



Journal of Modern Management Science

Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University

<https://www.tci-thaijo.org/index.php/JMMS>



2020 - 2024

กลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ และความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ: การศึกษาเชิง
ประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

Service Recovery Strategy and Satisfaction of Service Recovery:

An Empirical Study of Hotel Businesses in Thailand

ปิยะ วัฒนพานิชย์¹

Piya Wattapanich¹

Article Information

Received: Apr 3, 2020

Revised: Jun 10, 2020

Accepted: Jun 15, 2020

Available Online: Jun 30, 2020

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการกับความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ประกอบใหม่ (New Dimension) ของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ จำนวน 4 องค์ประกอบ โดยมีประชากรคือผู้บริหารโรงแรม 10,429 กิจการ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 432 คน ทั้งแบบออนไลน์และส่งทางไปรษณีย์ คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 23.96 % ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหาร ผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการแผนก และใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษา พบว่า ทุกองค์ประกอบของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ โดยสามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลมากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ การขอโทษที่จริงใจ จะมีผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคือ การให้บริการใหม่ การตอบสนองที่รวดเร็ว ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการชดเชยที่เหมาะสม เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารเห็นว่าส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าน้อยกว่าทุกปัจจัย ดังนั้น ผลการศึกษาจึงสนับสนุนสมมติฐานที่กำหนดไว้ทุกข้อ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังให้คำแนะนำในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจโดยการอบรมพนักงานให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการทั้ง 4 องค์ประกอบ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำเสนอประเด็นวิจัยที่ควรศึกษาเพิ่มเติมในอนาคตเพื่อยืนยันองค์ประกอบของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบใหม่ที่ได้นำเสนอไว้ในครั้งนี้ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: กลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ, ความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ, ธุรกิจโรงแรม

¹ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Lecturer at Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University

Abstract

The purpose of this study is to study the relationship between service recovery strategy and service recovery satisfaction of hotel businesses in Thailand. The researcher presents 4 new dimensions of the service recovery strategy. The population for the study is 10,429 businesses and using 432 samples from both online and post (response rate is 23.96%). The key informants are the executive, general manager or department manager. Multiple regression analysis statistics are used for hypothesis testing. The results showed that all dimensions of the service recovery strategy have a positive relationship with service recovery satisfaction. It can classify into various dimensions that have the most effect is the sincere apology. The next dimensions are repeat service and quick response that affect customer satisfaction. Reasonable compensation is a factor that has less impact on customer satisfaction than all of the above factors. Therefore, the study results support all hypotheses. Also, the researcher advises on how to use the study results for people who interested in training staff to follow the four components of the service recovery strategy. In addition, the researcher has proposed research issues that should be studied in the future to confirm the dimensions of the service recovery strategy which are 4 new dimensions introduced in this study to be more complete.

Keywords: Service Recovery Strategy, Service Recovery Satisfaction, Hotel Business

บทนำ

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นทั่วไป คือ เป็นธุรกิจที่ขายสินค้าที่ไม่สามารถจับต้องสัมผัสได้เป็นส่วนใหญ่ และไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ นอกจากนี้ยังให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการขณะส่งมอบด้วย เช่น บริการในสายการบิน โรงแรม และร้านอาหาร ซึ่งลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการผลิตและส่งมอบของธุรกิจบริการ แตกต่างจากสินค้าที่สัมผัสได้ทั่วไปที่สามารถผลิตเก็บไว้รอการจำหน่ายได้และลูกค้าไม่จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการการผลิต และการส่งมอบสินค้า ดังนั้นบริการจึงเป็นสินค้าที่ส่งมอบความพึงพอใจแก่ลูกค้าขณะรับบริการในทันที อย่างไรก็ตาม การบริการเป็นสินค้าที่ไม่สามารถรับประกันหรือจัดระดับมาตรฐานได้เหมือนกันทุกครั้ง จึงอาจทำให้การบริการเกิดความผิดพลาดไม่เป็นที่ไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ อันเนื่องมาจากการให้บริการแต่ละครั้งจะมีสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เช่น พนักงานผู้ให้บริการ สภาพแวดล้อมทางกายภาพเช่น แสง สี การประดับตกแต่ง และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น ดังนั้น ความผิดพลาดที่เกิดจากการให้บริการจึงเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้ให้บริการที่จะต้องหาแนวทางในการชดเชย หรือฟื้นฟูการบริการให้แก่ลูกค้าทำให้เกิดแนวคิดของการฟื้นฟูการบริการ (Service Recovery) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะเป็นการมุ่งให้ลูกค้าได้รับความผิดพลาดล้มเหลวในการบริการให้ยังคงมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ให้บริการ และยังรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้กับผู้ให้บริการเช่นเดิม เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีขึ้นจากการบริการที่ไม่ได้ตามที่คาดหวัง แต่อย่างไรก็ตาม การฟื้นฟูการบริการต้องคำนึงถึงวิธีการและความเหมาะสมเพื่อจะทำให้การฟื้นฟูการบริการนั้น เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และมีวิธีการ

ปฏิบัติสำหรับธุรกิจ หรือพนักงานที่มีทิศทางเดียวกัน ดังนั้นธุรกิจจะต้องมีการวางแผนการฟื้นฟูการบริการสำหรับพนักงาน โดยใช้กลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ (Recovery Strategy)

ปัจจุบันธุรกิจที่เกี่ยวกับการบริการยังไม่มีธุรกิจใดที่จะสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แน่นอน โดยไม่มีข้อผิดพลาดในการบริการ (Fisk, Brown., & Bitner, 1993) แม้ว่าธุรกิจนั้นจะมีความเข้มแข็งในการมุ่งเน้นลูกค้า โดยมีโปรแกรมที่มีคุณภาพในการนำเสนอลูกค้าเป็นอย่างดี แต่ก็ไม่สามารถที่จะทำให้ปัญหาความผิดพลาดในการให้บริการหมดไปได้ (Del Rio-Lanza, Vázquez-Casielles., & Díaz-Martin 2009) ความผิดพลาดล้มเหลวในการให้บริการทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ต่อผู้ให้บริการ และทำให้ลูกค้าหันหลังให้กับธุรกิจโดยจะไม่กลับมาใช้บริการอีก และทำให้เกิดการบอกแบบปากต่อปากในทางลบ หรือการร้องเรียนผู้ให้บริการเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจที่ลูกค้ามี (Jung-Hwan Kim & Chung-ho Kim, 2009) ดังนั้น การฟื้นฟูการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นที่จะบรรเทาความไม่พึงพอใจของลูกค้าได้และต้องมีเกณฑ์ที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและรักษาความสัมพันธ์อย่างเข้มแข็งกับธุรกิจผู้ให้บริการต่อไป (Ah-Keng Kau & Wan-Yiun Loh, 2006) จะเห็นได้ว่าการที่ธุรกิจไม่ใส่ใจลูกค้าที่มีข้อร้องเรียน หรือทำการเพิกเฉยจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจมาก โดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งถือว่ารายได้หลักมาจากภาคบริการเป็นส่วนใหญ่ที่ทำให้เม็ดเงินกระจายตัวไปยังทุกกลุ่มและมีธุรกิจบริการจำนวนมากในประเทศไทยที่แข่งขันกันอย่างรุนแรง แต่ธุรกิจที่ให้ความสนใจเฉพาะการบริการ โดยไม่สนใจการฟื้นฟูการบริการก็จะประสบปัญหาลูกค้าจะไม่กลับมาใช้บริการอีก ซึ่งเป็นความเสียหายที่ร้ายแรง การศึกษาในอดีตได้มีคำแนะนำว่าธุรกิจที่มีความสามารถในการฟื้นฟูการบริการที่ดีเท่านั้นที่ยังจะมีความสัมพันธ์อย่างเข้มแข็งกับลูกค้าต่อไป (Smith & Botton, 2002)

