



## دوره آموزشی تکنیک های فروش و بازاریابی

### فصل اول :

#### آشنایی با خدمات

اهداف این فصل :

- ۱- بیان ماهیت خدمات و شناسایی گرایش های مهم در آن
- ۲ - بررسی دلیل نیاز به مفاهیم و روش های خاص بازاریابی خدمات و بررسی دلایل گسترش این نیاز
- ۳ - بررسی اثرات عمیق تکنولوژی بر خدمات
- ۴ - بررسی اجمالی تفاوت های اصلی میان خدمات و کالاها و چالشها و فرصت های بدست آمده برای مشاغل خدماتی
- ۵ - معرفی آمیخته بازاریابی گسترش یافته خدمات و بیان فلسفه تمرکز بر مشتری

((خدمات در این دهه به ضلع اصلی صنعت مبدل خواهند شد))

لوئیس . وی . گریستر      مدیر ارشد سابق شرکت ای. بی. ام

#### خدمات چه هستند؟

به ساده ترین زبان خدمات یکسری تجربه ( دانستنی و علوم ) ، فرایند و ارائه کارهایی هستند که توسط یک فرد یا موسسه برای فرد یا موسسه ایی دیگر انجام می شود .

ما خدمات رابه عنوان یک فعالیت یا منفعت نامحسوس ولمس نشدنی تعریف می کنیم که یک طرف به طرف دیگر ارائه می کند و مالکیت چیزی رابه دنبال ندارد. تولید خدمت ممکن است به کالای فیزیکی وابسته باشد و یا وابسته نباشد. مثل اجاره اتاق در هتل، سپردن پول به بانک، مسافرت با هواپیما، مراجعه به پزشک، تعمیرات و تمییل، تماشای یک مسابقه ورزشی، تماشای فیلم سینمایی، تحویل لباس به خشکشویی، مشورت با یک وکیل دعاوی، و ... که همگی مستلزم خرید خدمت هستند.

علاوه بر تعاریف بالا تعاریف متعدد دیگری نیز در مورد خدمات وجود دارد که به این تعریف نیز میتوان اشاره کرد :

تمام فعالیت های اقتصادی افراد که خروجی شان یک محصول و یا ساخت فیزیکی نباشد ، در زمان تولید مصرف شود و ارزش افزوده آن به صورت های مختلف مثل راحتی ، سرگرمی ، دقت ، آسایش یا سلامتی ایجاد می کند و لزوما جنبه غیر محسوس برای مصرف کننده و خریدارش دارد .

## انواع خدمات :

خدمات را می توان به ۴ دسته مختلف تقسیم کرد :

خدمات و شرکت های خدماتی

خدمات به عنوان محصول

خدمات مشتریان

خدمات مشتق شده

صنایع و شرکت های خدماتی :

شامل آن دسته از صنایع و شرکت هایی می شود که در بخش خدماتی دسته بندی می شوند و محصول اصلی آنها یک خدمت است . به عنوان مثال می توان به شرکت های پیر مدیا اشاره کنیم که به عنوان اولین مرکز خدمات تخصصی رسانه هاشناخته میشود و توانسته بایش از ۵۰۰ پروژه رسانه ای انجام شده که اهم آنها از نشریات، سازمانها و خبرگزاریهای مطرح و رسمی کشور میباشد سهم اعظم بازار رسانه ای کشور را در اختیار داشته باشد و به این صورت خدمات را به عنوان محصول نهایی اش به فروش می رساند .

### خدمات به عنوان محصول :

این شرکت ها دامنه وسیعی از محصولات غیر محسوس را ارائه میدهند که مشتریان برای آنها ارزش قائل می شوند و برای دریافت آنها در بازار پول پرداخت میکنند . محصولات خدماتی توسط شرکت های خدماتی و غیر خدماتی ( تولیدی و فن آوری ) فروخته می شود . به عنوان مثال به موسسه خدماتی شبکه سفید اشاره میکنیم که خدماتی مانند

طراحی سایت

خدمات بهینه سازی سایت

نرم افزار سی آر ام

نرم افزارهای مدیریت سازمانی مانند اتوماسیون اداری و... را در ایران ارائه میکند .

### خدمات مشتریان :

این نوع خدمات جنبه مهمی از آن چیزی است که به عنوان خدمات معنی میشود . خدمات مشتریان سرویسی است که برای پشتیبانی از محصول اصلی شرکت ارائه می شود که معمولا برای ارائه این نوع خدمات نباید پولی از مشتری دریافت شود . این نوع خدمات میتواند در محل و یا از طریق تلفن و اینترنت انجام بشود .

در اینجا مثال صنعت چاپ را میاوریم که یک موسسه تولید کننده ( هایدلبرگ ) یا حتی وارد کننده ماشین آلات چاپ ، خودش را موظف میداند که برای نصب و سرویس نگهداری ماشین آلات فروخته شده یکسری خدمات را به مشتری خود ارائه کند تا رضایت مشتری را جلب نماید .

#### **خدمات مشتق شده :**

در مقاله ایی که برنده جایزه یکی از مجلات معتبر بازاریابی شد ، بیان شد که ارزش کالای فیزیکی به خدمتی است که ارائه می کنند نه به خود کالا . مثلا ارزشی که یک ماشین چاپ دارد به کیفیت و نوع چاپی است که ارائه میدهد نه به نوع کالایی که چاپ می کند .

#### **طیف محسوس بودن :**

تعریف گسترده خدمات بر این موضوع دلالت دارد که نامحسوس بودن ، مشخصه اصلی خدمات است ، به این معنی که یک خدمت قابل لمس نیست و موجودیت ندارد . با این حال کالاهای کمی هستند که غیر محسوس صرف و یا کاملا محسوس باشند .

با توجه به این توضیحات درستتر این است که بگوییم خدمات، بیشتر از محصولات تولیدی ، نامحسوس هستند و محصولات تولیدی بیشتر از خدمات ، محسوس می باشند .

مثلا یک موسسه ترک اعتیاد که جزء خدمات نا محسوس است یکسری خدمات کاملا محسوس مثل کتاب های آموزشی و یا امکانات درمانی هم ارائه می دهد و در مقابل شرکت سامسونگ که در دسته محصولات محسوس می باشد ، خدمات نامحسوسی هم مثل نصب محصول و خدمات پشتیبانی از محصول فروخته شده را نیز ارائه میدهد .

شکل زیر گستره محسوس را نشان میدهد:



### گرایشات در بخش خدمات :

گرایشات در بخش خدمات بر بسیاری از اقتصادهای پیشرفته جهان تسط دارد ، در اوایل سال ۱۹۲۹ ، ۵۵ درصد از جمعیت شاغل ایالات متحده در بخش خدمات مشغول به کار بودند و تقریبا ۵۴ درصد از تولید ناخالص داخلی را بخش خدمات در سال ۱۹۴۸ تولید می کرد تا اینکه در سال ۲۰۰۶ خدمات ۸۰٪ تولید داخلی و ۸۲٪ از استخدام را به خود اختصاص داد .

### اقتصاد های مبنی بر خدمات :

مفاهیم و استراتژی های بازاریابی خدمات در پاسخ به رشد چشمگیر صنایع خدماتی توسعه یافت ، که این خود عاملی برای افزایش اهمیت این نوع بازاریابی در اقتصاد دنیا شد . شاخص دیگر اهمیت اقتصادی خدمات ، رشد جهانی تجارت خدمات است . در حقیقت وقتی تراز داد و ستد ایالات متحده در کالا کم بود ، فقط در سه ماهه آخر سال ۲۰۰۶ ، ۱۹ بلیون دلار داد و ستد مازاد در خدمات وجود داشت و این نتیجه تولید و صدور اطلاعات و دانش و خلاقیت و

تکنولوژی هایی بود که دنیا به آنها نیاز داشت و شرکت هایی مثل امریکن اکسپرس ، مک دونالد و مجموعه هتل های ماریوت تولید کنندگان این خدمات بودند .

این رشد هم در اقتصاد های ثابت و هم در اقتصاد های نوپا مثل چین کاملاً مشهود و مشخص است . در این اقتصادها دولت مرکزی اولویت را به رشد بخش خدمات می دهند .

