



ปั

ปัจจุบันธุรกิจบริการบางประเภทมีเพิ่มมากขึ้น มากขึ้น ทั้งนี้อาจจะเนื่องด้วยสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปจากสังคมดั้งเดิม เป็นสังคมอุตสาหกรรมโดยเฉพาะในประเทศไทย สังคมดั้งเดิมซึ่งมีพ่อบ้านไปทำงานแต่ผู้เดียว ภรรยา

อยู่บ้าน หาซื้ออาหารจากร้านใกล้บ้านมาทำ แม้จะซื้อของจุกจิกเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ซื้อจากร้านใกล้บ้านทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมัยนั้นสังคมยังอยู่เป็นชุมชนเล็ก ๆ ไม่มีรถ ปัจจุบันประชากรเพิ่มขึ้น วัฒนธรรมต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศตะวันตกได้เข้ามามีบทบาทในสังคมไทย ชีวิตที่เคยอยู่อย่างเรียบง่ายสงบตามธรรมชาติกลับเป็นชีวิตที่เห็นแก่วัสดุ เครื่องล้อใจต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่สั่งเข้ามาจากต่างประเทศ ทุกบ้านต้องมีตู้เย็น โทรทัศน์ รถยนต์ ทำให้พ่อบ้านผู้เดียวหาเงินไม่เพียงพอ แม้บ้านต้องช่วยกันออกไปหาเงินไม่เวลางานทำอาหารเลี้ยงลูก จ่ายตลาดใกล้บ้าน ธุรกิจบริการต่าง ๆ ก็เริ่มเกิดขึ้นนับแต่นั้น เป็นต้นมา เช่น บริการเลี้ยงลูก ส่งอาหารปิ่นโต ที่ใหญ่ขึ้นได้แก่บริการการเงินต่าง ๆ เช่น การธนาคารและสถาบันการเงินต่าง ๆ บริการ

รถเช่า บริการซูเปอร์มาร์เก็ต บริการสถานที่ตากอากาศ บริการโรงแรม ตลอดจนบริการเครื่องอำนวยความสะดวกและพักผ่อนหย่อนใจต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และที่จะลืมเสียมิได้ก็คือบริการสารสนเทศที่จะเป็นหัวใจและเป็นกลยุทธ์ประการหนึ่งจะช่วยให้บริการอื่น ๆ ทั้งหลายประสบความสำเร็จ สามารถสู้กับคู่แข่งได้

ธุรกิจบริการแต่ละประเภทต่างก็มีกลยุทธ์ของตนที่แตกต่างกันไป เพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจบริการประเภทใด อย่างไรก็ตามก็มีกลยุทธ์ขั้นพื้นฐานที่สามารถใช้ได้กับธุรกิจบริการที่สำคัญกลยุทธ์ขั้นพื้นฐานนั้นได้แก่ (Heskett, 1986:5-25)

การแบ่งกลุ่มตลาดเป้าหมาย

ไม่มีธุรกิจบริการใด ๆ จะสามารถให้บริการทุกอย่างแก่คนทุกคนได้ แม้แต่ซูเปอร์มาร์เก็ตที่มีชื่อเสียงปัจจุบัน เช่น ไดมาร์ หรือ เซ็นทรัล แม้ว่าห้างเซ็นทรัลได้ตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องการให้ลูกค้าเข้ามาในห้างเดียวแต่สามารถซื้อของทุกอย่างได้อย่างได้โดยไม่ต้องไปหาซื้อจากที่อื่นอีก แต่วัตถุประสงค์ของเซ็นทรัลก็ยังไม่สำเร็จเซ็นทรัลจึงมีนโยบายสร้างอาคารใหญ่เป็นคูหาเล็ก ๆ เพื่อ

* ผู้อำนวยการหอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : Ph.D. (Library Information science) Indiana University, U.S.A.

