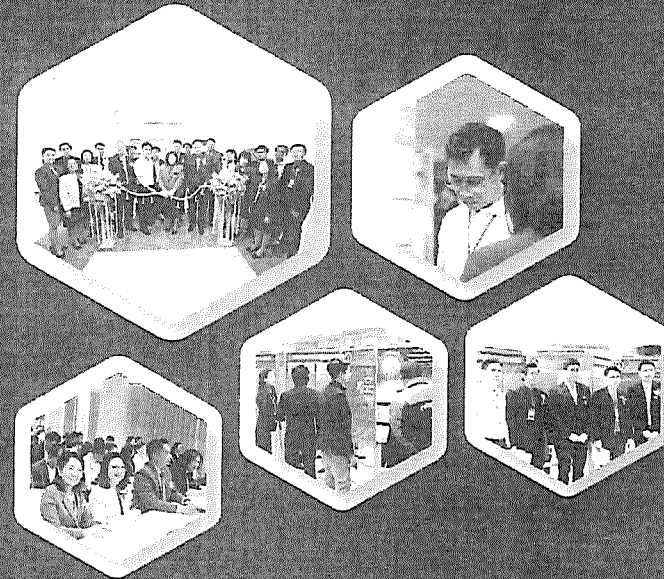


PROCEEDINGS

การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษา (SYMPOSIUM) ครั้งที่ 12
The 12th Graduate Research Conference

PROCEEDINGS การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษา (SYMPOSIUM) ครั้งที่ 12



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
GRADUATE SCHOOL, UBON RATCHATHANI RAJABHAT UNIVERSITY
Tel. 043 562557 Fax. 043 562120 www.gsu.ubru.ac.th

วันเสาร์ที่ 28 มีนาคม 2563

ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
GRADUATE SCHOOL, UBON RATCHATHANI RAJABHAT UNIVERSITY

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองวิทยาทักษะบทความ (Peer Reviewers)

รองศาสตราจารย์ ดร. มาลี ไชยเสนา	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ชาญชัย สุกใส	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัสวภูมิ	มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
รองศาสตราจารย์ ดร.นลินี ทองประเสริฐ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวิทย์ เอกะกุล	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.จำลอง วงษ์ประเสริฐ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยนันท์ โขติวินช	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรีมาลา ขำคมเขตต์	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัญญรินทร์ สมพร	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรีสุนันท์ ประเสริฐสังข์	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ธร สิงห์พันธ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พักพล มุ่งลือ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิรญา ครองยุติ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล โพธิ์กลิ่น	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ บุษย์ชฎานนท์	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุพรรณิ อะโอกิ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คมสันต์ คาโรจน์	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภัทร ศรีจองแสง	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อุดม ทิพราช	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรทัย เลียงจินดาถาวร	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. กุลวดี ละม้ายเงิน	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. ปัญภรณ์ พงศ์ศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ ดร. วิทยา วรพันธุ์	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อาจารย์ ดร. ศรัณย์ สุดใจ	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. เขาวรรักษ์ ทองพุ่ม	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. สุรศักดิ์ นิยมพานิช	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
อาจารย์ ดร. สันติ หวังชื่น	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

แนวทางการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานร้านอาหาร
โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์เซ็นทรัลเวิลด์
Innovative Service Quality Development Guidelines for Restaurant Staff of
Centara Grand CentralWorld Hotel

ทัศนชัย พัฒนโกศัย* ฐจิภาส บุญสำเริง** และ พิทักษ์ ศิริวงศ์***

* ผู้ช่วยประธานกรรมการ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)
** อาจารย์ประจำคณะกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
*** รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
E-mail: thaschai.p@gmail.com

บทคัดย่อ

คุณภาพการบริการที่ยอดเยี่ยมเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความสำเร็จที่ลูกค้าสามารถรับรู้และปรารถนาที่จะได้รับ โดยเฉพาะร้านอาหารในโรงแรมซึ่งเกี่ยวข้องกับหลายมิติของการให้บริการที่จะสร้างประสบการณ์อันเหนือความคาดหมายของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานบริการในร้านอาหารโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์เซ็นทรัลเวิลด์ ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key-Informants) จำนวน 15 คน จากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษา พบว่า การสร้างค่านิยมใหม่ การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน การปรับกลยุทธ์การพัฒนาฝึกอบรม เสี่ยงจากพนักงาน การสร้างนวัตกรรมบริการ การสร้างมนุษยสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดี และการรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการ นับเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการในเชิงสร้างสรรค์ให้กับพนักงานบริการในร้านอาหารของโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์เซ็นทรัลเวิลด์ได้อย่างดี

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา คุณภาพด้านการบริการ พนักงานร้านอาหาร

Abstract

Great service quality indicated the excellent way in which customers can perceive and expect to receive from the hotel restaurant. It related to different dimensions of service in creating an unexpected experience that satisfied customers. This research aimed to provide innovative service quality development guidelines for restaurant staff of Centara Grand CentralWorld Hotel. This research applied qualitative research with structured in-depth interview. It also applied purposive sampling from 15 key informants. In addition, the researcher used content analysis to analyze data. The results of the research revealed that creating new value, competency development, innovative strategic training development, voice of employees, creating new service innovation, creating engagement and experience, and sustainable service quality were innovative improvement guidelines of service quality for restaurant staff of Centara Grand CentralWorld Hotel.