کشور	درصد تولید ناخالص ملی مربوط به خدمات
هنگ کنگ	۹۱
ایالات متحده	۷۹
فرانسه	۷۷
هلند	۷۴
انگلیس	۷۳
ژاپن	۷۳
سوئد	۷۱
آلمان	۷۰
استرالیا	۷۰
کانادا	۶۹
نیوزیلند	۶۹
اسپانیا	۶۸
فنلاند	۶۷
سنگاپور	۶۶
هند	۶۱
برزیل	۵۴
تایلند	۴۵
چین	۴۰

واحد فروش، قلب هر سازمانی است پس مراقب قلب خود باشید. (علی خویه)

**مشاوره تخصصی و اثر بخش**  
 تشخیص و درمان بیماری های سازمان و شرکت شما  
 عارضه یابی سازمان های فروش  
 تشخیص و معاینه فنی واحدهای فروش  
 معاینه ی فنی بازاریابی و فروش شرکت ها و سازمان ها  
 تشخیص و درمان عارضه های سازمان و مدیریت

علی خویه  
 Khooyeh.ir  
 09122991608  
 مشاور ISO و استاندارد، معرزی طرح های مهندسی فروش  
 با بیش از ۱۶ سال سابقه ی اجرایی

علی خویه  
 09122991608  
 Khooyeh.ir

خدمات به عنوان کسب و کار ضروری در تولید و فن آوری اطلاعات :

در اوایل توسعه رشته مدیریت و بازاریابی خدمات، بیشتر تمرکز روی صنایع خدماتی مثل بانکداری، حمل و نقل و مراقبت های بهداشتی بود و در طول مدتی که صنایع خدماتی سنتی رشد میکردند و رقابتی تر می شدند، نیاز به استراتژی ها و راهکارهای موثر بازاریابی و مدیریت خدمات بیشتر احساس می شد.

همین امر باعث شد که، امروزه صنایع تولیدی و فن آوری مثل خودرو سازی، کامپیوتر، چاپ و... روی ارائه خدمات کیفی و سودآور تمرکز کنند. چرا که آهنگ سریع توسعه تکنولوژی و افزایش رقابت، کسب مزیت رقابتی استراتژیک، از طریق کالاهای فیزیکی صرف را دشوار می سازد و بعلاوه اینکه مشتری ها سختگیر تر شده و انتظاراتشان بالا رفته بود.

به عنوان مثال از سال ۱۳۷۰ به بعد بود که، افرادی که در صنعت چاپ فعالیت میکردند، این فرصت را درک کردند که میتوانند از طریق ارائه خدمات، سود بیشتری بدست بیاورند.

تا قبل از سال ۱۳۷۰ صنعت چاپ و بسته بندی جایگاه قابل توجهی در ایران نداشت. تمامی سفارشات چاپی بعد از چاپ شدن که کاملاً به صورت سنتی انجام میشد، از محل چاپخانه تا محل تحویل سفارش نیز به صورت کاملاً سنتی جابجا میشد.

اما از دهه ۷۰ به بعد بود که یکسری از چاپخانه ها در تهران، مثل چاپ کتیبه با مدبریت مهندس بیژن درویش که تحصیل کرده اروپا در رشته چاپ بودند، با یکسری تغییرات در ارائه خدمات، کیفیت خدمات خود را بالا برده و عاملی برای رضایت مشتری ایجاد کردند. به دنبال این تغییرات چاپخانه سود بیشتری بدست آورد، بین دیگر چاپخانه ها رقابت بوجود آمد و پیرو این مسئله صنعت چاپ و بسته بندی در ایران از نظر تکنیک، کمیت و کیفیت خدمات پیشرفت قابل ملاحظه ای کرد که همچنان نیز ادامه دارد.

## صنایع بی نظم و نیازهای خدماتی حرفه ایی :

با تغییرات سریعی که دو گروه صنایع بی نظم و خدمات حرفه ایی از طریق شیوه های انجام کسب و کارشان کردند ، نیازبهخصوصی سازی هم برای خدمات بازاریابی شکل گرفت .

در دهه های گذشته بسیاری از صنایع خدماتی بزرگ از جمله هواپیمایی ، بانکداری ، ارتباطات و حمل و نقل توسط دولت ایالات متحده بی نظم شدند که درنتیجه آن تقریبا تمامی تصمیمات بازاریابی که قبلا در اختیار دولت کنترل میشد ، در برخی به صورت جزئی و در برخی دیگر به صورت کامل ، در اختیار خود بنگاه ها قرارگرفت . مثلا تا سال ۱۹۷۸ کرایه ها ، مسیر ها و کمیسیون های آژانس های مسافرتی همه شرکت های هواپیمایی توسط دولت تعیین میشد که تعدیل این قوانین کنترلی آشفستگی های زیادی را در صنعت هواپیمایی ایجاد کرد .

## بازاریابی خدمات فرق میکند :

کم کم تاجران متوجه شدند که بازاریابی و مدیریت خدمات ، موضوعات . چالش هایی ایجاد می کند که صنایع تولیدی کالاهای بسته بندی با آن روبرو نیستند . مثلا زمانی که محصول اصلی بنگاه ، کار انجام شده توسط یک پرسنل باشد، بنگاه چگونه می تواند از کیفیت ثابت محصول در بازار مطمئن شود ؟

و در این شرایط بود که کسب و کارهای خدماتی به بازاریابی روی آوردند و تصمیم گرفتند افراد بازاریاب را استخدام نمایند و طبیعتاسعی میکردند بهترین بازاریابان را به استخدام خود در آورند .

بازاریابان خدماتی هم به این نیرو ها پاسخ دادند و از طریق فعالان تجاری و آکادمیک شروع به کار در رشته های مختلف کردند تا تکنیک های بازاریابی خدمات راگسترش داده و مستند سازی



کنند. در حالی که این زمینه رشد میکرد به جایی رسید که نگرانی ها و نیازهای هر کسب و کار که خدمات بخشی از آن بود را مورد توجه قرار داد و عاملی شد تا چارچوب ها ، مفاهیم و استراتژی های مربوطه گسترش پیدا کند و اعلام کند که (( بازاریابی خدمات فرق میکند! ))

خدمات مساوی است با پول:

در دهه آخر قرن ۲۰ بسیاری از موسسات در تشکیلات خدماتی خود سرمایه گذاری کردند و کیفیت خدمات خود را افزایش دادند تا خود را از دیگر رقبا متفاوت نشان دهند .  
موسسه علمی بازاریابی اعلام کرده است که ترکیب راه کارهای متمرکز بر رضایت مشتریان ، تولید بازده و کیفیت خدمات می تواند سودآور تر از استراتژی های کاهش هزینه ها باشد .

بوی نا خوشایند خدمات :

با وجود اهمیت خدمات و سود آنها ، مشتری ها احساس کردند که کیفیت خدمات در حال افت کردن است . این مسئله زمانی بروز پیدا کرد که در برخی از سطوح ، خدمات تا آن زمان بهتر از این نبودند . مثلا در خدمات بهداشتی توانایی پیش گیری و درمان بیماری ها تا آن زمان بهتر از این نبود . نتیجه این مسئله افزایش امید به زندگی در آمریکا و دیگر کشورهای صنعتی شد پس واضح است که در بسیاری از صنایع خدمات نسبت به گذشته از کیفیت بهتری برخوردار شده است اما با وجود این پیشرفت ها باز هم برخی از مصرف کنندگان خدماتی با کیفیت کمتر دریافت می کنند و رضایت کمتری دارند .

چند تئوری در مورد کاهش رضایت مشتریان وجود دارد این تئوری ها ممکن است شامل موارد زیر باشد :

- کمپانی ها خدمات بسیاری را براساس سودی که از بخش های مختلف بازار حساب کرده اند ارائه می کنند . ولی در واقع بسیاری از مشتریان خدمات کمتری نسبت به قبل دریافت می کنند.
- استفاده بیش از اندازه موسسات از خدمات مبتنی بر تکنولوژی باعث شده که به نظر برسد خدمات کم شده اند چون تعامل انسانی وجود ندارد .
- اجرای خدمات مبتنی بر تکنولوژی ( سیستم های خودکار صدا ، سیستمهای مبتنی بر اینترنت و کیوسک های تکنولوژی ) دشوار است و طراحی سیستمی ضعیف.
- انتظارات مشتریان زیاد است ، چون خدمات بهتری از دیگر شرکت ها دیده‌ویا دریافت کرده اند .
- سازمان ها برای کم کردن هزینه های خود کیفیت خدمات خود را ضعیف کردند .
- رقابت شغلی باعث شده که افرادی با مهارت کمتر در شغل های خدماتی کار کنند و کارکنان ماهرتر ارتقاء پیدا کنند و یا برای فرصت های بهتر کارشان را ترک کنند .
- بسیاری از موسسات نیز برای کیفیت خدمات و تمرکز بر مشتری شعار می دهند و در آموزش ، دستمزد و حمایت از کارکنانی که باید خدمات کیفی بدهند، ضعیف عمل می کنند .

پتانسیلی برای ارائه خدمات جدید :

ماشین های فکس ، خود پردازهای بانک ، پارکومترها و .... همگی به خاطر تکنولوژی های جدید ممکن شده اند . این اواخر مردم کسترش اینترنت را تجربه کرده اند که خودباعث سرویس های

جدید میشوند. پیشرفت این تکنولوژی ها این امکان را ایجاد کرده که ما مجموعه ای از خدمات شامل تلفن ، اینترنت، ویدئو، عکاسی . ایمیل راداشته باشیم .