ชักชวนให้ร้านค้าอื่น ๆ มาค้าขายในอาคารเดียวกัน ซึ่งก็จัดได้ว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของธุรกิจ แม้จะไม่ใช่อุรกิจบริการโดยตรง ดังนั้น การแยกกลุ่มลูกค้าเพื่อมุ่งให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญกว่าการที่ไม่มีเป้าหมายในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเสียเลย

วิธีการแบ่งกลุ่ม การแบ่งกลุ่มเป็นกระบวนการในการกำหนดลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม โดยคำนึงถึงความคล้ายคลึงกันในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถกำหนดการบริการและวิธีการบริการให้ถูกต้องตามความต้องการของกลุ่ม เช่น กลุ่มดิสไคโอหรือพับ (PUB) มีเป้าหมายที่จะบริการเด็กวัยรุ่น สายการบิน SAS (Scandinavian Airline System), Swissair และ Lufthansa ในยุโรปได้ลูกค้า นักธุรกิจมากกว่าบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ เพราะทั้งสามบริษัทได้บริหารงานโดยการจัดแยกกลุ่มผู้เดินทางเพื่อทำธุรกิจแล้วศึกษาความต้องการพิเศษของคนแต่ละกลุ่มนี้ เพื่อจัดบริการให้ตรงกับความต้องการให้ดีกว่าบริษัทคู่แข่ง บริษัททั้งสามคำนึงถึงตารางการบิน ความตรงต่อเวลา บริการที่นั่งสำหรับชั้นนักธุรกิจเดินทาง ซึ่งเป็นที่นั่งมีราคา ระดับกลางอยู่ระหว่างการให้บริการที่แพงกว่าที่นั่งแบบประหยัด (economy class) แต่ถูกกว่าที่นั่งชั้นหนึ่ง (first class) ที่นั่งชั้นนักธุรกิจจะมีลักษณะพิเศษให้สามารถนั่งทำงานได้ระหว่างเดินทาง ตลอดจนมีบริการพิเศษที่สนามบินในกรณีที่เครื่องบินถึงสนามบินล่ากว่ากำหนดหรือเมื่อเหตุการณ์อื่น ๆ เกิดขึ้นโดยมิได้คาดหมาย ซึ่งบริการเช่นนี้ต่อมาสายการบินต่าง ๆ ต่างก็ถือเป็นตัวอย่าง

ธุรกิจบริการอีกประเภทหนึ่งที่พอจะยกตัวอย่างในเรื่องการจัดกลุ่มตลาดลูกค้า ได้แก่ธุรกิจการขายบริการสารสนเทศ เช่นที่บริษัทแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้ขายบริการข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษชื่อดังฉบับ บริการเช่นนี้เป้าหมายตลาดของบริษัทก็ควรจะมุ่งเน้นสถาบันบริการสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษาเป็นสำคัญ และอาจจะมียุทธวิธีที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น สถาบันที่เน้นหนักด้านการวิจัย ด้านเศรษฐกิจ ด้านธุรกิจการค้า เป็นต้น แทนที่จะมุ่งไปยังสถาบันบริการสารสนเทศประเภทที่อยู่ในสังกัดโรงเรียน การแบ่งกลุ่มตลาดเป้าหมายอาจคำนึงถึงลักษณะ 2 ประการดังนี้

1. การแบ่งกลุ่มโดยคำนึงถึงมิติด้านเกี่ยวกับประชากร ซึ่งได้แก่ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ขนาดของครอบครัว สถานที่อยู่ เหล่านี้เป็นต้นอาจนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มตลาดผู้บริโภค

ตัวอย่างสำหรับแบ่งกลุ่มในกรณีนี้ได้แก่ แมคโดนัลด์ มีนโยบายมุ่งเน้นบริการขายสินค้าให้แก่ครอบครัวที่มีเด็กต่ำกว่าอายุ 15 มากกว่าครอบครัวคู่หนุ่มสาว อย่างไรก็ตามก็เริ่มขยายตลาดมุ่งเน้นกลุ่มครอบครัวหนุ่มสาวมากขึ้น ตัวอย่างข้างต้นเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มตลาดของบริษัทด้านบริการสารสนเทศก็เป็นตัวอย่างหนึ่งที่คำนึงถึงมิติด้านประชากรในระดับของการศึกษา

บริการออกแบบเสื้อผ้าที่มุ่งเน้นเฉพาะเพศใดเพศหนึ่งหรือบริการวิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ ที่จัดไว้ว่าเวลาใดสำหรับเด็ก ผู้ใหญ่ ผู้ชรา ก็จัดได้ว่าเป็นการจัดกลุ่มตลาดเป้าหมายของธุรกิจบริการคำนึงถึงเกณฑ์ด้านประชากร