Keywords: Development guideline Service Quality Restaurant staff

บทนำ

ในองค์กรรัฐบาล เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ ผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการต่างมีความสัมพันธ์กับลูกค้าอันไม่สามารถแยกขาดต่อกันได้ โดยแตกต่างกันเพียงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ซึ่งในศตวรรษที่ 21 นี้ เป็นยุคแห่งการให้ความสำคัญกับคุณค่าอันสูงสุดแก่ลูกค้า (Nykamp, 2012) ดังประโยคที่ใช้เตือนใจพนักงานบริการ เช่น “ลูกค้าคือพระเจ้า” “ลูกค้าคือคนสำคัญที่สุด” “ลูกค้าถูกเสมอ” หรือ “ลูกค้าต้องมาก่อน” สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรจึงไม่ใช่เพียงแค่มีสินค้าที่ดี มีพนักงานขายที่มีความสามารถ มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย หรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึงเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งคือ การให้บริการที่ดีเลิศมีคุณภาพ เนื่องจากลูกค้าไม่ได้พิจารณาแค่ตัวสินค้าและราคาในการตัดสินใจซื้อ แต่จะมองถึงประสบการณ์ที่จะได้รับ ตลอดจนการปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ กับพนักงานและการให้บริการ หากองค์กรสามารถผลิตและพัฒนาบุคลากรที่พร้อมให้บริการด้วยความเป็นมิตร และสามารถสร้างบรรยากาศที่แตกต่างจากคู่แข่งได้ องค์กรจะได้รับความภักดีจากลูกค้าเป็นผลตอบแทน สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในทางตรงกันข้าม หากลูกค้าไม่ประทับใจในการให้บริการ จะส่งผลให้ลูกค้าบอกกล่าวต่อ ๆ ไปถึงประสบการณ์ที่ได้รับกับญาติ เพื่อน หรือคนอื่นที่รู้จัก และมีโอกาสที่ลูกค้าจะให้ข่าวสารในแง่ลบกับผู้อื่น แม้กระทั่งฟ้องร้องต่อองค์กรได้ ดังที่ Crego and Schiffrin, 1995 ได้ศึกษาพบว่า ลูกค้าที่ไม่พอใจจะบอกต่อให้คนอื่นอีก 11 คน ถึงปัญหาที่ได้รับ ส่วนลูกค้าที่พึงพอใจจะบอกผู้อื่นเพียง 4 คนเท่านั้น

ธุรกิจโรงแรมนั้นมียอดประกอบการในการให้บริการหลากหลายรูปแบบ ทั้งการบริการด้านห้องพัก ร้านอาหาร บาร์ สปา การประชุมสัมมนา การให้บริการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจโรงแรม เริ่มตั้งแต่พนักงานต้อนรับหน้าโรงแรม พนักงานต้อนรับหน้าเคาน์เตอร์เช็คอิน พนักงานยกกระเป๋า พนักงานร้านอาหาร จนไปถึงแม่บ้านทำความสะอาด ทุกแผนกล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทั้งสิ้น ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูงมาก โดยเฉพาะในเรื่องของร้านอาหารที่อยู่ในโรงแรม ผู้ประกอบการต่างเร่งกันพัฒนาสินค้า บริการ และเทคโนโลยี เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าของตน นอกจากจะต้องรักษาสถานลูกค้าเดิมแล้ว ยังต้องพยายามหาฐานลูกค้าใหม่ ๆ เพิ่มอีกด้วย จึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน เช่น การสื่อสารทางการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ รูปแบบสินค้าและบริการ สำหรับธุรกิจการบริการอย่างร้านอาหาร ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการแยกตนเองให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Parasuraman, 1998) ดังนั้นกลยุทธ์หนึ่งในการเอาชนะคู่แข่งก็คือคุณภาพการบริการ ประสบการณ์ที่ดีจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ ร้านอาหารจะประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงในด้านคุณภาพการบริการได้ก็ต่อเมื่อธุรกิจนั้นได้ให้บริการตามที่ลูกค้าต้องการหรือเกินความคาดหวังของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Bodet, 2008)

คุณภาพการบริการ คือ การรับรู้ของลูกค้าจากการที่ได้รับการบริการ (Hudson, 2008) เป็นระดับของความดีเลิศที่ผู้บริการตั้งใจจะให้บริการตามความต้องการของลูกค้า คุณภาพการบริการที่ยอดเยี่ยมบ่งบอกถึงความดีเลิศที่ลูกค้ารับรู้ได้โดยธรรมชาติ เป็นประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมาย (Bowie and Buttle, 2004) คุณภาพการบริการจึงเป็นการบริการที่ดีเลิศตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจนทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และกลายมาเป็นลูกค้าที่ภักดีต่อไป (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2553) นอกจากนี้ ประสบการณ์ทั้งหมดซึ่งลูกค้าสามารถประเมินออกมาได้เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากเนื่องจากการล่วงรู้ถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง สิ่งที่คุณค่ามีความชอบ และสิ่งที่ลูกค้าชื่นชมยินดี เมื่อกล่าวในส่วนของการให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า เป็นลักษณะที่ให้บริการมีทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพ มีกิริยาท่าทางและมารยาทที่ดีในการบริการ สามารถที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความไว้วางใจ และเกิดความมั่นใจว่าจะได้บริการที่ดีที่สุด (ยวดี มีพรปัญญาวิโชค, 2553) โดยลูกค้าจะประเมินการบริการจากความสามารถในการบริการของผู้ให้บริการและความคาดหวังของลูกค้า แนวความคิดของคุณภาพในการบริการที่ลูกค้าคาดหวังมี 3 มิติ คือ คุณภาพของผลลัพธ์ คือ การบริการนั้นเป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้หรือไม่ คุณภาพการปฏิสัมพันธ์ คือ การที่พนักงานมีบริการหรือเอาใจใส่ลูกค้ามากน้อยแค่ไหน และคุณภาพสิ่งแวดล้อม คือ ความพึงพอใจของลูกค้าต่อบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมโดยรอบคุณภาพการบริการสามารถวัดได้โดยวัดจากการที่ผู้ประกอบการให้บริการได้ดีแค่ไหนเมื่อเทียบกับความคาดหวังของลูกค้า คุณภาพการให้บริการไม่เพียงมีความหลากหลาย แต่ยังค่อนข้างยากที่จะควบคุมและยากที่จะรักษามาตรฐานให้คงที่ ดังนั้น

คุณภาพการบริการจะถูกตัดสินโดยลูกค้าของตนเอง (Parasuraman, 1998) กล่าวได้ว่าหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญของคุณภาพบริการในธุรกิจท่องเที่ยวและบริการ คือ พนักงานบริการ ฝ่ายบุคคลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการคัดเลือกพนักงาน ต้องจัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ (Morrison, 2010)