**دوره های آموزش استاد عالی خوبه**

khooyeh.ir

راه های جدید تحویل خدمات :

تکنولوژی ابزارهای تحویل خدمات را به روش های ساده تر، موثرتر و دسترس یافتنی تر تهیه می کند. شرکت ها از خدمات رودررو، خدمات تلفنی و سپس استفاده گسترده از سیستمهای پاسخ گویی صوتی و خدمات مشتریان از طریق اینترنت و اکنون سیستم های بیسیم روی آورده اند (بیمه خدمات درمانی -تامین اجتماعی و ... ) در نهایت تکنولوژی اینترنتی ، راه آسانی برای مشتریان برای یادگیری و تعامل با یکدیگر به وجود آورده است .

توانمند سازی مشتریان و کارکنان :

تکنولوژی ، مشتریان و کارکنان را در گرفتن و دادن خدمات موثرتر کرده است . از طریق تکنولوژی سلف سرویسی ، مشتریان می توانند به خودشان موثرتر خدمت کنند . آنها می توانند از طریق بانک های آن لاین به حساب هایشان دسترسی داشته باشند و تغییرات حسابشان را کنترل نمایند . همچنین تکنولوژی حمایت چشمگیری از کارکنان برای ارائه موثر و کارآمد خدمات ایجاد

می کند . نرم افزارهای خدمات فروش و مدیریت رابطه با مشتریان ، بخش بزرگی از تکنولوژی است که میتواند به کارمندان رده اول کمک کند تا خدمات بهتر ارائه دهند .

توسعه ی دسترسی جهانی خدمات :

القای تکنولوژی ، پتانسیل دسترسی به مشتریان سراسر دنیا را نتیجه داد. اینترنت حد و مرزی ندارد و در نتیجه اطلاعات ، خدمات مشتریان و معاملات در کشورها و قاره های دیگر انتشار پیدا می کند و هر کس به اینترنت دسترسی داشته باشد می تواند این خدمات را دریافت کند. تکنولوژی این امکان را می دهد کارکنان شرکت های بین المللی راحت با هم در ارتباط باشند و اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند و در تیم های مجازی با هم خدمت کنند .

اینترنت یک خدمات است:

یکی از راه های بررسی تکنولوژی درک اینترنت به عنوان یک خدمات بزرگ است هر سازمانی که عملیاتی را در اینترنت انجام می دهد قطعا یک خدمت ارائه می کند . بنابراین هر چه از ابزار ، مفاهیم و راه کارهای مدیریت و بازاریابی خدمات بدانید ، کاربردی مستقیم در اینترنت یا تجارت الکترونیک دارد .

## تناقض ها و بخش تاریک تکنولوژی و خدمات:

منه‌های ویژگی‌های مثبت تکنولوژی در حمایت و بهبود خدمات، ویژگی‌های منفی هم در تکنولوژی وجود دارد. نگرانی مشتری‌ها در مورد حریم و قابلیت اعتماد در ارتباطات اینترنتی بحث‌های زیادی را به وجود آورده. همه مشتریان‌تمایل ندارند با استفاده از تکنولوژی با شرکت‌ها ارتباط برقرار کنند، کارمندان هم ممکن است علاقه‌ای به استفاده از تکنولوژی در زندگی شغلیشان نداشته باشند، مخصوصاً زمانی که احساس کنند تکنولوژی در حال جای‌گزین شدن به جای نیروی انسانی است. مسلماً شغلشان در خطر باشد.

چون به دلیل تکنولوژی، از آنجایی که به خاطر تکنولوژی ارتباط‌های انسانی کمتر شده است، پس برای کیفیت زندگی و روابط انسانی مضر است والدین از این که فرزندان‌شان ساعت‌ها با کامپیوتر بازی می‌کنند و به جستجوی مطالب می‌پردازند و بادوستان‌شان فقط به صورت اینترنتی ارتباط دارند نگران و ناراحتند.

کارکنان شرکت‌ها نیز ارتباط‌شان از طریق شبکه‌ها است در نهایت برگشت سرمایه در تکنولوژی قطعی نیست و ممکن است بازده‌ای و جلب رضایت مشتری خیلی طول بکشد.

## جدول هشت تناقض اصلی محصولات تکنولوژی

تناقض	توضیح
کنترل / آشوب	تکنولوژی می‌تواند قوانین و دستورات را نظم دهد یا می‌تواند باعث تحول و نظم‌ی شود
آزادی / برده داری	عدم وابستگی یا محدودیت کمتر را به همراه دارد - وابستگی یا افزایش محدودیت را ایجاد می‌کند

جدید / کهنه	به کاربر آخرین فواید دانش علمی را میدهد که دیر یا زود در بازار از مد می افتد
شایستگی / عدم صلاحیت	احساسات با هوش بودن و کارآمد بودن را القاء میکند و میتواند باعث بی تفاوتی و بی عرضگی شود
کارایی / عدم کارایی	کمک میکند تا فعالیت های خاص ، زمان و تلاش کمتری بخواهد و یا برعکس
برطرف کردن نیاز / ایجاد نیاز	میتواند ایجاد نیاز کند و یا نیازها و خواسته ها را برطرف کند
ایجاد گروه / تجربه	دور هم بودن انسانها را آسانتر میکند و همچنین عاملی برای جدایی و دوری افراد از یکدیگر است
مجدوب کردن / دلزده کردن	به مشغولیت ، جریان یا فعال بودن کمک میکند و می تواند باعث مختل کردن کار شود

ویژگی های خدمات در مقایسه با کالا :

خدمات نامحسوس تر و سخت تر از کالاها ارزیابی می شوند

کالاها	خدمات	نتیجه
محسوس	نامحسوس	خدمات نمی توانند انبار شوند خدمات براحتی ثبت نمی شوند خدمات نمی توانند نمایش داده شوند قیمت گذاری خدمات مشکل است
استاندارد شده	همگن	ارائه خدمات و رضایت مشتری بسته به فعالیت های مشتری و کارمند دارد

کیفیت خدمات بستگی به عوامل غیر قابل کنترل دارد هیچ دانش مشخصی درباره تناسب خدمات ارائه شده با آنچه برنامه ریزی شده و پیشرفت کرده وجود ندارد .		
مشتریان در داد و ستد دخالت دارند مشتریان بر یکدیگر اثرگذارند کارمندان بر نتایج خدمات تاثیر میگذارند عدم تمرکز ممکن است ضروری باشد تولید انبوه مشکل است	مصرف و تولید همزمان	تولید مجزا از مصرف
در خدمات برابری عرضه و تقاضا مشکل است خدمات نمی تواند مرجوع یا مجدد فوخته شوند	خطرناک	خطرناپذیر

نا محسوس بودن:

خدمات نامحسوس هستند چون بیشتر فعل و کار هستند. خدمات مانند کالاهای محسوس دیده نمی شوند ، قابل لمس ریال حس و مزه ، نیستند . مثل خدمات مخابراتی که قابل لمس و دیدن نیستند اما مشترکین به عنوان مشتری میتوانند آنها را درک کنند .

پس به دلیل نامحسوس بودن خدمات ، نمی توان خدمات را ذخیره کرد ، نوسانات تقاضا کم میشود و کیفیتشان را نمی توان اندازه گرفت.

ناهمگونی :

چون خدمات عملکردهایی هستند که به تکرار توسط افراد مختلف انجام و تولید می شود، هیچ دو خدمت مشابهی شبیه به هم نیستند . چه از نظر کیفیت و چه از نظر کمیت .ناهمگونی نتیجه یکسان نبودن دقت دو مشتری نیز هست که هر کدام تقاضا و تجربیات مختص به خود از خدمات را دارند . بنابراین ناهمگونی به شدت به تعاملات انسانی وابسته است .

مثل چاپ دو فولدر توسط اپراتور ماشین چاپ در یک روز اما با تغییرات تونالیت رنگی مختلف .

تولید و مصرف همزمان :

اغلب خدمات اول فروخته و بعد تولید می شوند و به طور همزمان مصرف می شوند و به طور همزمان مصرف می شوند .

خدمات چاپی را نمی توان تا زمانی که فروخته شوند تهیه کرد و این وضعیت یعنی مشتری در زمانی که خدمات تولید می شود حضور دارند و فرآیند چاپ ( تولید ) را مشاهده می کنند و یا حتی در فرآیند تولید نیز مشارکت دارند .ناظر چاپ با تایید رنگ و نظر به کم و زیاد کردن نمونه رنگی در فرآیند تولید فرم چاپی به اپراتور کمک میکند .