ในขณะเดียวกัน การศึกษาการฟื้นฟูการบริการที่เป็นงานวิจัยที่ศึกษาในบริบทของไทยยังพบว่ามีน้อยมาก เช่นงานวิจัยของ ภัทรพร ถนัธธุศิลป์ และ ยุพาวรรณ วรรณวณิช (2562) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการกับนักท่องเที่ยวในการรับบริการที่ผิดพลาดจากโฮสเทล ในประเทศไทย โดยได้เสนอ องค์ประกอบ(Dimension) ของกลยุทธ์ดังกล่าวไว้ 4 องค์ประกอบด้วยกัน ประกอบด้วย 1) การกล่าวขอโทษ 2) การรับข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว 3) การให้พนักงานตัดสินใจแก้ปัญหา และ 4) การให้ส่วนลดหรือคืนเงิน โดยพบว่าทั้ง 4 องค์ประกอบมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวตามลำดับ คือ กลยุทธ์การให้พนักงานตัดสินใจแก้ปัญหา มีผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด รองลงมาคือกลยุทธ์การให้ส่วนลดหรือคืนเงิน กลยุทธ์รับข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว และกลยุทธ์กล่าวขอโทษ ตามลำดับ แต่ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวโดยเฉลี่ยแล้วมีเพียงกลยุทธ์การให้พนักงานตัดสินใจแก้ปัญหาเท่านั้นที่มีระดับความพึงพอใจ ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการยังคงต้องมีการศึกษาให้ต่อเนื่องเพื่อให้ได้ข้อสรุปว่าองค์ประกอบที่แท้จริงของกลยุทธ์ดังกล่าว ควรจะประกอบด้วยอะไรบางที่จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการที่แท้จริงโดยควรศึกษาทั้งทางด้านผู้ให้บริการและผู้รับบริการด้วย เพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวสามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการอย่างแท้จริง วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ จึงต้องการที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรม (Perceived Justice) จากการใช้กลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ (Recovery Strategy) ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการของลูกค้า (Recovery Satisfaction) ว่าส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการอย่างไร ซึ่งจะทำให้ทราบสาเหตุว่าการรับรู้ความยุติธรรมน่าจะเกิดจากสาเหตุใด โดยได้นำเสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการที่แตกต่างจากการศึกษาในอดีตและคาดว่าจะเป็นการรับรู้ความยุติธรรมและความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการแตกต่างกัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

ศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ กับความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

ผลจากการศึกษางานวิจัยในอดีตที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ (Recovery Strategy) พบว่า ได้มีการแบ่งกลยุทธ์การฟื้นฟูบริการออกเป็นหลายกลุ่ม ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ผู้สนใจศึกษาจะใช้ในการกำหนดการแบ่งกลยุทธ์ เช่น Wen-Bao Lin (2009) ได้แบ่งกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) Active 2) Passive ส่วน DU, Fan & Feng (2011) ได้แบ่ง กลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) Utilitarian Recovery และ 2) Symbolic Recovery นอกจากนี้ Vázquez-Casielles, Iglesias, & Varela-Neira. (2012) ได้แบ่งกลยุทธ์การฟื้นฟูเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) Economic Resources – Compensations 2) Social Resources – Apologies นอกจากนั้น ยังมีผู้ศึกษาที่ได้แบ่งกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการที่แตกต่างออกไปจากที่กล่าวมาข้างต้นอีก เช่น Craighead, Karwan, & Mille (2004) ได้แบ่งกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) Severity Reduction 2) Maintenance และ 3) Reduce and Develop จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามีผู้กำหนดกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการไว้หลากหลายรูปแบบและการทดสอบในแต่ละครั้งก็จะมีผลการทดสอบผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่แตกต่างกันไป โดยพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับการบริการจะมีความสนใจในหลายด้าน เช่น ปัญหาการเผชิญหน้าระหว่างการบริการ การร่วมมือระหว่างองค์กร การกำหนดราคาการบริการกลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย และ รูปแบบของนวัตกรรมบริการ เป็นต้น แต่การศึกษาเกี่ยวกับการฟื้นฟูการบริการก็ยังมีตัวแปรที่ศึกษาไม่แตกต่างกันมากนัก การศึกษาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการฟื้นฟูการบริการยังคงศึกษาเกี่ยวกับ การรับรู้ความยุติธรรม (Perceived Justice) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การรับรู้ความยุติธรรมที่เกี่ยวกับการกระจายผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน (Distributive Justice) โดยจะเน้นที่ผลลัพธ์ที่ได้ 2) การรับรู้ความยุติธรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการ (Procedure Justice) โดยจะเน้นที่กระบวนการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรับรู้และเข้าใจในนโยบายและระเบียบที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้ให้บริการ และ 3) การรับรู้ความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อบุคคล (Interactional justice) โดยเน้นการที่บุคคลควรได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการให้บริการ ซึ่งการรับรู้ความยุติธรรมทั้งสามด้านนี้ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายถึงสาเหตุและผลที่เกิดจากการพิจารณาด้วยตัวของผู้รับบริการแต่ละคนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการจัดการเกี่ยวกับการฟื้นฟูการบริการจากความล้มเหลวในการให้บริการของผู้ให้บริการ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร (Davidow, 2003) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมที่มีต่อความพึงพอใจอันเกิดจากการร้องเรียนของลูกค้า (Maxham & Netemeyer, 2002) รวมถึงมีผู้เสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมทั้งสามด้านว่ามีผลต่อความภักดีของลูกค้า และมีความแตกต่างกันในแต่ละด้านจริง (Chebat & Slusarczyk, 2005) แต่ก็ไม่ได้บอกเหตุผลว่าเพราะเหตุใดผลที่เกิดจากการรับรู้ความยุติธรรมแต่ละด้านจึงต่างกัน อีกครั้งที่ Maxham & Netemeyer (2002) ได้ศึกษาผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมที่มีต่อความพึงพอใจ หลังจากได้รับการฟื้นฟูการบริการ แต่ไม่ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการฟื้นฟูการบริการในแต่ละด้านของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการเช่นเดียวกัน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงได้จัดปัจจัย

ต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของการให้บริการ แล้วนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ ประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ดังที่จะได้กล่าวในลำดับถัดไป

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Business)

หมายถึง ผู้ประกอบการการที่มีการจัดที่พักแรมแบบให้เช่าเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์สำหรับผู้ที่มาพักแรมระยะสั้นโดยรวมถึงห้องพักแขกและห้องชุดที่มีการตกแต่งพร้อมเข้าพักหรือห้องชุดพร้อมเครื่องครัว โดยมีหรือไม่มีแม่บ้านให้บริการก็ตาม และอาจรวมถึงการให้บริการอื่นๆ เช่น การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่จอดรถ บริการซักรีด สระว่ายน้ำและห้องออกกำลังกาย สิ่งอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการและห้องประชุม รวมถึงที่พักที่จัดโดย โรงแรม โรงแรมรีสอร์ท โรงแรมห้องชุด ที่พักและโรงแรมริมทางหลวง เกสต์เฮ้าส์และที่พักราคาประหยัดอื่นๆ ที่พักชั่วคราว และบังกะโล ที่พักแบบโมบิลเฮ้าส์ บ้านพักวันหยุด ที่พักแบบชาเลต์ รวมทั้งที่พักอื่นๆ ที่มีบริการแม่บ้าน บ้านพักเยาวชน และที่หลบภัยบนภูเขา (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2556)

แนวคิดเกี่ยวกับการฟื้นฟูการบริการ (Service Recovery)

