the Moment of Truth: A Theoretical Approach. **Journal Management**. 1 (1): 6-13.
- Zeithaml, Valarie A. and Bitner, Mary J. 2003. **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill.
- Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A. and Berry, Leonard L. 1990. **Delivering Quality Service**. New York: Free Press.