فنا پذیری :



خدمات را نمی توان ذخیره و یا انبار کرد یا دوباره فروخت و یا پس داد . در مقابل کالاها را می توان انبار کرد ، دوباره مرجوع کرد و یا فروخت .

و مشکل اصلی که مجریان ارائه دهنده خدمات در رابطه با زودگذر بودن خدمات با آن مواجه هستند عدم توانایی انبار کردن خدمات است . بنابراین پیش بینی تقاضا و برنامه ریزی خلاق برای ظرفیت استفاده مهم و در زمینه تصمیم گیری چالش برانگیز است و اینکه نمی توان خدمات را دوباره فروخت و یا پس داد این مفهوم را می رساند که نیاز به راه کارهای بهبود عملکرد ضعیف است . مثلا اگر یک فرم چاپی در زمان چاپ با مشکلی مواجه شد راه کاری برای جبران آن مشکل وجود داشته باشد .

چالش ها و پرسش های بازاریاب های خدماتی :

به خاطر ویژگی های اساسی خدمات ، یکسری چالش بر سر راه بازاریاب های خدماتی وجود دارد که به طور اختصار به نمونه هایی از آنها اشاره می کنیم :

• چگونه میتوان کیفیت خدمات را بهبود داد ؟

• چگونه خدمات جدید می تواند به طور موثر طراحی و آزمایش شود ؟

• چگونه یک شرکت میتواند مطمئن شود که با یک تصویر ثابت و نسبی در حال ارتباط است ؟

• چگونه یک سازمان می تواند از مفاهیم خدمات جدید در مقابل رقبا حفاظت کند ؟

• چگونه یک موسسه میتواند خدماتی با کیفیت ثابت ارائه دهد ؟

• چگونه یک موسسه با مشتریانش ارتباط برقرار کند ؟

و ...

آمیخته بازاریابی سنتی :

یکی از اساسی ترین مفاهیم بازاریابی ، آمیخته بازاریابی است و شامل تمامی عناصری می باشد که سازمان کنترل میکند تا بتواند برای رضایت و ارتباط با مشتری استفاده کند .

تشکیل شده است : pآمیخته بازاریابی سنتی از ۴

محصول - مکان ( توزیع ) - ترویج - قیمت

این عناصر متغیرهایی مرکزی تصمیم گیری در بازاریابی هستند .

آمیخته گسترده برای خدمات :

به دلیل همزمان بودن تولید و مصرف خدمات ، مشتریان اغلب در محل تولید حضور دارند و به طور مستقیم با پرسنل در ارتباط هستند و در اصل بخشی از فرایند تولید خدمات هستند . ( ناظر چاپ )

به دلیل نامحسوس بودن خدمات ، مشتری ها به دنبال نشانه های محسوس میگردند تا بتوانند طبیعت تجربه خدمات را درک کنند . مثلا در صنعت چاپ ، عواملی مانند کاغذ ، مرکب ، یووی و صحافی روی درک و تجربه مشتری تاثیر گذار است .

علاوه بر ۴ پی سنتی و آمیخته بازاریابی ، خدمات شامل : افراد ، شواهد فیزیکی و فرایند تولید خدمت نیز می شود

افراد : شامل همه عوامل انسانی هستند که در ارائه خدمات نقش داشته باشند . زمانی که یک کاتالوگ در حال آماده شدن برای چاپ می باشد عوامل انسانی مختلفی در تولید آن نقش دارند، طراح ، لیتوگراف ، اپراتور چاپ ، صحاف ، برشکار ، ناظر چاپ و ...

رفتار : همه عوامل انسانی شرکت کننده در ارائه خدمات از قبیل رفتار و منش و کردار آنها ، مدل لباسشان و ظاهر فردیشان همه روی درک مشتری تاثیر گذار است و تا حدودی روی ارائه خدمات موثر است .

شواهد فیزیکی : محیطی است که در آن خدمات ارائه می شود و مکانی است که بنگاه و مشتری در حال تعامل با یکدیگر هستند و همه عناصر محسوس برای راحت کردن انجام یا ارتباط خدمات وجود دارند .

فرآیند روند فیزیکی : مکانیزم ها و جریان فعالیت هایی است که توسط آنها خدمت ارائه می شود . مراحل عملی ارائه خدمات که مشتری تجربه میکند یا همان جریان عملیاتی خدمات به مشتری کمک میکند که طبق همان شواهد در مورد سرویس ارائه شده قضاوت کند و یا اینکه درک کند که آیا فرآیند خدمات مورد نظرش از روش خط تولید استاندارد شده پیروی میکند .

و به این صورت درمیآید که فرآیند ارائه خدمات مورد نیازش مطابق خواسته او میباشد و یا خیر .

**پایان فصل اول**

## فصل دوم :

شکاف کیفیت مصرف کنندگان: تفاوت میان انتظارات مصرف کنندگان و اقدامات و خدمات انتظارات مصرف کنندگان: استانداردهایی است که آنها پس از تجربه خدمات و ارزیابی شخصی ارائه دهند.

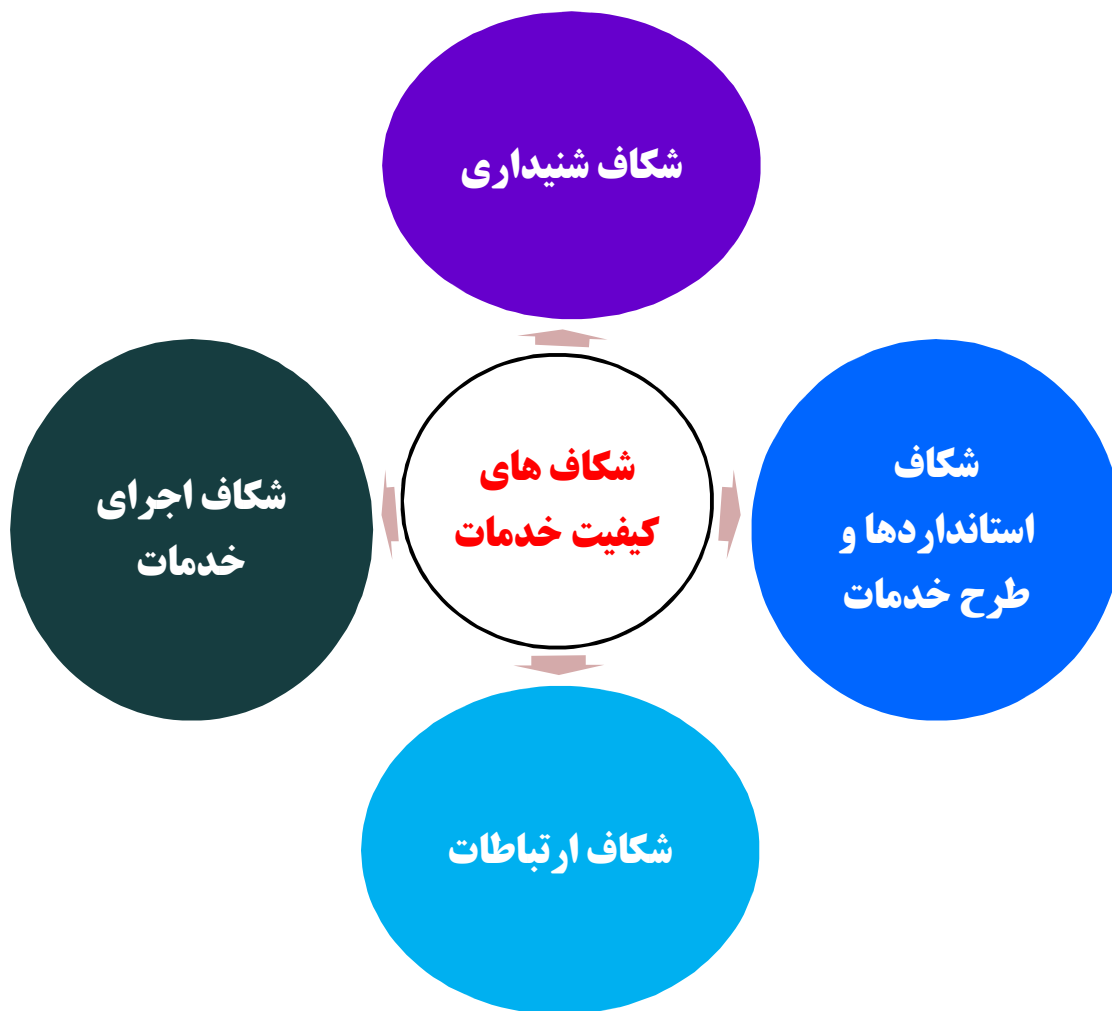
انتظارات مشتری مطابق با باورهای اوست

مثلا وقتی وارد رستوران گران قیمت می شویم انتظار ارائه خدمات بهتری نسبت به رستوران فست فود داریم

بستن شکاف بین آنچه مصرف کننده انتظار دارد و خدمات ارائه شده اساس مدل شکاف را تشکیل می دهد.