การบริการที่จะก่อให้เกิดคุณภาพและสร้างประสบการณ์อันเหนือความคาดหมายให้แก่ลูกค้า ต้องพึงพานวัตกรรมบริการหรือการบริการเชิงสร้างสรรค์ผ่านการให้บริการของพนักงาน ซึ่งนับเป็นการบริการในรูปแบบใหม่หรือการพัฒนาการบริการในปัจจุบัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มกำไรให้กับองค์กร (Toivonen & Tuominen, 2009; Love et al., 2010) ตลอดจนเป็นการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ให้กับธุรกิจบริการ ทั้งวิธีการและกระบวนการการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Kuo et al., 2014) และเป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ที่ให้กับลูกค้า เช่น การบริการรูปแบบใหม่ การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานกับการให้บริการ (Carlborg et al., 2014) เพื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพการบริการที่แตกต่างจนเกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้พนักงานที่ให้บริการถือเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้รับบริการมากที่สุดในกระบวนการบริการและสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ทันที (รวีวรรณ โปยรุ่งโรจน์, 2551) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่มีคุณภาพและสามารถที่จะช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นและเกิดความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน เพราะการบริการที่จะสร้างความพอใจ สะท้อนความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีย่อมบอกได้ด้วยคุณภาพการบริการ โดยผสมผสานกับการบริการเชิงสร้างสรรค์

Bateson and Hoffman (2002) ได้กล่าวว่า พนักงานบริการจะต้องเผชิญกับความกดดันรอบด้าน เนื่องจากต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งองค์กร ลูกค้า และของตนเอง ดังนั้นการให้โอกาสพนักงานได้ประเมินคุณลักษณะและคุณภาพการบริการด้วยตนเอง จะช่วยลดช่องว่างความขัดแย้งในตัวพนักงานและบทบาทที่จำเป็นต้องแสดง (Person-Role Conflicts) ส่งผลให้ได้มาตรฐานที่ชัดเจนมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม การศึกษาคุณลักษณะของพนักงานบริการและคุณภาพการบริการตามการรับรู้ของลูกค้า จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งการรักษามาตรฐานในการให้บริการเป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจการให้บริการ ปัญหานี้ อาจเกิดจากทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายนอกอาจเกิดจากที่ปัจจุบันร้านอาหารในโรงแรมมีการแข่งขันสูง ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่หันมาลดราคาขาย และลดต้นทุนโดยการลดจำนวนพนักงานลง ซึ่งมีผลต่อคุณภาพการบริการกับลูกค้า นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายในองค์กรนั่นคือปัญหาการควบคุมอารมณ์ของพนักงานบริการ ระดับความมีใจในการบริการของพนักงานบริการ ทักษะในการแก้ปัญหาของพนักงานบริการ และความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการของพนักงานบริการ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนแต่มีผลกระทบต่อการรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการทั้งสิ้น

โดยหนึ่งในโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทยคือโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา เป็นเครือโรงแรมที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วในทุกตลาด ด้วยการชูเอกลักษณ์การให้บริการอย่างไทย มีบริการที่หลากหลายและครบครัน โดยโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์เซ็นทรัลเวิลด์ เป็น Business Hotel ที่ให้บริการด้านห้องพัก ห้องประชุมสัมมนา รวมไปถึงร้านอาหารและบาร์ที่เป็นส่วนสำคัญอีกส่วนที่สร้างรายได้ให้กับโรงแรมอย่างมาก แต่ด้วยในปัจจุบันร้านอาหารในโรงแรมต่าง ๆ มีเป็นจำนวนมาก เกิดการแข่งขันกันสูง ลูกค้ามีทางเลือกเพิ่มขึ้น ผสมผสานกับภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ซึ่งเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อโรงแรมในเชิงรายได้ ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพการบริการของพนักงานบริการในร้านอาหารของโรงแรมให้เกิดความแตกต่างจะช่วยให้อุตสาหกรรมบริการที่สร้างสรรค์ สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้ ส่งเสริมภาพลักษณ์ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อลูกค้าประทับใจ จะเปลี่ยนจากลูกค้าธรรมดาเป็นลูกค้าประจำ และกลายเป็นลูกค้าที่ภักดีในที่สุด นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่จะเพิ่มมูลค่าสินค้าจากคุณค่าของคุณภาพการบริการเชิงสร้างสรรค์ได้อีกด้วย (Bodet, 2008) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานร้านอาหารโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์เซ็นทรัลเวิลด์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในสายงานบริการ และการสร้างสรรค์การบริการที่มีคุณภาพของธุรกิจโรงแรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานบริการในร้านอาหารโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานร้านอาหารโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ขอบเขตการวิจัยและผู้ให้ข้อมูลหลัก

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) คือ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการในร้านอาหารในโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์เซ็นทรัลเวิลด์ จำนวน 15 คน โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อศึกษาจากบุคคลที่มีข้อมูลเด่นชัดมากที่สุด ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์โดยพิจารณาจากบุคคล ดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม ซึ่งมีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและเชี่ยวชาญในเรื่องการให้บริการในร้านอาหารไม่น้อยกว่า 5 ปี

กลุ่มที่สอง ผู้อำนวยการด้านอาหารและเครื่องดื่ม ผู้จัดการร้านอาหาร ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง และปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี

กลุ่มที่สาม หัวหน้างานร้านอาหาร พนักงานเสิร์ฟในร้านอาหาร ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี ทำการสัมภาษณ์จนพบความซ้ำซ้อนหรือความอึดตัวของข้อมูล (Data Saturation) และตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยพิจารณาจากแหล่งข้อมูลในเรื่องเวลา สถานที่ และบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ที่แตกต่างกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถามและวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญ และตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยการทดสอบด้วยวิธีสัมภาษณ์ซ้ำ ตลอดจนการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ ซึ่งได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคน เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ด้วยการค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ด้วยการลงพื้นที่ศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์เชิงบรรยาย (Descriptive) แบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งตีความจากเนื้อหาตามที่ปรากฏในข้อความที่มีความสำคัญสุดจากประเด็นที่ศึกษาและเกิดข้อสรุปที่นำมาซึ่งการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหาเริ่มจากการกำหนดหน่วยในการวิเคราะห์เนื้อหา (Unit of Analysis) จากแนวคิดหลัก และสร้างเครื่องมือในการจำแนกประเภทเนื้อหา คือ แผ่นลงรหัส ที่ช่วยให้ผู้วิจัยใช้แยกแยะหน่วยในการวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน จากนั้นกำหนดเกณฑ์ในการลงรหัสข้อมูล ตรวจสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือในการวิเคราะห์ข้อมูล (Grbich, 2013)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า แนวทางในการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานบริการในร้านอาหารโรงแรมเซินทาราแกรนด์ ได้แก่ การสร้างค่านิยมใหม่ การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน การปรับกลยุทธ์การพัฒนากอบรวม เสี่ยงจากพนักงาน การสร้างนวัตกรรมบริการ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดี และการรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสร้างค่านิยมใหม่ ปัจจุบันสังคมมักให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษามากกว่าทักษะในการประกอบอาชีพจริง และให้ความสำคัญกับผู้มีการศึกษาในระดับที่สูง ในความเป็นจริงแล้วงานทุกงานมีคุณค่าความสำคัญในตนเอง จึงควรสร้างค่านิยมใหม่ โดยนอกเหนือจากคุณวุฒิทางการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาและให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ ความสามารถในการทำงาน และความรับผิดชอบหน้าที่ด้วย โดยปรับปรุงหลักเกณฑ์การสรรหาพนักงานโดยนำคุณวุฒิทางการศึกษาเป็นตัวตั้ง หรือการสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติครบทุกประการตามที่ต้องการ และควรสรรหาจากคนที่มีศักยภาพ เข้าข่ายที่สามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของทัศนคติและค่านิยมที่ต้องตรงหรือใกล้เคียงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากบางคนมีศักยภาพ แต่ทัศนคติคับแคบ ไม่ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ที่แตกต่าง ทำอะไรแบบเดิม ๆ การมองหาคนที่มีศักยภาพแทนที่จะรอแต่ผู้ที่สมบูรณ์แบบจะช่วยให้เพิ่มโอกาสในการหาแรงงานได้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากขณะนี้ประเทศไทยขาดแคลนแรงงานระดับล่างอย่างมาก ฝ่ายบุคคลจึงควรสร้างค่านิยมขององค์กร (Core Value) เพิ่มเติมในด้านการสร้างภาพลักษณ์ให้งานบริการเป็นงานที่มีคุณค่าภาคภูมิใจ (Proudness) เป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญและมีเส้นทางเติบโตในอนาคตได้ ปรับให้มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี อันเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับการจูงใจแรงงานระดับล่าง และให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถตามแผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Path) เพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้ได้ (Talent Retention) ดังข้อความของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เราต้องสร้างค่านิยมขององค์กรใหม่ ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในหน้าที่ ปลุกฝังให้มีใจรักการบริการ ให้พนักงานรู้สึกได้ว่าทุกหน้าที่มีความสำคัญเท่ากัน ทุกหน้าที่รวมกันเป็นพลังขับเคลื่อนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องตอบแทนพนักงานอย่างยุติธรรม และสนับสนุนพนักงานที่มีความสามารถให้เติบโตในเส้นทางอาชีพต่อไป...” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

2. การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ด้วยสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้โรงแรมต้องมีมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นพิเศษ การลดกำลังคนเป็นทางเลือกหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ โรงแรมมีการจัดสรรพนักงานประจำตำแหน่งต่าง ๆ อย่างจำกัด อาจทำให้การบริการไม่สมบูรณ์ในช่วงเวลาที่ลูกค้าเข้ามาพร้อม ๆ กัน เป็นผลมาจากพนักงานในร้านอาหาร 1 คน ทำเพียง 1 หน้าที่ เมื่อตำแหน่งใดขาดไป จึงไม่สามารถทดแทน หรือช่วยเหลือตำแหน่งอื่นในช่วงเวลาที่มีลูกค้ามาก ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริการ อย่างไรก็ตามโรงแรมเชื่อว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถอยู่ในตัว บางคนแสดงออกได้ทันทีที่เริ่มงาน บางคนอาจไม่แสดงออกให้เห็นตั้งแต่แรก สมรรถนะของพนักงานสามารถที่จะพัฒนาขึ้นมาได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้างานและฝ่ายฝึกอบรมในการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ทุกคนมีพรสวรรค์ในตัว ต้องหาวิธีดึงออกมา เพื่อหาจุดเด่น และสร้างลักษณะเฉพาะตัว ช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการให้บริการ มีสติสัมปชัญญะ และพร้อมเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า สามารถแก้ไขและพลิกสถานการณ์ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานรายบุคคลอย่างสร้างสรรค์จะสามารถดึงศักยภาพในตัวของพนักงานออกมาได้ เพื่อนำมาใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า หรือแม้แต่การรับมือ แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าเป็นผลให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดี พนักงานที่มีการพัฒนาทักษะและความสามารถนี้ประกอบไปด้วย การรู้จักเข้าใจลูกค้า คือ ต้องสังเกตถึงบุคลิก พฤติกรรม เข้าใจรับรู้อารมณ์ของลูกค้าได้ สามารถการแก้ไขปัญหาลูกค้า เปลี่ยนความรู้สึกที่ไม่ดีของลูกค้า ให้เกิดความประทับใจให้ได้ ต้องมีการวางแผน แนะนำข้อเสนอที่สามารถชดเชยให้กับลูกค้าในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด แล้วนำข้อผิดพลาดกลับมาปรับปรุงแก้ไข มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน สามารถจัดการอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง พร้อมให้การบริการด้วยความจริงใจ ดังนั้น จึงควรพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน

(Competency Development) เพื่อให้พนักงานเหล่านี้สามารถให้บริการในเชิงสร้างสรรค์โดยไม่ยึดติด มีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือลูกค้าอย่างเต็มใจ ดังข้อความของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...หมดยุคของการแข่งขันที่กันทำงาน พนักงานทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมให้สามารถทำได้หลากหลายหน้าที่ ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที ไม่ต้องรอคนอื่นมาบริการ ยิ่งในช่วงลูกค้าเข้าพร้อมกัน ต้องบริการลูกค้าด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทุกคนมีศักยภาพในการทำงาน หากได้รับการฝึกฝน ก็จะสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ มีการคิด การทำงานที่สร้างสรรค์ และเป็นโอกาสในการเติบโตต่อไปในองค์กร...” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