2. มิติด้านบุคลิกภาพทางจิตของประชากร บุคลิกภาพทางจิตหมายถึงความรู้สึกนึกคิด ความคิดอ่าน และการกระทำที่เกิดจากความคิดนั้น การแสดงความรู้สึก เสียใจ ความโกรธ ความกลัว ความเบื่อหน่ายหรืออารมณ์อื่นต่าง ๆ เหล่านี้เป็นมิติด้านบุคลิกภาพทางจิต ซึ่งจะช่วยอธิบายได้ว่าทำไมมนุษย์เราจึงปฏิบัติตนเช่นนั้น อธิบายถึงวิถีชีวิตของแต่ละคน ความสำคัญของจิตใจในมิติด้านบุคลิกภาพจิตของประชากร จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญไปสู่ความสำเร็จในการให้บริการ สามารถพิจารณาอัตราการเสี่ยงในการลงทุนให้บริการไม่ว่าจะเป็นการเสี่ยงในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม กฎหมาย ตลอดจนการเสี่ยงทางด้านการแพทย์ ได้มีผู้วิจัยแล้วมีความเห็นตรงกันหลายคนว่าผู้บริโภคประสพความเสี่ยงในการซื้อบริการมากกว่าความเสี่ยงในการซื้อโภคภัณฑ์ ผู้ใช้บริการมักจะรู้สึกกว่าตนเองไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับบริการเท่ากับที่ตนได้รับเกี่ยวกับสินค้า การทำให้กลุ่มตลาดเป้าหมายเชื่อถือไว้วางใจในบริการจึงเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าบริษัทผู้ค้าบริการได้มีการทำวิจัย ได้เข้าใจบุคลิกทางจิตของตลาดว่ามีผู้ซื้อบริการบางคนหรือส่วนใหญ่นิยมที่จะเสียค่าใช้จ่ายแพงกว่าปกติให้กับบริษัทที่ตนเชื่อถือไว้วางใจ การบริการของบริษัทก็จะได้มุ่งเน้นไปยังกลุ่มตลาดเป้าหมายกลุ่มนั้น แต่ถ้าในทางตรงกันข้าม ผลจากการวิจัยพบว่ากลุ่มตลาดเป้าหมายส่วนใหญ่ชอบใช้บริการที่มีราคาถูก บริษัทก็จะต้องพยายามเน้นเพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายนั้น ตัวอย่างในเรื่องนี้ปรากฏว่ามีกลุ่มลูกค้าจำนวนมากที่ได้รับการศึกษาสูง แต่มีความรู้ทางเครื่องยนตกลไกน้อย ไม่ไว้วางใจช่างซ่อมที่ตนไม่รู้จักเพราะพบว่าช่างซ่อมเครื่องยนต์มีความซื่อสัตย์น้อยมาก บางบริษัทที่เป็นผู้บริการซ่อมยานยนต์ ตระหนักถึง

พฤติกรรมของผู้บริโภคในเรื่องนี้ จึงได้จัดหาช่างลูกค้าสามารถไว้วางใจได้ไว้บริการ บรรดาช่างเหล่านั้นนอกจากจะอธิบายงานที่ต้องทำทั้งในปัจจุบันและอนาคตแล้วยังดูแลรักษาเครื่องอุปกรณ์การซ่อมให้สะอาดเก็บไว้เป็นระเบียบ และจะคอยอยู่ควบคุมการทำงานของคอนงานตลอดเวลา นโยบายการบริการต่าง ๆ เหล่านี้ ถือว่ามีความสำคัญเท่า ๆ กับการออกแบบตัวรถ ผลปรากฏว่าลูกค้าได้รับความพอใจสูง ก่อไรของบริษัทที่สูงขึ้นตามกัน