مشتری فکر می کند آنچه احساس می کند را دقیقا بدست می آورد اما در عمل فاصله زیادی بین انتظارات و ادراکات مشتری و ارائه خدمات است که هدف بازاریابی خدمات پل زدن بر روی این فاصله است





### عوامل موثر در شکاف شنیداری

کمبود ارتباطات رو به بالا: کارکنان رده پایین که درباره مشتریان اطلاعات بیشتری دارند به ندرت می توانند با مدیران خود در تماس باشند

کمبود استراتژی ها: استراتژی هایی که برای حفظ و تقویت مشتری موثر است که به آن بازاریابی رابطه ای گویند اگر سازمان رابطه قوی با مشتری داشته باشد اولین شکاف کیفیت خدمات کمتر می شود

نبود بازار خدمات: بهترین شرکتها که هدف اصلیشان شناخت صحیح از انتظارات مشتری است  
گاهی در این مورد نا موفق عمل می کنند

شرکتها خوب است بدانند که

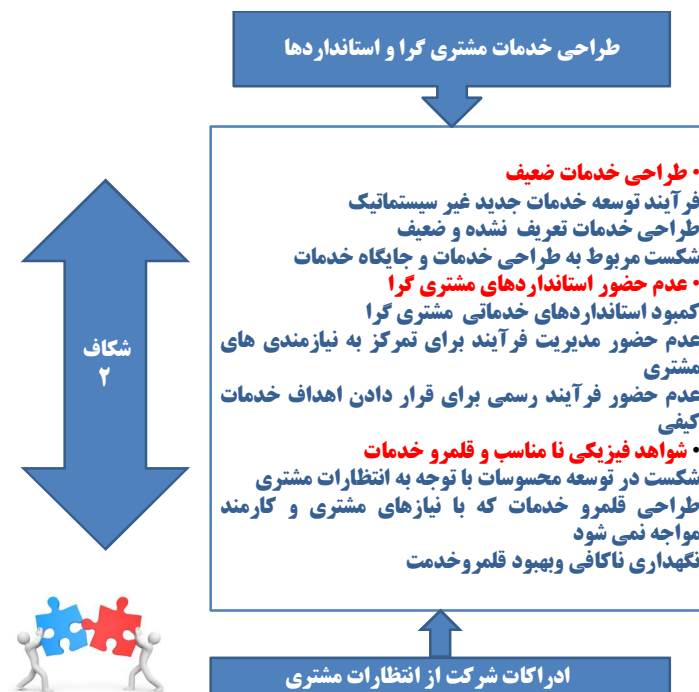
چرا مشتریان شکایت می کنند و چه انتظاراتی دارند؟

چه چیزهایی باعث ایجاد نارضایتیشان می شود و چگونه استراتژی بازاریابی خدمات را با آن  
هماهنگ کنند؟

باید راه حلهایی ارائه دهند که در نهایت منجر به رسیدگی به شکایات مشتری فشار بر کارکنان  
قدرتمند در جهت رفع مشکل سریع رفع نقص و ارائه خدمات بهتر ارائه گارانتی و حتی غرامت به  
مشتری به دلیل وعده بر آورده نشده

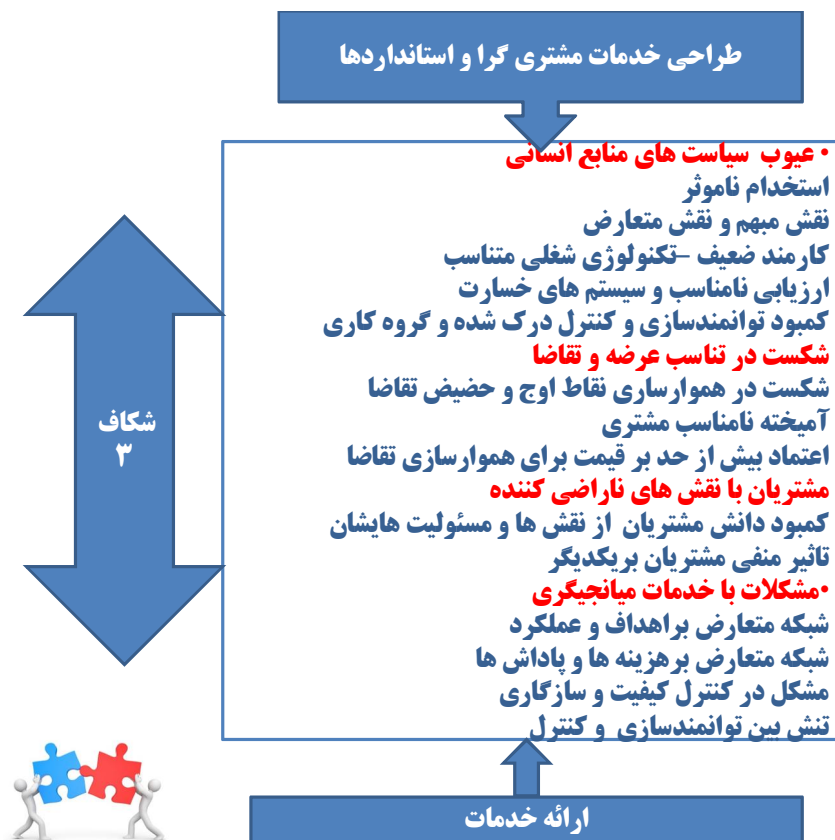
شکاف دوم طراحی و خدمات استاندارد

- گاهی مسوولین تنظیم استاندارد بر این باورند که انتظارات مشتریان نا معقول است آنها بر  
این باورند که تغییر در خدمات استاندارد سازی را دچار مشکل می کند آنها استانداردها را  
راهی جهت تحریک مشتریان می دانند و شکاف انتظارات مشتری از گسترش طرح ها و  
استانداردهای خدماتی از همین جا آغاز می شود.



### شکاف سوم شکاف عملکرد خدمات

- اگر طراحی خدمات و استانداردها مناسب باشد به نظر میرسد یک شرکت با ارائه کیفیت بالا در مسیر درست گام بر می دارد ولی هنوز برای تحول خدمات عالی کافی نیست.
- استانداردها باید اثر بخش باشد به طوری که کارکنان بر اساس اجرای این استانداردها سنجش و پاداش گیرند
- وقتی استانداردها درست مناسب با انتظارات مشتری باشد شکاف عملکرد باریکتر شده در نتیجه شکاف کیفیت خدمات نیز باریکتر خواهد شد



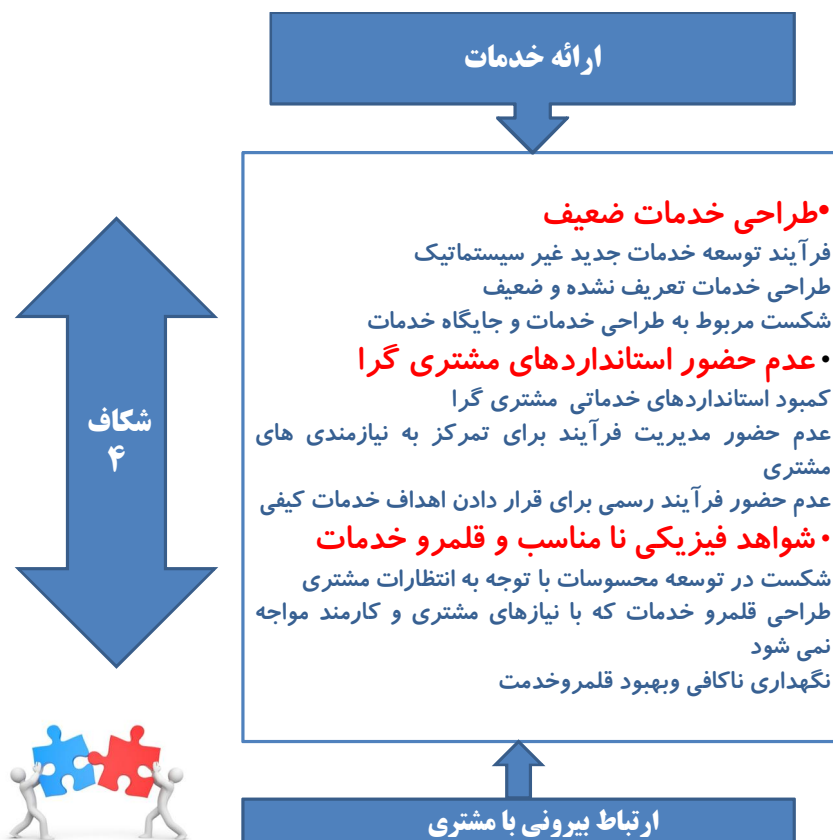
مشکلات مربوط به شکاف سوم

- عدم تحقیق مشتری نسبت به دستورالعمل ها و کیفیت کالا
- عدم بررسی کالا در بازار توسط مشتری و عدم اطلاع از محصولات رقبای بازار
- تعارض در ارائه خدمات بین واسطه ها
- تقاضای بیش از حد عدم انطباق ظرفیت ها و نیازها

شکاف چهارم شکاف کیفیت در خدمات ارتباطی



- نشان دهنده نا هماهنگی میان ارائه خدمات و ارتباطات بیرونی ارائه دهنده خدمات است
  - وعده های عمل نشده و اغراق آمیز در تبلیغات
  - عدم هماهنگی میان بازاریابی و کارکردها علاوه بر بالا رفتن بی جهت انتظارات به دلیل اغراق آمیز بودن اطلاعات
- مشکلات شکاف چهارم
- یکی از مشکلات شکاف چهارم کیفیت خدمات تولید کننده و ارتباط مربوط به بازاریابی است
  - بازاریابی ها و تبلیغات غلو آمیز و نا هماهنگ با محصول وعده های دروغین باعث ایجاد نظر منفی مشتریان به خدمات می گردد.