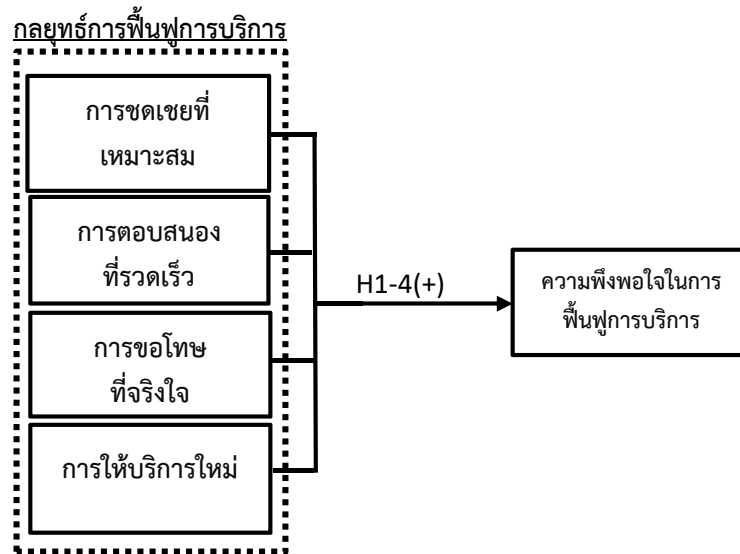
การฟื้นฟูการบริการเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าได้ร้องเรียนถึงการให้บริการ ผู้ให้บริการมีโอกาสที่จะกอบกู้สถานการณ์นั้นได้ด้วยการฟื้นฟูหรือชดเชยการบริการ ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติการบริการเพื่อตอบสนองการบริการที่ผิดพลาด (Gronroos, 1988) หรือกระบวนการที่พยายามทำให้ลูกค้าที่ทำการการร้องเรียนให้กลับมาอยู่ในสถานะที่มีความพึงพอใจ (Zemke & Bell, 1990) ถึงแม้ว่าการฟื้นฟูการบริการจะกระทำเมื่อมีการบริการที่ผิดพลาด ซึ่งในบางครั้งก็อาจจะทำให้เกิดผลในทางบวก ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้าที่มีต่อผู้ให้บริการทำให้ยังคงรักษาความสัมพันธ์ไว้ได้ถ้าหากการชดเชยการบริการนั้นมีความสมบูรณ์กว่าโดยเปรียบเทียบกับสถานการณ์ที่ไม่พบกับการบริการที่มีปัญหา กล่าวคือ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสถานการณ์ที่มีปัญหา กับสถานการณ์ที่ไม่มีปัญหา เมื่อลูกค้าประเมินแล้วพบว่าผู้ให้บริการสามารถฟื้นฟูหรือมอบสิ่งที่ดีกว่าบริการที่ควรได้รับในระดับปกติก็จะเกิดความพึงพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฟื้นฟูการบริการที่ได้ผลบวกจะมีผลต่อการประเมินค่าการบริการที่ดีกว่าการชดเชยการบริการที่ได้ผลลบ (Spreng, Harrell, & Mackoy, 1995) การมอบการบริการเพื่อชดเชยการบริการที่ผิดพลาดหากไม่สามารถทำได้ดีพอ สามารถที่จะนำไปสู่การลดความมั่นใจของลูกค้า สูญเสียลูกค้า การบอกปากต่อปากในเชิงลบ การมีชื่อเสียงในด้านลบและยากที่จะทำให้การบริการกลับมาบรรลุความสำเร็จอีกครั้ง (Berry & Parsuraman, 1991) ขณะเดียวกัน Boshoff (1997) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการการร้องเรียนของลูกค้าที่ไม่ดีพอจะเป็นหลักฐานสำคัญที่จะบอกว่าผู้ที่ร้องเรียนที่ไม่พึงพอใจเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าเหล่านั้น จะนำไปบอกคนอื่นถึงประสบการณ์ที่ไม่ดีมากกว่าลูกค้าที่พึงพอใจกับจัดการกับข้อร้องเรียนถึงสองเท่า ดังนั้น จึงพิสูจน์ได้ว่าการชดเชยการบริการที่มีประสิทธิภาพนั้นแสดงให้เห็นว่าการบริการได้มี “ การรับประกัน ” จึงเป็นการลดความเสี่ยงของการซื้อการบริการของลูกค้าทำให้ลูกค้ากล้าที่จะตัดสินใจในการซื้อบริการเพราะเชื่อมั่นในการฟื้นฟูการบริการที่ผู้ให้บริการจัดไว้หากเกิดการผิดพลาดในการบริการขึ้นมา (Mattsson & McColl, 2011)

Justice Theory

ทฤษฎีความเป็นธรรมหรือทฤษฎีความยุติธรรมเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจมากจากนักวิจัยทางสังคม ซึ่งโดยทั่วไปจะมาใช้ในการอธิบายเกี่ยวกับความยุติธรรมภายในองค์กรที่พนักงานได้รับจากผู้บริหาร อย่างไรก็ตามในงานวิจัยที่นักวิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในงานที่เกี่ยวกับการบริการ ที่นำมาใช้ในการเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการฟื้นฟูการบริการ ซึ่งแนวความคิดคือระดับความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้าในอนาคตจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ลูกค้ารู้สึกว่าได้มีการปกป้องและปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างยุติธรรม โดยมีการพิจารณาความยุติธรรมโดยทั่วไปอยู่ สามด้าน คือ 1) การรับรู้ความยุติธรรมที่เกี่ยวกับการกระจายผลประโยชน์เท่าเทียมกัน (Distributive Justice) โดยจะเน้นที่ผลลัพธ์ที่ได้ 2) การรับรู้ความยุติธรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการ (Procedure Justice) โดยจะเน้นที่กระบวนการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรับรู้และเข้าใจในนโยบาย ระเบียบการที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้ให้บริการและ 3) การรับรู้ความยุติธรรม ในการปฏิบัติต่อบุคคล (Interactional justice) โดยเน้นว่าบุคคลควรได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการให้บริการ

ในบริบทของการฟื้นฟูการบริการ (Service Recovery) สามารถนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมต่อการฟื้นฟูการบริการที่ได้รับจากผู้ให้บริการที่มีบริการที่ผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ร้องเรียนหรือลูกค้าหลังจากการฟื้นฟูการบริการ ซึ่งหากจะกล่าวถึงให้ครอบคลุมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในภายหลังจากการได้รับการฟื้นฟูการบริการแล้วจะมีกระบวนการภายหลังจากการใช้บริการที่เกิดขึ้นตามมาอีก เช่น การพูดแบบปากต่อปาก การมาใช้บริการซ้ำ การภักดีในผู้ให้บริการ และการให้ความไว้วางใจ หรืออาจส่งผลในทางลบก็ได้ หากผู้ใช้บริการคิดว่าการฟื้นฟูการบริการที่ได้รับนั้นไม่ตรงกับที่คาดหวังไว้ สำหรับในการศึกษานี้จะจำกัดการศึกษาไว้เพียงความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ (Recovery Strategy) ซึ่งประกอบด้วย 1) Compensation คือ การชดเชยด้วยสิ่งที่จับต้องสัมผัสได้ 2) Responds Speed คือ การแสดงความรับผิดชอบอย่างทันท่วงทีที่มีกระบวนการแสดงความรับผิดชอบที่รวดเร็ว 3) Apology คือ การแสดงความรับผิดชอบด้วยการขอภัย และ 4) Initiation คือ การเริ่มต้นการให้บริการใหม่แก่ลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์ที่ถูกใช้จะต้องถูกผ่านการประเมินจากลูกค้าที่ได้รับการฟื้นฟูการบริการโดยอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี Justice Theory หรือการรับรู้ความยุติธรรมของลูกค้า ที่ใช้ในการพิจารณาความยุติธรรมทั้งสามด้านของทฤษฎีตามที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ และความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ



กลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ (Service Recovery Strategy)

หมายถึง การปฏิบัติของผู้ให้บริการในการตอบสนองต่อความล้มเหลว ความผิดพลาด ในการให้บริการ (Gronroos, 1988) ด้วยความเอาใจใส่อันเนื่องมาจากความผิดพลาดของการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจและยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้บริการต่อไป

โดยทั่วไปในทางปฏิบัติสำหรับการฟื้นฟูการบริการของผู้ประกอบการธุรกิจบริการ จะมีวิธีปฏิบัติที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การขอโทษ การชดเชย (Hoffman, Kelly, & Rotasky, 1995) ประสิทธิภาพของกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อิทธิพลของปัจจัยการบริการที่เป็นปัญหา, ข้อกำหนด และประเภทของการบริการ และประสิทธิภาพการรับมือกับปัญหาของพนักงานที่จะจัดการปัญหา ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนอง ความใส่ใจ และความเข้าใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ (Smith, Bolton, & Wagner, 1999) ดังนั้นการกำหนดให้ ใคร ทำอะไร อย่างไร จึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ

การชดเชยที่เหมาะสม (Reasonable Compensation: RC)

การชดเชยการบริการ จะเกี่ยวกับการจ่ายเงินคืนให้แก่ลูกค้าในความไม่สะดวก หากลูกค้ามีการเรียกร้องเงิน ถ้าหากความผิดพลาด หรือความล้มเหลวในการให้บริการนั้นไม่สามารถที่จะระบุหรือกำหนดความผิดพลาดได้ การจ่ายเงินชดเชยควรจะนำมาสู่การเพิ่มความพึงพอใจมากขึ้นในการฟื้นฟูการบริการ (Levesque & McDougall, 2000) อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีการชดเชยจะทำให้ผู้บริโภครู้สึกพึงพอใจน้อยเพราะว่าลูกค้าอาจตั้งค่าการชดเชยไว้สูงเกินไป (Smith et al, 1999)

จากหลักฐานเชิงประจักษ์พบว่ามีการศึกษาความสัมพันธ์ของการช่วยเหลือ กับการชดเชยในธุรกิจค้าปลีกพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจที่สูงขึ้นจากการชดเชยในรูปแบบของการเปลี่ยนสินค้าหรือแก้ไขให้ถูกต้อง และการลดราคาให้ และในธุรกิจอาหารพบว่าลูกค้าจะมีความพึงพอใจในรูปแบบของการชดเชยให้มากกว่ารูปแบบของการให้ความช่วยเหลือ (Hoffman et al., 1995) นอกจากนี้ผลการศึกษาที่พบหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า การขออภัยเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด และ ลูกค้าจะเกิดความภักดีขึ้นหากผู้ให้บริการใช้ความ