การเลือกตลาดเป้าหมาย

เช่นเดียวกับการแบ่งกลุ่มตลาด การเลือกกลุ่มตลาดเป้าหมายประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ความต้องการของผู้ให้บริการ ขนาดของกลุ่มเป้าหมาย ความต้องการและขอบเขตความต้องการ ความสามารถของบริษัทที่จะเสนอบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ตัวอย่างในการเลือกกลุ่มที่อาจแสดงให้เห็นในที่นี้ก็คือ ในเรื่องความสามารถในการให้บริการของบริษัท ถ้าบริษัทที่ทำธุรกิจบริการต้องการให้บริการที่มีการลงทุนต่ำ กลุ่มตลาดเป้าหมายก็ต้องมุ่งลูกค้าที่ต้องการซื้อของถูก ในทางตรงกันข้ามถ้าต้องการกลุ่มตลาดเป้าหมายที่มีฐานะในระดับสูง บริษัทก็จะต้องมุ่งเน้นไปที่กลุ่มนั้นและบริษัทก็จะต้องยอมลงทุนสูงขึ้นเพื่อให้เป็นที่ติดใจ และพอใจของลูกค้าในระดับนั้น

ในด้านเกี่ยวกับสถาบันบริการด้านธุรกิจการเงิน เช่นธนาคารเงินเป็นโคกกันทั้งของผู้มีและผู้ให้ยืม หรือผู้รับฝากและผู้ฝาก ผู้ยืมจะเลือกธนาคารผู้ให้กู้ยืมโดยคำนึงถึงดอกเบี้ยว่าธนาคารใดจะให้ต่ำกว่ากัน ในขณะที่เดียวกันกลุ่มผู้ฝากก็ต้องคำนึงถึงธนาคาร หรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่ให้ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าที่อื่น เป็นต้น

เป้าหมายเคลื่อนที่ (Moving target)

บุคคลเดียวกันอาจเป็นลูกค้าในกลุ่มตลาดเป้าหมาย หรือในกิจกรรมต่าง ๆ หลายกลุ่ม ในระยะเวลาหนึ่งอาจอยู่ในกลุ่มตลาดเป้าหมายหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันในอีกระยะเวลาหนึ่งอาจไปอยู่ในกลุ่มตลาดเป้าหมายอีกกลุ่มหนึ่ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนในเรื่องนี้ได้แก่นักบริหารธุรกิจ ในขณะที่เดินทางไปเพื่อประกอบธุรกิจจะเลือกที่นั่งชั้น business class ในเครื่องบิน แต่เวลาต่อมาเมื่อต้องการเดินทางท่องเที่ยวไปกับครอบครัว อาจซื้อตั๋วเครื่องบิน economy class เป็นต้น

กลุ่มเป้าหมายเคลื่อนที่ที่ไม่แน่นอนนี้ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งทำให้สายการบินต้องจัดบริการหรืออุปกรณ์ประเภทเดียวกันให้แก่บุคคลที่เป็นนักธุรกิจสำคัญที่เคยเดินทางเป็นประจำแม้จะนั่งในที่นั่งใดก็ตามอย่างไรก็ดี สายการบินบางสายที่มีบริการดีเยี่ยมก็กำลังดำเนินการติดตามศึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายที่เคลื่อนไหวนี้

พฤติกรรมของกลุ่มตลาดเป้าหมายที่มีลักษณะขัดแย้งกัน

ตัวอย่างของการพิจารณากลุ่มในเรื่องนี้ได้แก่บริการของโรงแรมหรือสถานที่พักตากอากาศสำหรับนักธุรกิจที่ไปพักโรงแรมที่ต้องการบรรยากาศที่เงียบสงบ ส่วนผู้พักกลุ่มที่เป็นนักท่องเที่ยวจะเต็มไปด้วยเสียงเจี๊ยวจ๊าวราเริงสนุกสนาน กลุ่มตลาดเป้าหมายที่มีลักษณะขัดกันเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหาแก่โรงแรม อย่างไรก็ตาม เป็นเรื่องที่แก้ไขไม่ยากนัก กล่าวคือนักธุรกิจมักจะมาพักในระหว่างสัปดาห์และจะกลับในวันศุกร์ในขณะที่นักท่องเที่ยวจะมาถึงโรงแรมในวันศุกร์และกลับในวันอาทิตย์ ฉะนั้นสิ่งทีโรงแรมจะต้องกระทำ ก็คือจะต้องบริหารงานให้พร้อมสำหรับบริการคนสองกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