## یکپارچه سازی بستن شکاف

- کلید بستن شکافها بایستی شکافهای تهیه کننده (۱ تا ۴) را ببندند و بسته هم بماند
- در جایی که یکی از شکافهای کیفیت خدمات تولید کننده وجود دارد مشتری احساس نقص در کیفیت خدمات می کند
- سازمانهای جدید نیاز به مطالعه و بررسی بیشتر مشتریانشان دارند تا بتوانند استراتژی های بازرگانی بهتری ارائه دهند

## پایان فصل دوم

## فصل سوم

### در این فصل می خوانیم

- ۱- درک مصرف کنندگان در چگونگی انتخاب، تجزیه و ارزیابی خدمات.
- ۲- تشریح چگونگی قضاوت مصرف کنندگان درباره کالادر مقابل خدمات برحسب تحقیق، تجزیه و معیار اعتقاد
- ۳- توسعه عناصر رفتاری مصرف کننده برای درک (بهتر) بازاریابی خدماتی.

### دوره های زندگی : خدمات برای تولیدات

رفتار مصرف کننده برای برخورداری از خدمات چگونه است . به چه طریق خدمت مورد نظر خود را جستجو می کند، انتخاب می کند ، و سپس تجربه کرده و در نهایت آن خدمت را ارزیابی میکند.

عوامل متعددی در اجرای فرایند فوق نقش دارد که مهمترین آنها عبارتند از

## ۱- دوران کودکی تا بازنشستگی

مصرف کننده در چه سنی (نوزاد-کودک-نوجوان-جوان-مسن-پیروبازنشسته) قرار دارد.

## ۲- تفاوت نسلها

نسلهای متفاوت شخصیت شان بوسیله رخدادهای، تاریخ و افراد گوناگون شکل گرفته و انواع خدماتی که به آنها روی می آورند متفاوت است.

## انواع محصول

از حیث ارزیابی کالا و خدمات محصولات را می توان به انواع ذیل تقسیم بندی نمود.

### ۱- محصولات دارای تحقیقات کیفی بالا

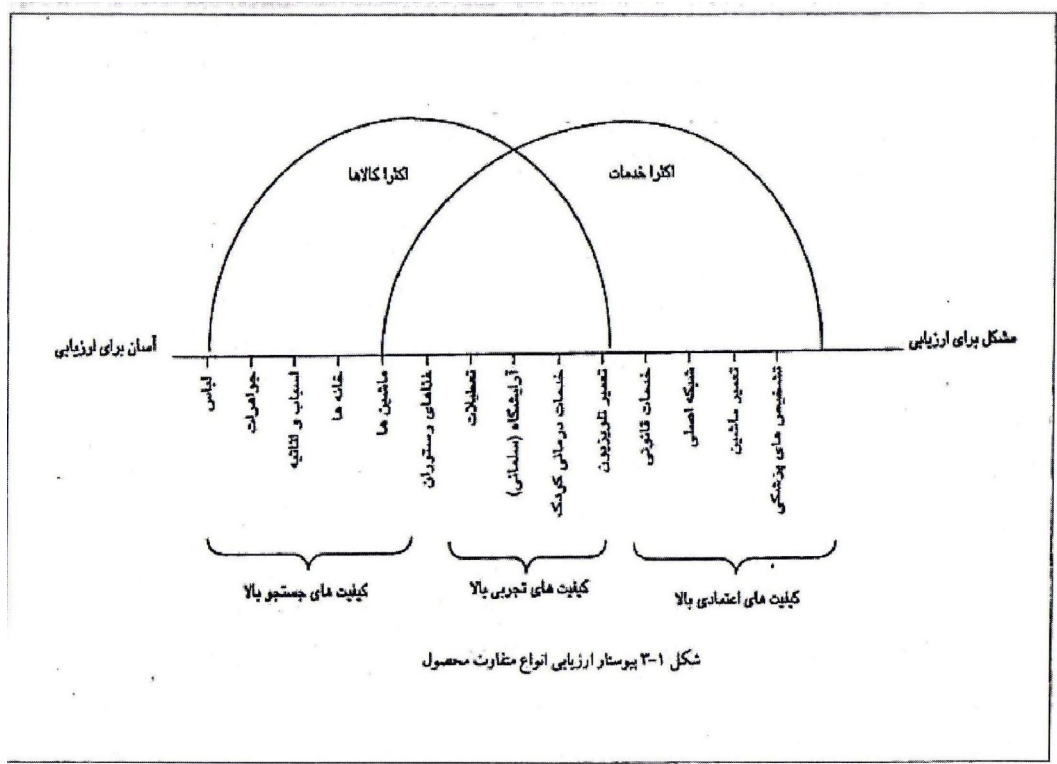
مانند: اتومبیل، لباس، اثاثیه و جواهرات (ویژگی های آنها می تواند قبل از خرید به طور کامل تعیین و ارزیابی شود)

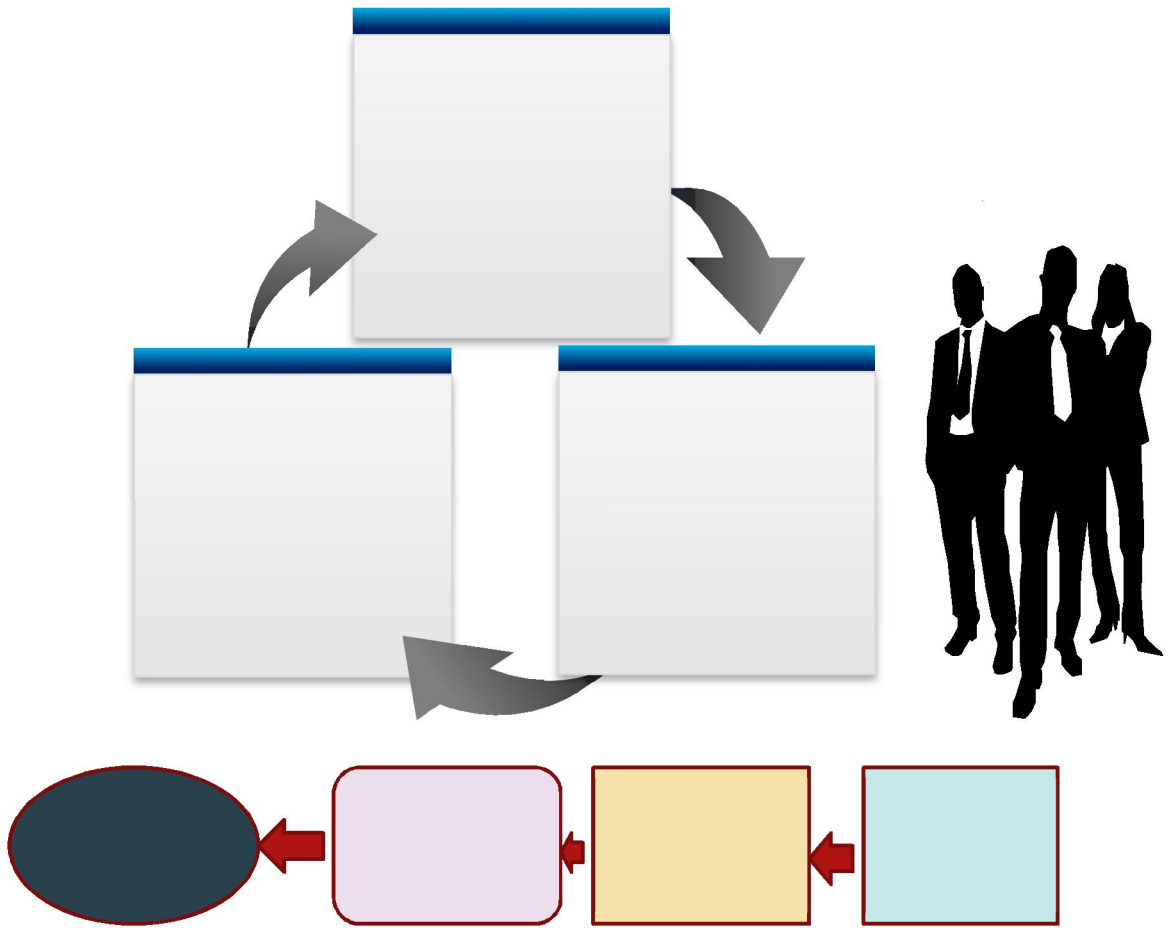
### ۲- محصولات دارای تجربه های کیفی بالا