3. การปรับกลยุทธ์การพัฒนาฝึกอบรม จากปัญหาของการขาดความต่อเนื่องในการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน และการสร้างสรรค์หลักสูตรการฝึกอบรมให้มีมาตรฐานที่ชัดเจน ต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน คือต้องสามารถสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่มีมาตรฐานเดียวกัน เป็นการพัฒนาศักยภาพให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริการที่กำหนดไว้ และเป็นหลักสูตรที่เข้าใจง่าย เห็นผลงานได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การบริการต้องสื่อถึงความเป็นไทย วัฒนธรรมไทย มารยาทอย่างไทย อ่อนน้อมถ่อมตน อึดสยาม เพื่อให้การบริการลูกค้านั้นออกมาด้วยความจริงใจและเป็นธรรมชาติ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับฝึกอบรมต้องมีการฝึกอบรมในลักษณะการโค้ชงาน (Coaching) ซึ่งเป็นการสอนแบบที่เลี้ยง และมีเกณฑ์การประเมินคุณภาพ เพื่อเป็นการปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการทำงานบริการ และมีทักษะในการทำงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานบริการที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องมีการออกแบบหลักสูตรอย่างสร้างสรรค์ ไม่เพียงแต่ฝึกอบรมพนักงานเพียงด้านเดียว ต้องให้พนักงานได้เห็นมุมมองของการเป็นลูกค้า โดยใช้วิธีการสวมบทบาท (Role-play) เป็นลูกค้า และเรียนรู้ความต้องการและความผิดพลาดของการบริการด้วยตนเอง และการพลิกโฉมการฝึกอบรมด้วยการบูรณาการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เป็นการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (E-Training) พนักงานทุกคนสามารถเข้าไปเรียนรู้เพิ่มเติมได้จากคู่มือมาตรฐานการบริการได้ทุกที่ตลอดเวลา มีการนำเสนอในรูปแบบวีดีโอโดยการจำลองสถานการณ์จริง (Virtual reality) นอกจากนี้ ยังต้องมีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาทักษะตลอดเวลา และมีความก้าวหน้าในสายงาน

“แม้ว่าเราจะมี SOP ในการบริการอยู่แล้วก็ตาม การเข้าออกของพนักงาน การที่เรามีพนักงานฝึกหัดจากต่างชาติ การฝึกอบรมต้องทำอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ อาจต้องมีการบูรณาการการฝึกอบรมให้ทันสมัยมากขึ้น เช่น การจำลองเหตุการณ์จริง ให้พนักงานได้มาเป็นลูกค้าบ้าง อาจทำให้เห็นมุมมองที่ต่างไปจากการที่ให้บริการอยู่ฝ่ายเดียว ทำให้สร้างการบริการที่สร้างสรรค์ได้ง่ายขึ้น ต้องเร่งพัฒนาโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ พนักงานต้องสามารถเข้าถึงสื่อการเรียนรู้เหล่านี้ได้ตลอดเวลา โดยไม่รอการฝึกอบรมประจำเดือน” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6

4. เสียงจากพนักงาน นโยบายหรือมาตรฐานการบริการที่มีอยู่เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานด้านบริการ อย่างไรก็ตาม ด้วยยุคสมัยและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง มีความจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โรงแรมควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (Voice of Employee) ระดมสมองในการเสนอความคิดเห็น หัวหน้างานต้องสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะนำเสนอความคิดเห็น กระตุ้นให้พนักงานเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ให้อิสระทางความคิด นำเสนอสิ่งใหม่ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหา และพัฒนาองค์กร เนื่องจากพนักงานบริการเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เป็นผู้สัมผัสกับลูกค้า และเผชิญกับปัญหาหน้างาน พนักงานบริการสามารถสื่อสารความต้องการของลูกค้า ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือกระทั่งคำชื่นชมจากลูกค้า โดยฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศควรจัดช่องทางออนไลน์ในการเสนอความคิดเห็น ช่วยกันเสนอแนวทางการแก้ปัญหา นำมาเป็นข้อมูลในการประมวลและประเมิน ทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้ามาศึกษาและนำไปปรับใช้กับการบริการลูกค้า และใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพการบริการของโรงแรมต่อไป ดังข้อความของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ปัญหาของการลดคน ทำให้การบริการล่าช้า และไม่ทั่วถึง ในเวลาที่ลูกค้าเยอะ ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ และตำหนิการให้บริการ บางครั้งมีพนักงานต่างชาติ ก็ฟังภาษาไทยไม่ออก ต้องคอยเรียกพนักงานคนไทยไปบริการ ทำให้การบริการไม่สมบูรณ์และอยากให้ผู้บริหารเปิดรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากพนักงานระดับล่าง เพราะเราอยู่หน้างาน อยากรายงานให้ทราบถึงปัญหา เพื่อช่วยกันแก้ไข...” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13

5. การสร้างนวัตกรรมบริการ เพื่อให้ก้าวทันโลก ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตของคนรุ่นปัจจุบัน โดยการสร้างสรรค์การบริการรูปแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการด้วยการออกแบบการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ให้มีความโดดเด่นกว่าคู่แข่ง โดยมีแนวคิดในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารใหม่ๆ (E-Service) มาสร้างคุณค่าทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการสื่อสารและการทำโปรโมชั่นสำหรับลูกค้าผ่านโปรแกรมในการสร้างความภักดี (Loyalty Program) อาทิ เว็บไซต์ Facebook IG และ Line เป็นการสื่อสารกับลูกค้าในทุกช่องทาง (Omni Channel) เชื่อมโยงช่องทางต่างๆ ทั้งออนไลน์และหน้าร้านรวมให้เป็นหนึ่งเดียว เป็นระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ในเชิงรุก (Active Strategy) เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดี ประทับใจกับการให้บริการ อีกทั้งยังเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลในการบริการ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ นอกจากนี้การบริการในร้านอาหารควรมีการสร้างสรรค์ผสมผสานเทคโนโลยีในการบริการ เช่น ใช้แท็บเล็ตเป็นเมนูอาหาร มีรูปภาพ ของอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งจะต้องพัฒนาให้มี ภาพเคลื่อนไหว หรือมีวีดีโอสั้น ๆ ในการแนะนำเมนูอาหารที่เป็นที่นิยมของร้านอาหารนั้น ๆ ทำให้ลูกค้าตื่นตัว ไม่รู้สึกเบื่อ และเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจที่จะสั่ง และการชำระเงินแบบ E-Payment อาทิ การชำระเงินผ่านโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในทุกช่องทางตั้งข้อความของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ในยุค Digital Disruption นี้ เราต้องก้าวให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว พฤติกรรมผู้บริโภคก็เปลี่ยนไปเช่นกัน เรากำลังเร่งพัฒนาการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้ในทุกช่องทาง นำเสนอสินค้าและบริการในเชิงรุก ใช้ Loyalty program ให้เป็นประโยชน์ที่สุด เพื่อจากเรามีฐานลูกค้าที่สามารถใช้ร่วมกันได้ทั้งเครื่องเซิร์ฟเวอร์ และพยายามนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาอำนวยความสะดวกลูกค้าต่างชาติ เช่น WeChat Pay และ Alipay และกำลังเร่งให้เพิ่มช่องทางการจ่ายเงินอื่น ๆ สำหรับคนไทยอีกด้วย” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