ช่วยเหลือกับการชดเชยควบคู่กันในความพยายามที่จะฟื้นฟูการบริการ (Darida, Levesque, & McDougall, 1996) นอกจากนี้ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการกับความผิดพลาดในการบริการอันเนื่องจากการบริการที่ล่าช้า พบว่า การขออภัย การชดเชยด้วยการลดครึ่งราคา และการให้บริการใหม่ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีอย่างมาก (Webster & Sundaram, 1998)

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ การชดเชยที่เหมาะสม หมายถึง การจ่ายเงินคืนให้แก่ลูกค้า การส่งมอบบริการใหม่ การเปลี่ยนสินค้า บริการ หรือแก้ไขให้ถูกต้อง หรือการลดราคาให้ ในความไม่สะดวกเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการให้บริการ สามารถนำเสนอสมมติฐานได้ ดังนี้

H1: การชดเชยที่เหมาะสม จะมีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ

การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response: QR)

ในบริบทของการบริการ การตอบสนองที่รวดเร็วจะเกี่ยวข้องกับ ระยะเวลา ความสามารถในการตอบสนอง และการรอคอยของลูกค้า ในเรื่องที่ร้องเรียน (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่าการตอบสนองต่อการฟื้นฟูการบริการที่รวดเร็วต่อการบริการที่ล้มเหลว จะเพิ่มการประเมินของลูกค้า (Clark, Kaminski, & Rink, 1992) โดยเฉพาะความเร็วต่อการจัดการปัญหาและข้อร้องเรียน จะถูกกำหนดว่าเป็นปัจจัยสำคัญของความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998)

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศากุล (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตอบสนองที่รวดเร็วในธุรกิจบริการว่า การแก้ปัญหาให้เสร็จเร็วที่สุด พร้อมทั้งแจ้งลูกค้าทราบในขณะที่กำลังรับบริการ ว่าจะมีสิ่งใดชดเชยความเสียหายให้แก่ลูกค้า เช่น การมอบคูปองในราคาลด 50% สำหรับการการใช้บริการครั้งต่อไป จะทำให้ลูกค้ามีความสุข รู้สึกดีกับองค์กร และยังไปบอกต่อกับเพื่อนฝูง ครอบครัว ถึงบริการที่ได้รับ การบอกต่อแบบนี้ เป็นพลังมหาศาล ที่มีต้องซื้อโฆษณา หากมองลึกลงไป จะพบว่า สิ่งที่มีมอบให้เพื่อชดเชยกับความผิดพลาด คือ คูปองลด 50% มันเป็นสิ่งที่มีความคุณค่าต่อลูกค้า เพราะลูกค้าชอบใช้บริการอยู่แล้วจึงมาใช้บริการซ้ำ คูปองลด 50% ในสายตาลูกค้า หากคิดเป็นตัวเงินจะมีมูลค่าถึงครึ่งหนึ่งของบริการที่ต้องจ่ายจริง ซึ่งลูกค้าย่อมรู้สึกคุ้มค่าและประทับใจ หากมองในส่วนขององค์กรองค์กรมิได้เสียค่าใช้จ่ายต่อรายเพิ่มเติมเลย เพราะการบริการต่อให้ไม่มีลูกค้ามาใช้บริการเลย พนักงานก็ยังต้องให้บริการเช่นเดิมอยู่ดี ไม่ได้เสียอะไรเพิ่มเติม มีหน้าซ้ำ ลูกค้าที่ถือคูปอง ก็สามารถชวนเพื่อนมาดู สร้างรายได้กับองค์กรเพิ่มเติมอีกต่อหนึ่ง และทำให้เกิดความผูกพันของโรงภาพยนตร์นี้ กับลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ การตอบสนองที่รวดเร็ว หมายถึง วิธีการปฏิบัติของผู้ให้บริการในการจัดการข้อร้องเรียนในความผิดพลาดของการให้บริการอย่างทันทั่วทั้งที่มีเหตุผลรองรับ ผู้รับบริการสามารถทราบผลของการจัดการข้อร้องเรียนได้ตามระยะเวลาที่กำหนด สามารถสร้างความมั่นใจ และพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ในด้านกระบวนการจัดการกับข้อผิดพลาดได้

สามารถกำหนดสมมติฐานได้ ดังนี้

H2: การตอบสนองที่รวดเร็ว จะมีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ

การขอโทษที่จริงใจ (Sincere Apology: SA)

ในงานบริการการขอโทษจากผู้ให้บริการถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสุภาพ เป็นมารยาท เป็นการให้ความสนใจเป็นความพยายามที่จะเอาใจใส่ ลูกค้าที่ได้รับประสบการณ์การบริการที่ผิดพลาดและเป็นการยกระดับการประเมิน

ให้สูงขึ้น (Heskett, Sasser, & Hart, 1990) การขอโทษเป็นสิ่งที่ดีระหว่างการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในระหว่างฟื้นฟูการบริการ และยังเป็นความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Blodgett, Hill, & Tax, 1997) คำขอโทษที่ดีจะสื่อสารสามสิ่ง ได้แก่ การรู้สึกผิด ความรับผิดชอบและการแก้ไข

ฟิลิธี พิพัฒน์โกศลกุล (2556) กล่าวว่า ปัจจุบันมีองค์กรอยู่ไม่มาก ที่มีการนำเรื่องการขอโทษที่จริงจังนี้ มาวางแผนอย่างเป็นระบบ ให้พนักงานปฏิบัติต่อลูกค้าและนำไปใช้ได้จริง “การขอโทษที่จริงจัง” จะทำให้เกิดพลังอันมหาศาลที่มีผลต่อองค์กร และถือเป็นขั้นตอนแรกที่เป็นพื้นฐาน “การกล่าวคำขอโทษ แก่ลูกค้า” ซึ่งธุรกิจโดยทั่วไปแล้วอาจจะมองว่าเป็นสิ่งที่รู้กันสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แล้วว่าหากเราให้บริการที่ผิดพลาดอย่างไร ก็ต้องขอโทษลูกค้า แต่ความเป็นจริง พนักงานในองค์กร ได้ปฏิบัติอย่างเช่นที่รู้กันนี้จริงหรือไม่ จะเห็นได้ว่าแค่เพียงขั้นตอนแรกที่ดีเหมือนจะง่าย ๆ นี้ ในทางปฏิบัติจริงแล้ว ก็ไม่ง่าย พนักงานผู้ปฏิบัติหากไม่มีมุมมอง ในการบริการต่อลูกค้า ไม่ค่อยดูแลลูกค้า หรืออาศัยประสบการณ์ที่เคยชินมาจากอดีต ก็อาจจะไม่ใส่ใจลูกค้า ขณะที่มาร้องเรียน ทำให้ลูกค้ามองเห็นความไม่จริงใจในการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า ซึ่งหากเกิดกรณีเช่นนี้เกิดขึ้นปัญหาก็จะลุกลามบานปลาย การชดเชยการบริการก็อาจจะมียุทธศาสตร์ที่สูงขึ้น และที่สำคัญภาพพจน์ ชื่อเสียง ก็จะถูกนำไปขยายต่อกับคนอื่น ทำให้เสียลูกค้าในอนาคตอย่างคาดไม่ถึง การขอโทษอย่างจริงจัง จึงเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการรับมือกับลูกค้าเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการให้บริการ

การศึกษาครั้งนี้ การขอโทษที่จริงจัง หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบ การแสดงความรู้สึกเสียใจกับสิ่งที่ผู้ให้บริการได้ทำผิดพลาด ด้วยความสุภาพ และการแสดงถึงความตั้งใจจริงในการที่จะปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ผู้รับบริการเห็นถึงความพยายาม และตั้งใจจริงในการให้บริการให้ดีที่สุด

H3: การขอโทษที่จริงจัง จะมีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ

การให้บริการใหม่ (Repeated Service: RP)

การฟื้นฟูการบริการจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ที่เกิดจากการบริการที่ผิดพลาดรวมถึงเหตุการณ์ที่ลูกค้าไม่ได้ร้องเรียนด้วย จากการศึกษาพบว่ามีการร้องเรียนจำนวนมากไม่ค่อยได้รับจากลูกค้าเพราะจะถูกแก้ปัญหามาจากพนักงานส่วนหน้าแล้ว เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ได้ทำการร้องเรียนอย่างเป็นทางการ ดังนั้นงานวิจัยหลายงานได้เสนอให้มีความพยายามเชิงรุกในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าซึ่งจะทำให้ยกระดับการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้นเพราะเป็นการแสดงความเอาใจใส่ต่อลูกค้า (Berry, 1995)