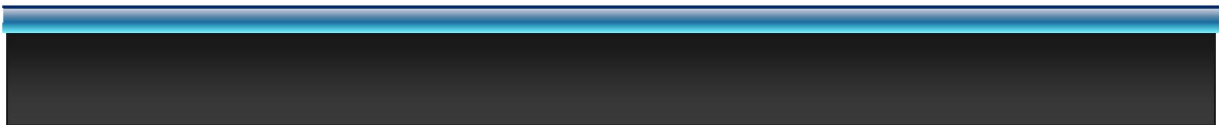
مانند: آرایشگاه و غذاهای رستوران و مواد غذایی بسته بندی (ویژگی های آنها می تواند شناخته یا ارزیابی شوند تا اینکه آنها خریداری و مصرف شوند)

### ۳- محصولات دارای باورهای کیفی

مانند: تشخیص های پزشکی، تعمیر ماشین (شامل ویژگی های می شود که مصرف کننده ممکن است برای ارزیابی، حتی بعد از خرید و مصرف غیرممکن بداند)







## جستجوی اطلاعات

جستجوی اطلاعات ریسک را کاهش می دهد و به مصرف کنندگان کمک می کند تا درباره انتخاب شان با اطمینان بیشتری عمل نمایند. برای این منظور مصرف کنندگان هم از منابع شخصی (مصرف کننده قبلی، دوستان، کارشناسان، و متخصصین) و هم از منابع غیرشخصی (مثل وب سایت های مربوطه، رسانه مد نظر) بهره می جویند.

مصرف کنندگان هم اکنون قادرند از طریق اینترنت اطلاعات غیرشخصی درباره خدمات رابه شکل بصری، عکس، اطلاعات جزئی و تورهای مجازی جستجو کنند.

## ریسک دریافت شده

خرید خدمات به نسبت خرید کالا دارای ریسک بیشتری می باشد. زیرا خدمات نوعا نامحسوس، متغیر و خطرناک هستند. ریسک می تواند به شکل ریسک مالی، ریسک زمانی، ریسک عملکرد، ریسک اجتماعی یا ریسک روان شناسی باشد.

کاهش ریسک از طریق روشهای مستقیم (وارنتی - گارانتی) یا بوسیله ارائه عواملی که اطلاعاتی را در مورد خدمت مورد نظربه ما می دهد(آموزش - رهگیری محصولات و اطمینان از عملکرد آنها ) فراخوان مجموعه گزینه ها برای ارزیابی و انتخاب کالاها با ارزیابی و انتخاب خدمات دارای تفاوت های زیر می باشد:

## ارزیابی گزینه های خدمات

فراخوان مجموعه گزینه ها برای ارزیابی و انتخاب کالاها با ارزیابی و انتخاب خدمات دارای تفاوت های زیر می باشد:

۱- برای خرید کالاها، مشتریان در مغازه های خرده فروشی که خرید می کنند رقابت محصولات مجاور آنها به عنوان گزینه های ممکن نمایش داده می شود در صورتیکه برای خدمات مغازه های خرده

فروشی همیشه یک برند برای فروش پیشنهاد می دهند. (مثل بانک، رستوران، خشکشویی، آرایشگری)

۲- خدمات به نگاه مصرف کننده بر میگردد، عموماً در محله های جغرافیایی کوچک نگاه مصرف کننده به دنبال یک نوع خدمات خاص می باشد و مصرف کننده کالا در همان محله به دنبال مغازه های خرده فروشی زیادی است که به ارائه ویا تولید محصول مشابه می پردازد.

۳- کسب اطلاعات پیش خرید درباره خدمات نسبی می باشد. مصرف کنندگان ممکن است اولین گزینه قابل قبول را نسبت به جستجوی گزینه های دیگر انتخاب کنند. برای این منظور اینترنت این پتانسیل را دارد.

بعنوان نمونه برای مقایسه مسیرهای هوایی و هتل ها اطلاعات فراهم کنندگانی مثل **Travelocity, Orbitz, Expedia** بسیار قابل توجه است. برای خدمات غیر حرفه ای؛ تصمیمات مصرف کنندگان اغلب شامل انتخاب بین انجام خدمات توسط خودشان ویا خرید خدمت توسط شخص دیگر می باشد.

### خرید یک خدمت

مصرف کنندگان برای خرید یک خدمت یا انجام آن توسط خودشان تصمیم می گیرند. برای خدمات ، بسیاری از چیزها در نقطه خرید نامعلوم هستند. در بسیاری از حالات خدمت خریداری می شود و تولید می شود و تجربه می شود و تقریباً به طور همزمان ارزیابی هم می شود (مثل غذای رستوران یا سرگرمی زندگی)

به خاطر ریسک ذاتی در تصمیم گیری خرید خدماتی ؛ برخی از تولید کنندگان ، تسهیلاتی برای کاهش ریسک تصمیم خرید مصرف کنندگان خویش بوجود آوردند مانند: آزمایش های مجازی اولیه یا تورهای گسترده نهایی (یا کاملاً تخفیفی)

تجربه مصرف کننده



عموما چون فرایند انتخاب برای خدمات با بسیاری از ناشناخته ها مواجه است. اکثرا تجربه فرایند ارزیابی را تحت سیطره خود دارد.

خدمات در تجربه و کیفیت های موثق مربوط به کالاها بالا هستند، بنابراین تجربه خدمات در فرایند ارزیابی و اتخاذ تصمیم برای خرید مجدد آتی دارای نقشی اساسی می باشد.

### **خدمات به عنوان فرایندها**

برای ارائه خدمات، حرکت، فعالیت و عملیات لازم است. واز دید فرایندی به آن توجه می شود لذا انجام هر کدام از این مراحل بر تجربه مشتری تاثیر گذار خواهد بود.

(برای مثال تجربه بیمار شامل: پزشک، آزمایشگاه، بیمارستان، داروخانه، و

کلینیک فیزیوتراپی می باشد) که تجربه مشتری از این خدمات خوب\_بد خواهد بود.

### **ارایه خدمات به عنوان یک داستان نمایشی**

خدمات سازمان و تئاتر دارای هدف مشترکی هستند و آن ایجاد و نگهداری از یک اثر مطلوب قبل از ارائه و درک را آنرا دارند که راه کسب آن توسط مدیریت دقیق بازیگران و تعیین رفتارهای فیزیکی شان است.

بازاریاب خدماتی بایستی نقشهای زیادی را بازی کند تا مطمئن شود عملکرد بازیگران مشتریان و حضار را راضی کرده است.

مهارت بازیگران خدمات در انجام کارهایشان برای تحویل خدمات ضروری است. هنر بازیگران خدمات سه شکل می باشد اول؛ خدمات در ارتباط مستقیم با پرسنل هستند (رفتار رستوران داران با مشتریان) دوم؛ خدمات مدام در تماس با مشتری می باشند (پرستاران در بیمارستان) سوم؛ مادامیکه که بازیگران خدماتی در ماهیت خدمات نقش دارند، چگونگی ارائه آن از اهمیت بالایی برخوردار می باشد (کیفیت آموزشی، عملکرد حرفه ای)

## نقش خدمات و نوشته ها

نقشها، ترکیب رویه های اجتماعی است که رفتار را در یک چیدمان داده شده هدایت و راهنمایی می کند. عاملی که بر اثربخشی عملکرد نقش تاثیرگذار دارد نوشته ای از روند منطقی رخدادهای مورد انتظار مشتریان است، که او به عنوان شرکت کننده یا به عنوان مشاهده گراست.

در ارائه خدمات هنگامی که خدمات با نوشته مطابقت دارد، مشتری احساس می کند انتظارش ارضا شده است. انحراف از خدمات نوشته شده به گنجی وعدم رضایت منجر می شود.

(مثل خدمات دندانپزشکی مطابق آنچه نوشته شده و در اختیار مشتری قرار گرفته است.)