“...เมื่อยื่นเมนูให้แขก แขกจะถามว่าอันนี้คืออะไร หน้าตาอย่างไร เราก็อธิบายลำบาก หากมีเมนูที่มีรูปภาพ หรือเป็นวีดีโอ ภาพเคลื่อนไหวได้ยิ่งดี เพื่อให้เราใช้ในการอธิบายประกอบ เราก็จะรู้สึกยิ่งอยากนำเสนอให้ลูกค้า สนใจศึกษาพัฒนาตนเอง และน่าจะช่วยให้แขกตัดสินใจได้ง่ายขึ้น ดูว่าตื่นตัวประทับใจ...เอาพวกเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจับกับการบริการ ผมว่ามันช่วยสร้างความแตกต่างดี ลูกค้าจดจำได้ด้วย” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15

6. การสร้างมนุษยสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดี งานบริการเป็นงานสำหรับผู้ที่มีใจรักการบริการ มีความเต็มใจในการให้บริการกับลูกค้า รู้สึกดีเมื่อลูกค้ามีความสุข การคัดเลือกพนักงานบริการมาทำงานต้องเลือกพนักงานที่มีทัศนคติที่เปิดกว้าง มีใจรักการบริการ บริการด้วยความเต็มใจ พนักงานบริการที่ดีต้องสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกอบอุ่น กับการบริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กิริยาท่าทางและมารยาทที่ดี สามารถสร้างรอยยิ้มให้ลูกค้าอย่างมีขอบเขต มีทักษะในการแก้ปัญหา นำเสนอบริการให้เกินมาตรฐานบริการปกติ ทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงบริการที่เหนือความคาดหมาย มีความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อเสริมการบริการให้ดีกว่าเดิม จนลูกค้ารู้สึกประทับใจ เป็นประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า (Customer Experience) จนเกิดเป็นคุณภาพการให้บริการที่ดีเลิศ เมื่อผู้ให้บริการมีคุณสมบัติที่ดีแล้ว การสร้างสรรค์การให้บริการโดยการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นความประทับใจแรกเมื่อลูกค้าเข้ามาในร้าน เช่น การให้พนักงานจดจำชื่อลูกค้า นำเสนอเมนูที่ลูกค้าชอบ หรือนำเสนอเมนูใหม่ ๆ ให้ลูกค้าได้ทดลอง เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสในการขาย ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันระยะยาวกับองค์กร (Customer Engagement) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และกลายเป็นลูกค้าที่ภักดีในที่สุด ตั้งข้อความของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เพียงแค่อบริการพื้นฐานยังไม่เพียงพอที่จะเกิดคุณภาพการบริการ พนักงานต้องให้บริการให้เกิดความคาดหมายของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีขอบเขต จะช่วยให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ เกิดประสบการณ์ที่ดี เช่น ต้องพยายามจำชื่อลูกค้า สิ่งทีลูกค้าชอบให้ได้ เมื่อลูกค้าพึงพอใจก็จะกลายเป็นลูกค้าประจำต่อไป...” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10

7. การรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการ แม้ว่าโรงแรมจะมีมาตรฐานการบริการอยู่แล้ว แต่ต้องยอมรับว่าการรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอเป็นเรื่องที่ทำยากการบริหารอย่างไร เนื่องจากบริการของโรงแรมยังคงพึ่งพาแรงงานมนุษย์ ซึ่งมนุษย์มีอารมณ์ มีความรู้สึกนึกคิด พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การบริหารคนให้ทำตามมาตรฐาน และให้บริการอย่าง