อีกตัวอย่างหนึ่งในกลุ่มตลาดเป้าหมายประเภทนี้ได้แก่นักจัดรายการวิทยุ โทรทัศน์ จะเลือกจัดรายการให้ตรงกับเวลาและความต้องการของผู้ฟังและผู้ดู เช่น ตอนกลางวันสำหรับแม่บ้าน ตอนเย็นสำหรับเด็ก เป็นต้น อย่างไรก็ตามการประชาสัมพันธ์ไม่ติดกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้อาจใช้บริการผิดเวลา เช่นนักท่องเที่ยวมาเที่ยวระหว่างสัปดาห์หรือผู้ฟังและผู้ดูรายการวิทยุโทรทัศน์หม่นช่วงผิดเวลาทำให้เกิดความไม่ประทับใจและขาดลูกค้าไปได้

การกำหนดนโยบายและแนวคิดที่ชัดเจน

บริษัทผู้ให้บริการจะต้องกำหนดนโยบายและแนวคิดที่ว่ามีนโยบายอย่างไรและวิธีการอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายนั้น แนวความคิดจะแสดงถึงวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างในเรื่องนี้ได้แก่สวนสยามของ นายไชยวัฒน์ เหลืองอมรเลิศ ซึ่งได้กำหนดแนวความคิดที่แน่นอนว่าจะไม่เป็นเพียงสวนสนุกอย่างเดียว แต่ในขณะเดียวกันก็จะให้เป็นสถานที่ตากอากาศพร้อมกันไปด้วย โดยการสร้างทะเลเทียม ทำให้เป็นการชักจูงใจลูกค้ากลุ่มตลาดเป้าหมายกลุ่มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี นโยบายตลอดจนแนวความคิดเช่นนี้จำเป็นต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้เป็นที่เข้าใจแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายแก่พนักงานของบริษัท แก่ผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้ให้กู้ยืมเงิน

อีกตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ ซาฟารีเวิลด์ เจ้าของกิจการคือนายผิน คิ้วไพศาล ได้ตระหนักว่าปัจจุบันสภาพป่าจะหายากยิ่งสัตว์พันธุ์ต่าง ๆ จะสูญหายไปจำนวนมาก แต่มีนักนิยมท่องเที่ยวป่านิยมชมสัตว์ป่าต่าง ๆ จึงได้จัดสร้างซาฟารีเวิลด์ โดยมีนโยบายและแนวความคิดที่แน่นอนว่าตนกำลังทำอะไรอยู่เพื่อสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้

อย่างไรก็ดีวิธีการง่าย ๆ ในการกำหนดแนวความคิดของผู้บริหารบริษัทขายบริการก็คือจะต้องถามตนเองว่าเรากำลังทำธุรกิจอะไร ซึ่งคำตอบต่อคำถามนี้จะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบระมัดระวัง

สมัยก่อนนักท่องเที่ยวผู้ร่ำรวยชอบความหรูหราจะนิยมท่องเที่ยวทางไกลโดยรถไฟชนิดหรูหราในยุโรป แต่ปัจจุบันเมื่อสายการบินที่เชื่อถือได้ให้บริการและความสะดวก การเดินทางโดยรถไฟที่ระดับประดาหรูหราในยุโรปก็ลดลงบางบริษัทล้มเลิกไปในที่สุด อย่างไรก็ตามก็ยังมีบุคคลกลุ่มหนึ่งที่ต้องการหาประสบการณ์การเดินทางแบบดั้งเดิมอย่างน้อยครั้งหนึ่งในชีวิตเพื่อความแปลกใหม่สนองความพอใจของตนเอง James B. Sherwood ในฐานะผู้แทนของบริษัท Sea Containing Group ในอังกฤษเข้าใจถึงความต้องการของกลุ่มนี้ จึงได้มีการรื้อฟื้นบริการเดินทางโดยรถไฟขึ้น คือ The Venice Simplon-Orient-Express ในปี 1981 โดยเสนอบริการที่หรูหราในการเดินทางระหว่างลอนดอนกับเวนิสอีกครั้งหนึ่งโดยใช้รถไฟมีบริการรถนอน มีอาหารรสเยี่ยม และขอให้ผู้โดยสารแต่งกายอย่างเป็นทางการตอนเวลารับประทานอาหารเย็น แนวความคิดของ The Service Simplon-Orient-Express Ltd. เป็นแนวความคิดที่แน่นอนชัดเจนที่จะให้บริการแก่ผู้ต้องการความหรูหรายิ่งใหญ่ ออกแบบบริการที่ไม่เหมือนใครเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของคนกลุ่มนั้นและกลุ่มตลาดเป้าหมายของบริษัทที่มีมากพอที่บริษัทจะตั้งอยู่ได้ (Heskett, 1986:16)