การศึกษาในครั้งนี้ได้ให้ความหมายของ การให้บริการใหม่ หมายถึง การนำเสนอบริการในรูปแบบเดิม เมื่อการให้บริการของผู้ให้บริการเกิดความผิดพลาด โดยบริการใหม่นั้นสามารถเก็บไว้ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้รับบริการว่าต้องการการบริการในรูปแบบเดิมตามความสะดวกของลูกค้าว่าต้องการรับบริการเมื่อไหร่

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับผู้สนใจศึกษา จะให้ความสำคัญกับเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดอย่างไร และยังขึ้นอยู่กับความสนใจว่าจะสนใจศึกษาในประเด็นใด ซึ่งในการนำเสนอแนวความคิดในการศึกษาครั้งนี้ ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังที่ได้นำเสนอไว้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยว่าจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในแต่ละด้านอย่างไร จากเหตุผลที่ได้นำเสนอมาข้างต้น จึงได้เสนอข้อสมมุติฐาน ดังนี้

H4: การให้บริการใหม่ จะมีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ

ความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ (Recovery Satisfaction: RS)

หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้รับบริการที่ได้รับจากผู้ให้บริการ อันเนื่องมาจากการบริการที่มีความผิดพลาด

ผู้ให้บริการกับลูกค้าไม่สามารถที่จะห้ามไม่ให้เกิดความผิดพลาดขณะส่งมอบบริการได้ ดังนั้น ทฤษฎีพิจารณาความเป็นธรรมจึงได้เสนอแนวทางในการที่จะชดเชยความไม่เป็นธรรมซึ่งมีความหลายวิธีมากที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับการบริการที่ผิดพลาด ซึ่งถูกนำมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการฟื้นฟูการบริการ ซึ่งกรอบแนวความคิดที่กล่าวถึงคือ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้าในอนาคตจะขึ้นอยู่กับการที่ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการปกป้องและปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างยุติธรรมจากกรอบของทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาสรุปเป็นข้อสมมุติฐานได้ดังนี้

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 10,429 กิจการ ได้ทำการรวบรวมรายชื่อธุรกิจจากฐานข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เนื่องจากเป็นฐานข้อมูลของรัฐบาลที่มีความน่าเชื่อถือ มีการรวบรวมรายชื่อธุรกิจจดทะเบียนอย่างเป็นหมวดหมู่ จึงมีความเชื่อมั่นในความถูกต้องของฐานข้อมูล เมื่อนำมาหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมโดยใช้ตารางหาขนาดตัวอย่างสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970) กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 จะได้ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 370 ตัวอย่าง ดังนั้น เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างตามจำนวนดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวอย่างที่จะส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และทางอีเมลเพิ่มเป็นจำนวน 5 เท่าของขนาดตัวอย่างที่ต้องการ ตามที่ Aaker, Kuma, & Day (2001) ได้เสนอว่าแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนโดยไม่มีการติดตามจะมีอัตราการส่งกลับที่ร้อยละ 20 ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลตอบกลับและกระจายตัวมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้ส่งแบบสอบถามทั้ง 2 ทางดังที่ได้กล่าวไว้ ทั้งหมด 2,000 ชุด ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และเริ่มส่งในต้นเดือนเมษายน 2562 เพื่อสอบถามผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งกำหนดไว้เป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการ มีแบบสอบถามที่ถูกตีกลับ เนื่องจากที่อยู่เปลี่ยนแปลงหรืออีเมลถูกต้อง จำนวน 197 ชุด จึงมีแบบสอบถามถึงผู้รับ จำนวน 1,803 ชุด ได้แบบสอบถามกลับมา 406 ฉบับ หลังจากนั้น 4 สัปดาห์ ได้ส่งไปรษณียบัตรและอีเมลเพื่อขอบคุณ และขอความร่วมมือในการตอบกลับ รอรอบตอบกลับอีก 4 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามเพิ่มขึ้นอีก 48 ชุด รวมแล้วได้รับแบบสอบถามกลับคืน ทั้งหมด 454 ชุด เมื่อนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ 22 ชุด เนื่องจากตอบคำถามไม่ครบ จึงเหลือแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ จำนวน 432 ชุด คิดเป็นอัตราการส่งกลับคืน (Response Rate) 23.96 % ซึ่ง Aaker et al. (2001) ได้เสนอไว้ว่า อัตราการส่งกลับของการสำรวจทางไปรษณีย์ ที่มีกระบวนการติดตามที่เหมาะสม ถ้ามีอัตราการส่งกลับมากกว่า 20% สามารถยอมรับได้ ซึ่งงานวิจัยนี้มีอัตราการส่งกลับคืนที่ 23.96 % จึงอนุมานได้ว่า เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเป็นตัวแทนประชากรทั้งหมดได้

ตัวแปรและการวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยมีลักษณะคำถามแบบให้แสดงความคิดเห็นแบบใช้มาตราวัด 5 ระดับ ตัวแปรแต่ละตัวแปรจะประกอบไปด้วยคำถามสำหรับการวัด ตัวแปรละ 4 - 6 คำถาม โดยมีตัวแปร ความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ (Recovery Satisfaction) เป็นตัวแปรตาม ซึ่งวัดโดยใช้

ยอดขาย จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิม การมาใช้บริการซ้ำ จำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ได้กำหนดตัวแปรควบคุม 2 ตัว ประกอบด้วย

ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ (Firm Age: FA) ผลจากการศึกษาธุรกิจต่าง ๆ ในอดีตพบว่าองค์กรธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน จะมีความได้เปรียบคู่แข่งอยู่ในตัว เนื่องจากมีการสะสมความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ มากพอที่จะส่งผลต่อการแข่งขัน (Green, Covin, & Slevin., 2007) ดังนั้น จึงอาจจะส่งผลต่อการศึกษาได้ ดังนั้น เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่น จึงกำหนดให้เป็นตัวแปรควบคุม โดยประเมินจากระยะเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มจดทะเบียนนิติบุคคล

ขนาดของธุรกิจ (Firm Size: FS) ขนาดของธุรกิจประเมินจากเงินลงทุน จำนวนพนักงาน ซึ่งพบว่าธุรกิจที่มีงบประมาณมากกว่า หรือพนักงานมากกว่า (Nakata, Zhu, & Izberk-Bilgin, 2011) จะมีความได้เปรียบธุรกิจที่มีขนาดเล็กกว่า จะทำให้เกิดความได้เปรียบ ทั้งทางด้านทักษะประสบการณ์ที่หลากหลายกว่า ภาระงานที่น้อยกว่า แรงกดดันมีน้อยกว่า ดังนั้น เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่น จึงกำหนดให้เป็นตัวแปรควบคุม

การพัฒนาเครื่องมือ

การวิจัยในครั้งนี้ ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามจำนวนตัวแปรที่ได้กำหนดไว้ในแบบจำลองความสัมพันธ์ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม โดยแบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ตอน โดยปรับปรุงจากเครื่องมือเดิมที่มีผู้เคยใช้ในการศึกษาในอดีต และพัฒนาเครื่องมือวัดขึ้นมาใหม่สำหรับตัวแปรบางตัวที่ต้องปรับให้เข้ากับบริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และทำการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน หลังจากปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะได้นำไปทดลอง (Pre-Test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรที่จะเก็บข้อมูลจริง โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากสถานประกอบการที่เป็นธุรกิจนำเที่ยว ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ภายในท้องถิ่น และรณเช่า จำนวน 30 ชุด และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้การ Factor Analysis แบบยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อลด Item ซึ่งการพิจารณาค่า Factor Loading ซึ่งต้องมากกว่า 0.4 (Nunnally & Bernstein, 1994) และค่าความสอดคล้องภายในของแต่ละปัจจัย ต้องมีความสัมพันธ์ในระดับที่สูง (Hair et al., 2010) ส่วนการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ซึ่งต้องมากกว่า 0.7 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ผลจากการคำนวณโดยใช้ค่าสถิติทดสอบ พบว่าแต่ละคำถามในงานวิจัยนี้ค่า Factor Loading และค่า Cronbach's alpha ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ค่า ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ผลการวัดความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)และความเชื่อมั่น (Reliability)

Items	Factor Loadings	Cronbach's
		Alpha
การชดเชยที่เหมาะสม (RC)	.640 - .790	.844
การตอบสนองที่รวดเร็ว (QR)	.768 - .827	.855
การขอโทษที่จริงใจ (SA)	.605 - .775	.778
การให้บริการใหม่ (RP)	.651 - .825	.756
ความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ (RS)	.672 - .746	.791