มีคุณภาพได้อย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่จะต้องมีการฝึกฝน อบรมกันอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายบริหารต้องนโยบายที่ชัดเจนในการยกระดับคุณภาพการบริการให้สูงขึ้น เพิ่มเติมรูปแบบการบริการที่ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้เป็นการบริการที่เหนือความคาดหมาย ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และกลับมาใช้บริการซ้ำอีก กลายเป็นลูกค้าภักดีในอนาคต นั่นหมายถึงการทำให้ลูกค้าชอบมากขึ้น ลูกค้ามีความผูกพันเพิ่มมากขึ้น อันจะเป็นผลทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ การจัดการข้อมูลลูกค้า (Customer Database Management) สามารถช่วยเพิ่มขีดความสามารถในสร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการซึ่งเป็นการนำเอาข้อมูลลูกค้ามาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ว่า ลูกค้าของเราแบ่งเป็นกลุ่มในแบบใด ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร มีพฤติกรรมในการใช้บริการอย่างไร ข้อมูลเหล่านี้ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า และสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์และรูปแบบในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดการคำร้องเรียน (Customer Complaint Management) ซึ่งในธุรกิจการบริการย่อมต้องประสบกับการถูกลูกค้าร้องเรียน ซึ่งถือว่าเป็นคำแนะนำจากลูกค้า จะช่วยให้องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนา มาตรฐานคุณภาพการบริการ เมื่อได้รับคำร้องเรียนของลูกค้า จำเป็นต้องมีการชี้แจงลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ หรือได้รับความช่วยเหลือตามเหตุตามผล และนำมาเข้ากระบวนการแก้ไขและป้องกันปัญหา รวมทั้งพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ดังข้อความของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“การรักษาฐานฐานนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากการบริการเกี่ยวข้องกับคน คนมีอารมณ์ มีความรู้สึกที่ต่างไปในแต่ละวัน ต้องมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง Database เป็นข้อมูลที่มีค่า ต้องมีการจัดเก็บเพื่อทำสถิติ วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า เพื่อปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น และรักษาคุณภาพนั้นไว้ให้ได้ แล้วคุณภาพการบริการที่สร้างสรรค์จะตามมาเมื่อมีมาตรฐาน สร้างสรรค์จากสิ่งทีพนักงานต้องยึดเป็นบรรทัดฐานที่กำหนดไว้ สร้างสรรค์จากสิ่งทีพนักงานมองเห็นมุมใหม่ ๆ...” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ว่าอุตสาหกรรมบริการเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันที่สูง ธุรกิจจะอยู่รอดได้ต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อให้มีข้อได้เปรียบทางการค้า นอกจากตัวโรงแรม ห้องพัก ร้านอาหาร ที่ต้องแข่งขันกันแล้ว คุณภาพการบริการยังเป็นหัวใจหลักของธุรกิจโรงแรมในการสร้างประสบการณ์ ความประทับใจ และความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจากคุณภาพของการให้บริการขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรบุคคล แนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการสร้างค่านิยมใหม่ ให้พนักงานทัศนคติที่ดีต่อตำแหน่งงาน มีความภูมิใจในหน้าที่ มีการวางนโยบายในการให้ผลตอบแทนที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ และสร้างวัฒนธรรมในเรื่องของความจงรักภักดีด้วยโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการฝึกอบรมเสริมทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อดึงศักยภาพในตัวของพนักงานออกมาใช้ในการทำงาน และสามารถรับมือ แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เป็นผลให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดี เปลี่ยนความรู้สึกที่ไม่ดีของลูกค้า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เกิดความประทับใจ และกลายเป็นลูกค้าภักดี และให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมผู้บริหารในการสั่งการและควบคุม เปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีการวัดผลการทำงาน เพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาคุณภาพการบริการต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Morrison (2010) ที่กล่าวได้ว่าหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญของคุณภาพบริการในธุรกิจท่องเที่ยวและบริการ คือ พนักงานบริการ ฝ่ายบุคคลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการคัดเลือกพนักงาน ต้องจัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ เช่นเดียวกับ Bateson and Hoffman (2002) ที่ได้กล่าวว่า พนักงานบริการจะต้องเผชิญกับความกดดันรอบด้าน เนื่องจากต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งองค์กร ลูกค้า และของตนเอง ดังนั้นการให้ออกาสพนักงานได้ประเมินคุณลักษณะและคุณภาพการบริการด้วยตนเอง จะช่วยลดช่องว่างความขัดแย้งในตัวพนักงานและบทบาทที่จำเป็นต้องแสดง (Person-Role Conflicts) ส่งผลให้ได้มาตรฐานที่ชัดเจนมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม การศึกษาคุณลักษณะของพนักงานบริการและคุณภาพการบริการตามการรับรู้ของลูกค้า จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และเป็นไปในแนวทางเดียวกับ Bodet (2008) ที่กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริการของพนักงานบริการในร้านอาหารของโรงแรมให้มีมาตรฐานคงที่จะช่วยให้ธุรกิจได้ความน่าเชื่อถือ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อลูกค้าประทับใจ จะเปลี่ยนจากลูกค้าธรรมดามาเป็นลูกค้า

ประจำ และกลายเป็นลูกค้าที่ภักดีในที่สุด นอกจากนี้ยังมีโอกาสเพิ่มมูลค่าสินค้าจากคุณค่าของคุณภาพการบริการเชิงสร้างสรรค์ได้อีกด้วย

นอกจากนี้ ยังต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาคูณภาพการบริการ และพัฒนาคุณภาพการบริการให้มีมาตรฐานที่คงที่ เพื่อให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีและได้รับความประทับใจกลับไป ดังนั้น ข้อผิดพลาดระหว่างความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ให้บริการจะทำให้เกิดการพัฒนาคูณภาพการบริการ เพื่อเป็นการปิดกั้นช่องว่างของข้อผิดพลาดดังกล่าว และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในที่สุด ความคาดหวังของลูกค้าจะมีบทบาทสำคัญอย่างมาก เนื่องจากคุณภาพเป็นสิ่งที่คุณค่าสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ คือ คุณภาพที่ลูกค้าได้รับจากการใช้บริการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยุวดี มีพรปัญญาวิโชค (2553) กล่าวว่า คุณภาพการบริการคือ ประสบการณ์ทั้งหมดซึ่งลูกค้าสามารถประเมินออกมาได้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากเพราะเป็นการล่วงรู้ถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง สิ่งที่คุณค่ามีความชอบ และสิ่งที่ลูกค้าชื่นชมยินดี เมื่อกกล่าวในส่วนของการให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า เป็นลักษณะที่ผู้ให้บริการมีทักษะ ความรู้ความสามารถในการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพ มีกิริยาท่าทางและมารยาทที่ดีในการบริการ สามารถที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความไว้วางใจ และเกิดความมั่นใจว่าจะได้บริการที่ดีที่สุด

ตลอดจนการบริการต้องมีการสร้างนวัตกรรมบริการผสมผสานร่วมเข้าไป เพื่อที่จะทำให้การบริการมีคุณภาพอย่างสร้างสรรค์และมีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Toivonen & Tuominen (2009) และ Love et al (2010) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการบริการที่จะก่อให้เกิดคุณภาพและสร้างประสบการณ์อันเหนือความคาดหมายให้แก่ลูกค้า ต้องพึ่งพานวัตกรรมบริการหรือการบริการเชิงสร้างสรรค์ผ่านการให้บริการของพนักงาน ซึ่งนับเป็นการบริการในรูปแบบใหม่หรือการพัฒนาการบริการในปัจจุบันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มกำไรให้กับองค์กร