ความเข้าใจของลูกค้า

บริษัทที่ทำธุรกิจด้านบริการจะต้องพยายามทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเข้าใจการบริการของตนอย่างชัดเจนแจ่มแจ้งที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีการหรือด้วยเอกสารการเขียนจะต้องให้เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน เพราะถ้าลูกค้าไม่พอใจอาจปฏิเสธไม่ใช้บริการนั้นได้ ต่างกับบริษัทธุรกิจที่ขายผลิตภัณฑ์ซึ่งลูกค้ามีโอกาสอ่าน ฟัง

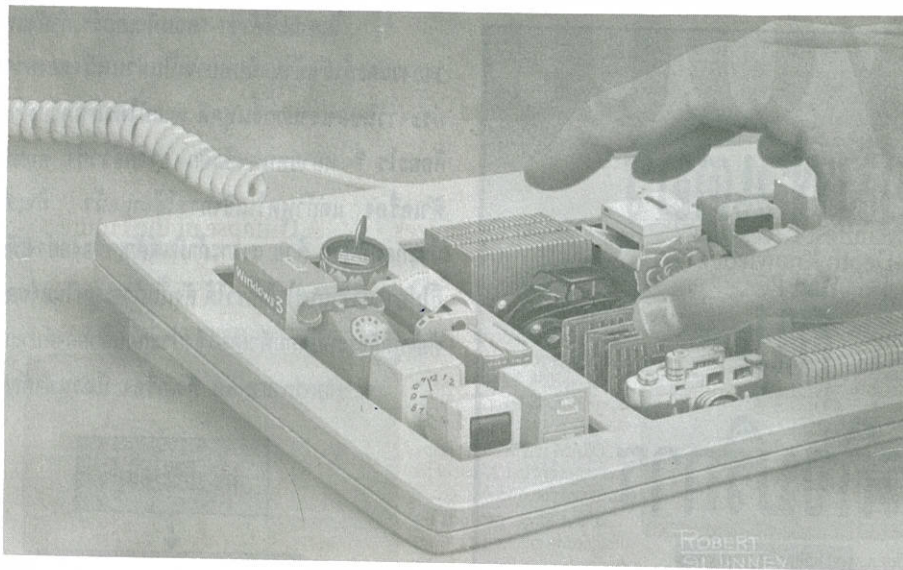
หรือดูโฆษณาก่อนซื้อผลิตภัณฑ์

สภาพแวดล้อมของสถานที่ตลอดจนบุคคลผู้ให้บริการก็สามารถทำให้มีหรือไม่มีผู้ใช้บริการได้เช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่นการบริการให้คำปรึกษาด้านการเงินหรือด้านกฎหมายที่มีวัตถุประสงค์หรือแนวความคิดที่กำหนดไว้แน่นอนว่าจะให้เฉพาะกลุ่มตลาดเป้าหมายที่มีรายได้สูง บริษัทเหล่านั้นก็จะต้องมีการตกแต่งประดับประดาสถานที่ให้หรูหรา ภาควิชา ผู้ให้คำปรึกษาตลอดจนบุคลากรภายในสำนักงานจะต้องแต่งกายดีจะแต่งตัวปอนไม่ได้ และสำนักงานก็ต้องอยู่ในแหล่งชุมชน แต่ถ้าตลาดมุ่งเน้นผู้มีรายได้ต่ำ ก็จะเสียลูกค้าถ้าผู้ให้บริการแต่งกายดีเกินไปสำนักงานก็หรูหราอาจทำให้ลูกค้าไม่กล้าเข้ามาใช้บริการ