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นสถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน เนื่องจากจำนวนของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมามีจำนวนผ่านเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions) และข้อมูลที่ได้รับมามีเป็นข้อมูลระดับช่วงชั้น (Interval Data) ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นต่าง ๆ ที่ได้ทำการตรวจสอบประกอบด้วย การวัดการกระจายปกติ ปัญหาความสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่าค่าต่าง ๆ สามารถยอมรับได้ ดังนั้น สมการทางสถิติของการศึกษาจึงเป็นดังนี้

$$RS = \alpha_{01} + \beta_1 RC + \beta_2 QR + \beta_3 SA + \beta_4 RP + \beta_5 FA + \beta_6 FS + \epsilon_1$$

เมื่อได้ข้อมูลที่สมบูรณ์แล้วจึงได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) เพื่อไม่ให้ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละคู่ในการศึกษาครั้งนี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่อยู่ในระดับที่ต่ำ จึงอนุมานได้ว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่สูง โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระโดยรวมทั้งหมด จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.214 – 0.541 นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระอีกวิธีหนึ่งโดยการหาค่าของความแปรปรวนของค่าประมาณของสัมประสิทธิ์พารามิเตอร์ (Variance Inflation Factor: VIF's) ซึ่งมีค่าระหว่าง 1.00 – 2.42 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ต้องมีค่าไม่เกิน 10 (Neter, William, & Michael, 1985) จึงสรุปได้ว่า ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ สำหรับข้อมูลที่ได้รับกลับคืน ซึ่งจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป โดยแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทั้งหมดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2: แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

	RC	QR	SA	RP	RS	FAG
Mean	4.28	4.32	3.98	4.22	4.26	N/A
S.D.	.233	.319	.508	.391	.344	N/A
QR	.424 ^{***}					
SA	.224 ^{***}	.408 ^{**}				
RP	.348 ^{***}	.492 ^{***}	.442 ^{***}			
RS	.247 ^{***}	.541 ^{***}	.412 ^{***}	.408 ^{***}		
FAG	.214 ^{***}	.406 ^{***}	.426 ^{***}	.402 ^{***}	.416 ^{***}	
FSI	.044	.054	.062	.014	.044	.032

*** p<0.01, ** p<0.05

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

ผลการศึกษา พบว่า ทุกองค์ประกอบของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ โดยสามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ได้คือ องค์ประกอบที่ 1 การชดเชยที่เหมาะสม (RC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ (RS) ($\beta_1 = 0.183$, $p < 0.05$) ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากโดยอุปนิสัยของคนไทยจะเป็นคนที่เกรงใจ ใจดี โอบอ้อมอารีย์ และสงสารผู้อื่น เป็นทุนเดิมอยู่

แล้ว เมื่อมาเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจบริการก็ต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดี มีความประทับใจและกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อเกิดการบริการที่ผิดพลาดก็มักจะเสนอสิ่งชดเชยที่มากกว่าบริการที่ผิดพลาดไปอยู่เสมอโดยจะคิดเผื่อการชดเชยที่มีคุณค่าต่อใจของผู้มาใช้บริการด้วย ทั้งที่มีรูปแบบเป็นตัวแทนเงินและการชดเชยที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่นการให้ห้องพักฟรี การให้ใช้บริการต่าง ๆ ของโรงแรมฟรี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกประทับใจและกลับมาใช้บริการซ้ำอีก เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ฌ็อง-ฌัก อีสร์ ศรีเพชร (2558) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความไว้วางใจของลูกค้าในธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย และพบว่า ผลการชดเชยให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ารู้สึกว่าจะไม่ถูกทอดทิ้ง เกิดความประทับใจ และกลับมาซื้อเพิ่ม รวมทั้งบอกต่อให้ผู้อื่นมาใช้บริการด้วย นอกจากนี้ Levesque & McDougall (2000) ยังพบว่า การจ่ายเงินชดเชยนำมาสู่การเพิ่มความพึงพอใจมากขึ้นในการฟื้นฟูการบริการ สำหรับการศึกษาในธุรกิจโรงแรมในครั้งนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมอบรูปแบบการช่วยเหลือที่เป็นบริการต่าง ๆ ภายในโรงแรมที่นอกเหนือจากสิ่งที่ลูกค้าซื้อ เช่น มอบจำนวนวันพักเพิ่ม มอบอาหารเช้าหรือเครื่องดื่ม หรือการให้บริการต่าง ๆ ที่มีในโรงแรมเป็นการชดเชยการบริการที่ผิดพลาดซึ่งลูกค้ามีความยินดีมากกว่าการชดเชยเป็นตัวแทนเงิน เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาของ Hoffman et al. (1995) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาดในธุรกิจอาหารและพบว่าลูกค้าจะมีความพึงพอใจในรูปแบบของการชดเชยให้มากกว่ารูปแบบของการให้ความช่วยเหลืออย่างอื่นที่ทางผู้ให้บริการเสนอให้ ดังนั้น การชดเชยที่เหมาะสม (RC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการจึง **สนับสนุนสมมติฐานที่ 1**

องค์ประกอบที่ 2 ผลการศึกษา พบว่า การตอบสนองที่รวดเร็ว (QR) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ(RS) อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta_2 = 0.191, p < 0.01$) โดยสามารถอธิบายได้ว่า การตอบสนองที่รวดเร็วของผู้ให้บริการเมื่อเกิดการบริการที่ผิดพลาดสามารถช่วยลดความรู้สึกไม่พึงพอใจของลูกค้าได้เป็นอย่างมาก ซึ่งสิ่งที่ตอบสนองนั้นไม่จำเป็นว่าจะต้องการได้รับการชดเชยอย่างทันทีทันใด แต่เพียงแค่ผู้ให้บริการแสดงความรับผิดชอบด้วยความกระตือรือร้น เช่น การรับเรื่องร้องเรียนอย่างรวดเร็ว การตอบคำถาม การให้ความมั่นใจ การแสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจจริงเอาใจ หรือการชี้แจงถึงปัญหาโดยอยู่บนข้อเท็จจริง เป็นต้น การตอบสนองที่รวดเร็วเช่นนี้จะได้รับผลตอบแทนที่ดีจากลูกค้าและสามารถทำให้ลูกค้ามีความเข้าใจในสถานการณ์และไม่เสียความรู้สึกมากนัก เช่น ปัญหาการจองห้องพักที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าปัญหาสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก หรือปัญหาความสะอาดของห้องพัก เป็นต้น จึงสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bitner, Booms, & Tetreault (1990) และผลการศึกษาของ Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) ที่พบว่า การตอบสนองต่อการฟื้นฟูการบริการที่รวดเร็วต่อการบริการที่ล้มเหลว จะมีผลต่อการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และยังมีการตอบสนองเร็วมากเท่าไรก็จะยิ่งส่งผลต่อความพึงพอใจมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะความเร็วต่อการจัดการปัญหาและข้อร้องเรียน จะถูกกำหนดว่าเป็นปัจจัยสำคัญของความยุติธรรมด้านกระบวนการ การตอบสนองที่รวดเร็วจะทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม ความรู้สึกในด้านลบก็จะทุเลาลง (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998) นอกจากนี้ พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศล (2556) ได้กล่าวไว้ใน “บริการที่เป็นเลิศ : เทคนิคการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า” ว่า การส่งมอบบริการที่ไม่ถูกต้องตรงใจ หรือผิดพลาดนั้น มันส่งผลกระทบต่อลูกค้า ทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้นการแก้ปัญหาให้เสร็จเร็วที่สุด โดยกำหนดนโยบายให้พนักงานผู้รับเรื่องร้องเรียนแต่ละเรื่องนั้นเป็นของตนเอง เป็นผู้ดูแลเรื่องนั้นของลูกค้าจนจบอย่างรวดเร็ว เพื่อหยุดปัญหาลูกค้าจะติดต่อเพียงแค่ พนักงานคนรับเรื่องเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา ทำให้ปัญหาไม่บานปลาย ในทางตรงกันข้าม จะทำให้ลูกค้ามีความสุข รู้สึกดีกับองค์กร และยังไปบอกต่อกับเพื่อนฝูง ครองครับว่าได้รับการบริการที่ดีจากผู้ประกอบการนี้ จะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างธุรกิจกับลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นผลการศึกษาในครั้งนี้จึง **สนับสนุนสมมติฐานที่ 2**