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการในร้านอาหารในโรงแรมเซันทาราแกรนด์เซ็นทรัลวิลล์ จำนวน 15 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม ซึ่งมีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและเชี่ยวชาญในเรื่องการให้บริการในร้านอาหารไม่น้อยกว่า 5 ปี กลุ่มผู้อำนวยการด้านอาหารและเครื่องดื่ม ผู้จัดการร้านอาหาร ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง และปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี กลุ่มหัวหน้างานร้านอาหาร พนักงานเสิร์ฟในร้านอาหาร ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี พบว่าการบริการเชิงสร้างสรรค์เป็นแนวความคิดในการเสริมการบริการรูปแบบใหม่ หรือ การพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งแนวทางการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานบริการในร้านอาหารโรงแรมเซันทาราแกรนด์เซ็นทรัลวิลล์ ได้แก่ การสร้างค่านิยมใหม่ การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน การปรับกลยุทธ์การพัฒนาฝึกอบรม เสี่ยงจากพนักงาน การสร้างนวัตกรรมบริการ การสร้างมนุษยสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดี และการรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงความคิดเห็นถึงการพัฒนาคุณภาพบริการเชิงสร้างสรรค์ว่าเป็นการผลักดันให้องค์กรยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งท่ามกลางการแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรมบริการ โดยการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมให้แข็งแกร่ง เสริมสร้างทักษะในการบริการ สนับสนุนในความคิดสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมใหม่ให้กับพนักงานได้มีความภูมิใจในหน้าที่ของตน ซึ่งจะทำให้พนักงานพร้อมและเต็มใจให้บริการ นำมาซึ่งคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ และยังเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการผสมผสานเทคโนโลยีกับการบริการเข้าด้วยกัน เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้า และมุ่งเน้นการรักษามาตรฐานคุณภาพบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ รู้สึกประทับใจในบริการ เกิดเป็นประสบการณ์ที่ดี ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร และเปลี่ยนจากลูกค้าธรรมดาให้กลายเป็นลูกค้าที่ภักดีในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานบริการในร้านอาหารโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์เป็นการเก็บข้อมูลจากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการในร้านอาหารในโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์ ทำให้ทราบถึงสภาพการณ์ของโรงแรมที่มีปัญหาในด้านบุคคลากร ทักษะคิดและความสามารถของพนักงาน การฝึกอบรมที่ไม่ต่อเนื่อง ขาดการสื่อสารกับลูกค้า จนทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานบริการในร้านอาหาร ได้แก่ การสร้างค่านิยมใหม่ การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน การปรับกลยุทธ์การพัฒนาฝึกอบรม เสี่ยงจากพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมบริการ การสร้างมนุษยสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดี และการรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการ ซึ่งผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ให้นำไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานร้านอาหารในโรงแรม โดยการจัดอบรมและให้ความรู้ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เกิดจุดเด่นที่แตกต่างในการสร้างความประทับใจและความพึงพอใจของลูกค้าจากประสบการณ์ที่ได้รับในการบริการที่มีคุณภาพของพนักงาน นำไปแนะนำให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณภาพการบริการ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และตระหนักถึงการพัฒนาคุณภาพการบริการของพนักงานร้านอาหารในโรงแรม และนำไปเป็นแนวทางกำหนดนโยบายและสร้างมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการบริการของพนักงานร้านอาหารในโรงแรมให้มีทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงประเด็นที่น่าสนใจในการทำวิจัยครั้งต่อไป คือ 1) ควรศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ โดยปรับเปลี่ยนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นด้านผู้รับบริการ 2) ควรศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ โดยมุ่งศึกษาเจาะจงเฉพาะในแต่ละตำแหน่งของพนักงานบริการในร้านอาหารของโรงแรม 3) ควรศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างเดียวกันนี้ โดยศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของพนักงานบริการในร้านอาหารของโรงแรมเพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าอย่างสร้างสรรค์ 4) การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า เพื่อสร้างคุณภาพการบริการเชิงสร้างสรรค์ และการบูรณาการเทคโนโลยีเกี่ยวกับการบริการในร้านอาหารของโรงแรม

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยแนวทางการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานบริการในร้านอาหารโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์ ได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยการช่วยเหลือจากผู้บริหารโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์ ที่ได้กรุณาอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยในการลงพื้นที่ และขอกราบขอบพระคุณที่สละเวลาอันมีค่าในการให้ความร่วมมือเพื่อให้สัมภาษณ์และให้ความรู้ อีกทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำบทความวิจัยนี้

เอกสารอ้างอิง

- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. การบริหารงานขาย. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี. (1991) จำกัด, 2553.
- ยุวดี มีพรปัญญาวิโชค. การเปรียบเทียบระดับคุณภาพการบริการของร้านกาแฟพรีเมียม แฟรนไชส์ของต่างประเทศกับแฟรนไชส์ของไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- รวีวรรณ โปรรุ่งโรจน์. จิตวิทยาการบริการ. กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮ้าส์, 2551.
- Bateson, J. E., and Hoffman, K. G. "Essential of service marketing: Concepts, strategy, and Cases," Harcourt. 19, 4 (2002) : 491-504.
- Bodet, G. "Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several Relationships," Journal of retailing and consumer services. 15, 3 (2008) : 156-162.

- Bowie, D., and Buttle, F. *Hospitality Marketing. An Introduction*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- Carlborg, P., Kindström, D., and Kowalkowski, C. "The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis," *The Service Industries Journal*. 34, 5 (2014) : 373–398
- Crego, E. and Schiffrin, P.D. *Customer-centered Reengineering: Remapping for Total Customer Value*. New York: Irwin Professional Publishing, 1995.
- Grbich, C. "Content analysis of texts," *Qualitative data analysis*, London: Sage Publications Ltd, 2013.
- Hudson, S. *Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective*. London: Sage Publications Ltd, 2008.
- Kuo, Y. K., Kuo, T. H., and Ho, L. A. "Enabling innovative ability: Knowledge sharing as a mediator," *Industrial Management & Data Systems*, 114, 5 (2014) : 696–710.
- Love, J. H., Roper, S., and Hewitt-Dundas, N. "Service innovation embeddedness and business performance: Evidence from Northern Ireland," *Regional Studies*. 44, 8 (2010) : 983–1004.
- Morrison, A. *Hospitality And Travel Marketing*. New York: Delmar, 2010.
- Nykamp, M. *Customer Differential*. New Delhi: Bpi (India) Pvt Limited, 2012.
- Parasuraman, A. "Customer service in business-to-business markets: an agenda for research," *Journal of business & industrial marketing*. 13, 4/5 (1998) : 309–321
- Toivonen, M., and Tuominen, T. "Emergence of innovations in services," *The Service Industries Journal*. 29, 7 (2009) : 887–902