การเน้นกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และการควบคุม มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ เป็นการยากที่บริษัทธุรกิจบริการจะปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านให้ประสบผลสำเร็จ บางแห่งประสบความสำเร็จด้านการตลาดแต่ขาดขวัญและกำลังใจด้านทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์ขาดคุณภาพ บางครั้งประสบปัญหาด้านการควบคุมทำให้เกิดการรั่วไหล ขาดทุน หรือไม่ได้รับกำไรอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามการพัฒนาปัจจัยทั้ง 3 ประการในด้านการปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จพร้อมกันไปก็ยังมีได้หมดหวังเสียทีเดียว ได้มีการหาวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อเกิดความก้าวหน้าประสบความสำเร็จในธุรกิจบริการมากขึ้น ตัวอย่างธนาคารแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้มุ่งไปที่ตลาดชนชั้นกลาง แล้วเริ่มพัฒนาการปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย โดยจัดการปรับปรุงระบบบริหารให้ผู้จัดการธนาคารสาขาให้มีอิสระในการบริหารของตนเองบางส่วน แทนที่จะขึ้นตรงกับสำนักงานใหญ่อย่างเข้มงวด ให้ธนาคารสาขามีประธานและคณะกรรมการอำนวยการ โดยประธานกรรมการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเกี่ยวกับกำไร มีอิสระภายในขอบเขตที่จะตัดสินใจปฏิบัติงานในสาขาของตน คณะกรรมการอำนวยการคัดเลือกจากบุคคลในบริษัทซึ่งเป็นกลุ่มตลาดชั้นกลาง

ด้วยความที่รู้จักกลุ่มตลาดเป้าหมายดีทำให้ธนาคารแห่งนี้สามารถปฏิบัติการได้รวดเร็ว มีความยืดหยุ่นให้กับลูกค้าชั้นกลางที่มีความต้องการก็ยิ่งมากกว่าคู่แข่งชั้นจากธนาคารอื่น ถ้าจำเป็น



ธนาคารอาจไม่เรียกร้องให้ลูกค้าต้องแสดงสถานะทางการเงินที่ได้มีการตรวจสอบแล้วก็ได้ โดยไม่ต้องเสี่ยงเพราะธนาคารรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี บางคนก็เป็นผู้อำนวยการหรืออยู่ในคณะกรรมการ

ระบบบริการ

ระบบบริการที่มุ่งเน้นกลุ่มตลาดเป้าหมายเพียงกลุ่มเดียวนั้น เป็นการเสี่ยงเกินไป เพราะถ้าเกิดความล้มเหลวบริษัทธุรกิจนั้นก็จำเป็นต้องล้มเลิก ระบบบริการที่ดีจะต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงสถานะและสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท จะต้องเป็นผู้ให้บริการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมีความสามารถเสียสละและมีทัศนคติหรือมีหัวใจเป็นนักบริหาร จะต้องมียุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงาน (work flow) จะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพทำให้ลูกค้าได้เข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการเสี่ยง และที่สำคัญก็คือต้องเป็นระบบที่มีมาตรฐาน

รับรองคุณภาพของบริการเพื่อเป็นกำแพงกันมิให้มีผู้ใดสามารถเข้ามาแข่งขันได้

ตัวอย่างในกรณีนี้ได้แก่บริษัทเครื่องอุปโภคบริโภคถ่ายเอกสารยี่ห้อหนึ่ง ซึ่งมีนโยบายทั้งขายและบริการให้เช่าเครื่องถ่ายเอกสาร ได้จัดให้มีระบบดูแลรักษาเครื่องทั้งสำหรับลูกค้าที่ซื้อเครื่องและที่เช่าเครื่องแก่ลูกค้าทั่วโลก บริษัทนี้จ้างผู้แทนให้บริการถึง 26,000 คน ทำหน้าที่ดูแลรักษาอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการให้รางวัลผู้ที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยมทั่วโลก Heskett, 1986:20)

กล่าวโดยสรุปแล้วธุรกิจบริการจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์พื้นฐานบางประการที่สำคัญได้แก่ การแบ่งกลุ่มตลาดเป้าหมาย การเลือกตลาดเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและแนวคิดที่ชัดเจน การที่ลูกค้าได้เข้าใจในบริการ การเน้นกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงาน และระบบบริการของธุรกิจนั้น □■

บรรณานุกรม

ลายงา "คนพิเศษ : ถนนสู่ธุรกิจพันล้าน" พบโลก 1 : 8 มิถุนายน 2531 หน้า 73

Brand Progle "15 ปี กับสวนสยาม" มติชน 7 : 78 ธันวาคม 2532 หน้า 129

Heskett **Managing the Service Economy**. Boston Massachusetts : Harward Business School Press, 1986 p. 20