องค์ประกอบที่ 3 ค่าสถิติที่แสดงออกมาให้เห็นได้ว่าการขอโทษที่จริงใจ (SA) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ (RS) ($\beta_3 = 0.312, p < 0.01$) สามารถอธิบายผลของความสัมพันธ์เช่นนี้ได้ว่าการแก้ปัญหาให้ลูกค้ามีค่าใช้จ่ายแค่กล่าวขอโทษ ยิ้มและไหว้อย่างสวยงาม แล้วให้ลูกค้าจากไปเอง เพราะผลที่ตามมาจะเกิดอะไรขึ้นมันยากที่จะคาดเดาได้ แต่การขอโทษที่ออกมาจากใจจริงของพนักงานต่างหากที่จะสามารถลดระดับความรุนแรงของความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการได้รับบริการที่มีความผิดพลาด มีหลายครั้งที่การขอโทษและแสดงความรับผิดชอบอย่างจริงใจ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีมากขึ้นกว่าเดิมก่อนที่จะมาใช้บริการ ซึ่งโดยปกติในงานบริการทุกประเภทการขอโทษจากผู้ให้บริการถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสุภาพ เป็นมารยาท เป็นการให้ความสนใจ เป็นความพยายามที่จะเอาใจใส่ ส่งผลต่อลูกค้าที่ได้รับประสบการณ์การบริการที่ผิดพลาด จะมีการยกระดับการประเมินในความรู้สึกของตนเองในทิศทางที่ดีขึ้น (Heskett, Sasser, & Hart, 1990) การขอโทษเป็นสิ่งที่ตระหนักรู้ถึงการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในระหว่างฟื้นฟูการบริการ และยังเป็นความสอดคล้องสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ตามทฤษฎีการรับรู้ความยุติธรรมที่อธิบายได้ว่า เมื่อตนเองรู้สึกได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมโดยการขอโทษและชี้แจงเหตุผลและสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับการชดเชยจากผู้ให้บริการ พนักงานผู้รับผิดชอบโดยตรงให้ความมั่นใจอยู่ตรงหน้าลูกค้าในขณะนั้น ก็จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ (Blodgett, Hill, & Tax 1997) นอกจากนี้ พิสิษฐ์ พิพัฒน์โกกุล (2556) ยังกล่าวไว้ว่า “การขอโทษที่จริงใจ” จะทำให้เกิดพลังอันมหาศาลที่มีผลต่อองค์กร และถือเป็นขั้นตอนแรกที่เป็นพื้นฐาน “การกล่าวคำขอโทษ แก่ลูกค้า” ซึ่งธุรกิจโดยทั่วไปแล้วอาจจะมองว่าเป็นสิ่งที่รู้กันสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แล้วว่าหากเราให้บริการที่ผิดพลาดอย่างไร ก็ต้องขอโทษลูกค้า แต่ความเป็นจริงแล้ว การปฏิบัติให้เป็นขั้นตอนที่มีมาตรฐานเช่นเดียวกันทั้งหมดก็ไม่ง่าย พนักงานผู้ปฏิบัติหากไม่มีมุมมอง ในการบริการต่อลูกค้า ไม่ค่อยดูแลลูกค้า หรืออาศัยประสบการณ์ที่เคยชินมาจากอดีต ก็อาจจะไม่ใส่ใจลูกค้า ขณะที่มาร้องเรียนทำให้ลูกค้ามองเห็นความไม่จริงใจในการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า กรณีเช่นนี้อาจทำให้ปัญหาใหญ่ขึ้น การชดเชยอาจไม่สามารถทดแทนได้ และที่สำคัญภาพพจน์ ชื่อเสียง อาจถูกขยายต่อ ทำให้เกิดผลเสียอย่างคาดไม่ถึง การขอโทษอย่างจริงใจ จึงเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการรับมือกับลูกค้าเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการให้บริการ ดังนั้น ผลการศึกษาในครั้งนี้จึง **สนับสนุนสมมติฐานที่ 3**

องค์ประกอบสุดท้าย เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง การให้บริการใหม่ (RP) กับความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ (RS) จากค่าสถิติแสดงให้เห็นว่าทั้งสองตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta_4 = 0.286, p < 0.01$) จึงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวได้ว่า ในบริบทของธุรกิจโรงแรมสินค้าที่ขายให้แก่ลูกค้า คือ ห้องพัก ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม หรือบริการต่าง ๆ ของโรงแรม ซึ่งแต่ละแห่งอาจจะไม่เหมือนกัน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับลูกค้าจำนวนมาก ๆ ที่มีอุปนิสัยไม่เหมือนกัน ขณะเดียวกันการให้บริการของแต่ละโรงแรมอาจมีความแตกต่างกันในความรู้สึกของลูกค้าแต่ละราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ฐานะทางการเงิน รูปแบบการใช้ชีวิต ที่แตกต่างกันของลูกค้า และยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอีก เช่น ฤดูกาลท่องเที่ยว วัฒนธรรม ประเพณี สภาพอากาศ เป็นต้น ปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อให้บริการของโรงแรม จึงอาจทำให้การบริการในแต่ละครั้งเกิดความผิดพลาดได้ อย่างไรก็ตามเมื่อมีการชดเชยการบริการที่เหมาะสม ลูกค้าส่วนใหญ่ก็ยอมรับได้ การให้บริการใหม่เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้ให้บริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นกว่าการให้บริการในครั้งแรก ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในครั้งแรกแล้ว ทำให้ผู้ให้บริการเกิดการรับรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ทำให้การบริการใหม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าเดิมสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Darida, Levesque, & McDougall (1996) ที่พบว่าลูกค้าจะเกิดความภักดีขึ้นหากผู้ให้บริการใช้ความช่วยเหลือกับการชดเชยควบคู่กันในความพยายามที่จะฟื้นฟูการบริการให้ตอบสนองความต้องการให้ดีที่สุด และ

การศึกษาของ Webster & Sundaram (1998) ที่พบว่า การให้บริการใหม่แก่ลูกค้า จะทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผลการศึกษาครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า **สมมติฐานที่ 4** สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: ผลการวิเคราะห์การถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม ความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการ (RS)
การชดเชยที่เหมาะสม (RC)	.183** (.046)
การตอบสนองที่รวดเร็ว (QR)	.191*** (.080)
การขอโทษที่จริงใจ (SA)	.312*** (.062)
การให้บริการใหม่ (RP)	.286*** (.064)
ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ (FA)	.112(.042)
ขนาดของธุรกิจ (FS)	.242(.120)
Adjusted R ²	.413
Maximum VIF	1.647

p<0.05, *p<0.01

^a แสดงค่า Beta coefficients และในวงเล็บแสดงค่า standard errors

จากที่อภิปรายผลมาทั้ง 4 องค์ประกอบของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการสามารถใช้ทฤษฎีความยุติธรรม (Justice Theory) มาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มน้ำหนักในการอภิปรายผลได้ว่า ระดับความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้าในอนาคตจะขึ้นอยู่กับ การที่ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการปกป้องและปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างยุติธรรม โดยมีการพิจารณาความยุติธรรมโดยทั่วไปอยู่ สามด้าน คือ 1) การรับรู้ความยุติธรรมที่เกี่ยวกับการกระจายผลประโยชน์เท่าเทียมกัน โดยจะเน้นที่ผลลัพธ์ที่ลูกค้าได้รับการบริการ ซึ่งในบริบทของธุรกิจโรงแรมหากเกิดความผิดพลาดในการบริการขึ้นหากมีการมอบสิ่งชดเชยที่มีมูลค่าเท่าเทียมกันหรือสูงกว่าบริการที่เคยได้รับก่อนหน้านี้ อาจจะเกิดจากการเปรียบเทียบกับลูกค้าคนอื่น หรือเปรียบเทียบกับบริการครั้งก่อน เมื่อชั่งน้ำหนักดูแล้วพบว่าการชดเชยการบริการที่ได้รับดีกว่าก็จะเกิดความพึงพอใจสูงขึ้น 2) การรับรู้ความยุติธรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการ โดยจะเน้นที่กระบวนการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรับรู้และเข้าใจในนโยบายระเบียบการที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้ให้บริการ โดยในบริบทของโรงแรมจะพบว่าโรงแรมส่วนใหญ่ที่มีระบบการบริการที่ดีเป็นขั้นเป็นตอน มีการวางแผนล่วงหน้ากรณีเกิดการบริการที่ผิดพลาด พนักงานควรจะแก้ไขปัญหาเป็นไปตามลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน พนักงานแต่ละคนรับบทบาทหน้าที่ของตนเองในการรับมือกับปัญหา จะสามารถสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดีและทำให้ลูกค้าไม่เสียความรู้สึก ในทางตรงกันข้ามลูกค้าสามารถยอมรับกับข้อผิดพลาดนั้นได้และเห็นว่าเป็นเรื่องปกติในงานบริการ และ 3) การรับรู้ความยุติธรรม ในการปฏิบัติต่อบุคคล โดยเน้นว่าบุคคลควรได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการใช้บริการ เป็นการแสดงให้เห็นว่าลูกค้ารับรู้ได้ว่าตัวลูกค้าเองไม่ได้รู้สึกว่าตนเองถูกเลือกปฏิบัติที่ต่างจากลูกค้าคนอื่น แต่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานเช่นเดียวกันทุกคน

การนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ประโยชน์เชิงทฤษฎี

ผลที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นการยืนยันทฤษฎี Justice Theory ที่อธิบายว่า ระดับความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้าในอนาคตจะขึ้นอยู่กับการศึกษาที่ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการปกป้องและปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างยุติธรรม สามด้าน คือ 1) การรับรู้ความยุติธรรมที่เกี่ยวกับการกระจายผลประโยชน์เท่าเทียมกัน (Distributive Justice) 2) การรับรู้ความยุติธรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการ (Procedure Justice) และ 3) การรับรู้ความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อบุคคล (Interactional justice) ซึ่งเป็นไปตามหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ที่พบว่า เมื่อไหร่ก็ตามที่ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าผู้ให้บริการสามารถแสดงให้เห็นและรู้สึกได้ว่าตนเองได้รับการปฏิบัติจากผู้ให้บริการอย่างเป็นธรรม ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี เชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องตั้งใจแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในการบริการแต่ละครั้ง และจะมาใช้บริการต่อไป โดยผลการศึกษาทุกองค์ประกอบมีค่าสถิติที่แสดงออกมาอย่างมีนัยสำคัญ

ประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการ

ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายทางการตลาดของธุรกิจโรงแรม สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจได้ เช่น การกำหนดและประกาศวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดนโยบายให้พนักงานทุกคนมีความตระหนัก และรับรู้ถึงความสำคัญของการสร้างภาพพจน์ที่ดีของโรงแรม และภาพพจน์ที่ดีของพนักงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการปฏิบัติในทุกขั้นตอนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น เน้นการสื่อสารที่ตรงกับลูกค้าลดขั้นตอนการสื่อสารที่มีความซับซ้อน การให้บริการแบบครบวงจร ลดการกระจายปัญหาไปหน่วยงานอื่น หรือการประกาศความรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาดในการให้บริการที่เป็นลายลักษณ์อักษรและเปิดเผย เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและแนวทางแก้ไขปัญหาย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรมในหมู่พนักงานด้วยเช่นเดียวกัน รวมทั้งเป็นการทบทวนกระบวนการปฏิบัติและรายงานการปฏิบัติให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรได้รับรู้โดยทั่วถึงกันจะทำให้เกิดการร่วมเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร หากพนักงานแต่ละคนต้องเผชิญกับลูกค้าจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยมีแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรเป็นแกนกลาง ในการรับมือเพื่อแก้ไขปัญหา

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการ โดยพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อการใช้บริการของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ แต่เก็บข้อมูลโดยเก็บจากผู้ให้บริการว่าบริการที่เสนอกับลูกค้าสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้จริงหรือไม่โดยวัดจากกิจกรรมหรือบริการที่โรงแรมได้มอบให้ลูกค้าว่ากิจกรรมเหล่านั้นส่งผลให้ยอดขายห้อง ยอดการใช้บริการอื่น ๆ ในโรงแรมเพิ่มขึ้นหรือไม่ รวมถึงจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นหรือไม่ ลูกค้าเก่ามาใช้บริการเช่นเดิมหรือไม่ หรือยอดของการยกเลิกการจองของตัวแทนมีเพิ่มขึ้นหรือไม่ เป็นต้น โดยมีข้อสมมติฐานว่าถ้ายอดขายได้ไม่ตก ลูกค้าเก่ามาใช้บริการต่อเนื่อง ตัวแทนไม่ค่อยมีการยกเลิกการจอง แสดงว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในการบริการของโรงแรม ทั้งนี้เพื่อจะเป็นการศึกษากลยุทธ์ในด้านของผู้ให้บริการเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อเป็นการปิดช่องว่างที่เกิดจากการเก็บข้อมูลจากผู้ให้บริการด้านเดียว จึงควรศึกษาจากผู้ใช้บริการหรือลูกค้าด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องขององค์ประกอบของกลยุทธ์การฟื้นฟูการบริการว่าจะมีผลการศึกษาตรงกันหรือไม่อย่างไร โดยมีการปรับเปลี่ยนข้อคำถามการวัดในส่วนของความพึงพอใจในการฟื้นฟูการบริการซึ่งเป็นตัวแปรตาม ซึ่งจะช่วยให้กรอบแนวคิดนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2556). ข้อมูลธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 14 มกราคม 2563 จาก
<http://www.nhrc.or.th/getattachment/e0998672-529a-4690-8b9d-9a94fc071dcc/.aspx>
- ณัฏฐ์ภูอิสร์ ศรีเพชร. (2558). แนวทางการสร้างความไว้วางใจของลูกค้าในธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย. *Academic Journal Bangkokthonburi University*, 3(2), 86-96.
- พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศลกุล (2556). บริการที่เป็นเลิศ : เทคนิคการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า. นนทบุรี: ดิ อิมเพรสชั่น คอนซัลแทนท์.
- ภัทรพร ถนิตธนศิลป์ และ ยุพาพรรณ วรรณวานิชย์. (2562). กลยุทธ์การฟื้นฟูความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยจากบริการที่ผิดพลาดของโฮสเทล. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 13(1), 155-167.
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*. New York: John Wiley and Sons.
- Ah-Keng Kau & Wan-Yiun Loh, E. (2006). The Effects of Service Recovery on Consumer Satisfaction: A Comparison between Complainants and Non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101-111.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services Competing through Quality*. The Free Press, New York.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236-245.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post Complaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Boshoff, C. (1997). An Experimental Study of Service Recovery Options. *International Journal of Service Industry Management*, 89(2), 110-130.
- Chebat, J. C. & Slusarczyk, W. (2005). How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.

- Clark, G., Kaminski, P., & Rink, D. (1992). Consumer Complaints: Advice on How Companies Should Respond Based on an Empirical Study. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 5-14.
- Craighead, C. W., Karwan, K. R., & Mille, J. L. (2004). The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies. *Production and Operations Management*, 13(4), 307-321.
- Darida, T., Levesque, T., & McDougall, G. (1996). Service Problems and Recovery Strategies: An Exploratory Investigation in the Hospitality Sector. In: Berneman, C. (ed.) *Proceedings of the Administrative Sciences Association Conference 1997*, 101-110.
- Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, 5, 225-250.
- Del Rio-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with Service Recovery: Perceived Justice and Emotional Responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781
- Du J., Fan X., & Feng T. (2011). Multiple Emotional Contagions in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 449-466.
- Fisk, R. P., Brown, S. W., Bitner, M. J. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.
- Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2007). Exploring the Relationship between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The Role of Structure-style Fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
- Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service. *Review of Business*, 9(3), 10-13.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. L. (1990). *Service Breakthroughs Changing the Rules of the Game*. The Free Press, New York.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotasky, H. M. (1995). Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Service Marketing*, 9 (2), 49-61.
- Jung-Hwan Kim & Chungho Kim. (2009). E-service Quality Perceptions: A Cross-cultural Comparison of American and Korean Consumers, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(3), 257- 275.

- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.
- Mattsson, J., & McColl, R. (2011). Common Mistakes in Designing and Implementing Service Guarantees. *Journal of Services Marketing*, 25(6), 451-461.
- Maxham, J. G. & Netemeyer, R. G. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57-71.
- McDougall, G. & Levesque, T. (2000). Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation. *Journal of Services Marketing*, 14, 392-410.
- Nakata, C., Zhu, Z., & Izberk-Bilgin, E. (2011). Integrate Marketing and Information Services Functions: A Complementary and Competence Perspective. *Journal of the Academic Marketing Science*, 39, 700-716.
- Neter, J., William, W., & Michael, H. K. (1985). *Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance, and Experimental Designs*, 2nd ed. Homewood: Richard D. Irwin.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Smith, A. K. & Bolton, R. N. (2002). The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 5-23.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Spreng, R. A., Harrell, G. D., & Mackoy, R. D. (1995) Service Recovery Impact on Satisfaction and Intentions. *Journal of Service Marketing*, 1, 15-23.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.

- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2012). Service Recovery, Satisfaction and Behaviour Intentions: Analysis of Compensation and Social Comparison Communication Strategies. *The Service Industries Journal*, 32(1), 83-103.
- Webster, C. & Sundaram, D. S. (1998). Service Consumption Criticality in Failure Recovery. *Journal of Business Research*, 41(2), 153-159.
- Wen-Bao Lin. (2009). A Study of Relations among Service Quality Differences, Post-purchase Behavior Intentions with Personality Traits, and Service Recovery Strategy as Intervening Variables. *International Journal of Commerce and Management*, 19(2), 137-157.
- Zemke, R. & Bell, C. (1990). Service Recovery: Doing It Right the Second Time. *Training*, 27, 42-48.