## سازگاری خدمات مشتریان

مشتریان به دلایل تفاوت در باورها، ارزش ها، تجارب، توانایی پرداخت، حضور، سن و سلامتی می توانند ناسازگار باشند

بازاریاب خدماتی بایستی مصرف کنندگانی را که پتانسیل ناسازگاری دارند پیش بینی، قبول و به امور آنها رسیدگی کند.

او می تواند مشتریان همگن را جمع کند و روابط بین آنها را استوار می کند، که هرگونه تمرکز بر مشتری هزینه خدمات را افزایش می دهد.

ارایه خدمات سازگار به مشتریان، عاملی است که بر رضایت مشتری بسیار تاثیرگذار است.

## هم تولیدی مشتری (هم محصولی مشتری)

مشتریان خدماتی نقش هم محصولی را بازی می کنند که می تواند تاثیر عمیقی بر تجارب خدماتی داشته باشد. لذا بدلیل اینکه مشتریان نیازمند درک نقش هایشان هستند و پیشنهاد شده است که بایستی همانند کارمندان خدماتی آموزش ببینند، تابیدن طریق انگیزه، توانایی و نقش واضح برای

عمل داشته باشند. (به عنوان مثال خدمات آموزشی بدون مشارکت کامل مشتریان آن بی ارزش خواهد بود)

ایده مشتریان به عنوان شرکا در هم ایجاد محصولات در همه صنایع، در خدمات در حال افزایش است.

### هیجان و حوصله

حوصله با احساس فرق دارد زیرا حوصله موقعیت های احساسی زودگذر هستند که در زمانی خاص و موقعیتی خاص رخ میدهد، در مقابل احساسات بیشتر نافذ، ثابت و شدید هستند.

عوامل اساسی ارزیابی خدمات احساسات و حوصله می باشند. (خدمات تجاریند)

هر خدمتی که از تعامل انسانی وجود آید به طور قوی وابسته به حالات احساسات فراهم کننده خدمات، خدمات مشتری و مشتریان دیگر در زمانی مشابه است.

اگر مشتری خدماتی در حالت روحی بدی باشد هنگامی که وارد یک مکان خدماتی میشود، ارائه خدمات را بیشتر منفی تفسیر خواهد کرد و بالعکس.

حالات مثبت میتواند مشتریان را نسبت به مشارکت در رفتارهایی که کمک به موفقیت در رویارویی با خدمات می کند بیشتر متعهد و مشتاق سازد. مشتریان در حالت منفی ممکن است کمتر درگیر رفتارهای ضروری موثر بر خدمات شوند.

حالات و احساسات اشخاص پس از پیروزی یا شکست واکنش های متفاوتی را در مواجهه با خدمات بدنبال دارد. زن فروشنده (بعد از دست دادن سرمایه و سود زیاد) در بر خورد با تاخیر هواپیما بیشتر خشمگین خواهد شد.

احساسات و حالت بر سیر اطلاعات خدماتی در ذهن، جذب و اصلاح می شود. چنانچه خاطرات (ذهنیت ها) در باره یک مصرف کننده کدگذاری می شوند.

تحقیقات نشان داده است که پاسخ های احساسی مصرف کنندگان ممکن است بهترین پیشگوی باوفا در بازارهای مصرف کننده وهم در بازارهای بنگاه به بنگاه باشند. بنابراین بسیاری از شرکت ها شروع به اندازه گیری پاسخ های احساسی و ارتباطات (غیر از اندازه گیری های سنتی وفاداری رفتاری و رضایت) می کنند.

### ارزیابی بعد از تجربه (تجربه آتی)

استفاده از خدمت مورد نظر برای چندمین بار را تجربه آتی مشتریان گویند. در زمینه بازاریابی، ارزیابی خرید آتی و تجربه آتی به طور نمونه در پیش گویی رفتارهای فرعی مصرف کننده و خرید مجدد خدمات مهم هستند.

### ارتباطات کلامی - گفتاری

ارزیابی تجارب آتی به طور قابل توجهی بر آنچه مصرف کنندگان درباره خدمات به دیگران می گویند تاثیر می گذارد. به همین دلیل درک و کنترل ارتباطات کلامی - گفتاری برای شرکتهای خدماتی مهمتر می شود.

رسانه های جدید در شکل ارتباط اجتماعی وب سایت ها، وبلاگ ها، و مهم هستند و نسبت به گذشته چالش پذیر بوده و مهمترین راه در راه کسب ارتباط کلامی (گفتاری) بایستی ایجاد تجارب خدماتی مثبت و خاطره انگیز باشد.

هنگامی که خدمات رضایت بخش نیست، استفاده از استراتژی بهبود (بازیافت) خدمات مهم و راهگشا خواهد بود.

### ویژگی عدم رضایت

مصرف کنندگان از خرید پشیمان می شوند زیرا:

محصولات، نیازهای مورد نظر را ارضا نمی کنند و به طور رضایت بخش انجام نمیدهند.

از نظر قیمتی ارزش مند نیستند

اطلاعات جامع و واضح از نیازهایشان ندارند

بنابراین عدم رضایت ممکن است به خاطر خودمشتري باشند ا ارائه کننده خدمات (درانتخاب نوع

خدمت و یا عدم شناخت کافی از نیاز شخصی اش )

### **تعصبات مثبت یا منفی**

افراد رخدادهای منفی و وقوع آنها را بیشتر از رخدادهای مثبت به خاطر می سپارند و بیشتر از

اطلاعات منفی نسبت به اطلاعات مثبت تاثیر می پذیرند .

در صورت بروز مشکل از سوی پرسنل مشتریان بایستی تجارب منفی را به فراهم کننده فردی نسبت

دهند نه کل شرکت، اما این چنین نیست.

### **وفاداری به برند**

درجه ای که مصرف کنندگان به برندهای خاص کالا یا خدمات متعهد می شوند، بستگی به عوامل

ذیل دارد:

۱- هزینه تغییر برند

۲- دسترسی به جایگزین ها

۳- شبکه های اجتماعی شرکت

۴- ریسک درک شده مربوط به خرید

۵- رضایت کسب شده از گذشته

مصرف کنندگان بایستی بیشتر به برندهای خدمات وفادار بمانند. دلیل نهایی که مشتریان ممکن است وفادار به برند خدمات باشند درک نیاز برای حمایت محصول یا خدمات می باشد و به خاطر کسب بهینه رضایت از فروشنده است.

بازاریاب ممکن است نیازمند ارتباط با مشتریان رقبا باشد که به ویژگی ها و نقاط قوتی تاکید کند که به شرکت تعلق دارد و رقیب کمبود دارد. بازاریاب ها می توانند تغییر در خدمات رقبا را بوسیله کاهش تغییر هزینه ها تسهیل نمایند.

### تفاوت های جهانی : نقش فرهنگ

فرهنگ ارزش های معمول ، باورها و رفتارهای یک گروه خاص را نشان می دهد و اغلب با ملتها و قومیت شناسایی می شود. فرهنگ از یک نسل به نسل دیگری منقل ، قسمت و آموزش داده می شود.

درک تفاوت های فرهنگی در بازاریابی خدماتی به خاطر اثراتش بر مسیرهایی که مشتریان ارزیابی می کنند و از خدمات استفاده می کنند حائز اهمیت است ، همچنین فرهنگ از طریق چگونگی تعامل خدمات شرکت ها و کارمندان با مشتریان اثر گذار هستند.

فرهنگ بازاریابی خدمات جهانی مهم است، اما در بین کشورها نیز ضروری است.

شرکت ها به طور دقیق درباره تفاوت های جهانی بحث می کنند برای اینکه کیفیت خدمات را به خاطر تفاوت های مشخص در بین فرهنگها اندازه گیری نمایند.

### پایان فصل سوم

## فصل چهارم

### انتظارات مشتری از خدمات

بدون شک شکاف بزرگی بین انتظارات مشتری و ارائه خدمات وجود دارد

انتظارات مشتری باورهای او درباره ارائه خدمات است.

دانستن اینکه مشتری چه انتظاری دارد اولین و ممکن ترین قدم اساسی در ارائه کیفیت خدمات است

### انواع انتظارات خدماتی

- شروع انتظارات، نقاط مرجع در مقابل ارائه خدمات مقایسه ای هستند

- سطح انتظارات می تواند به طور گسترده تغییر کند که بستگی به نقطه ادعاهای مشتری دارد

سطوح انتظارات :

- ایده آل

- بایندی و اصولی

- باور بر مبنای تجربه

- قابل قبول

- حداقل انتظارات

سطح انتظارات از بالا به پایین

انتظارات ایده آل === این لابیاتی مانند سایر فروشگاهها است به دنبال لابیاتی خاصی هستیم با

کیفیت بالای محصولات

انتظارات بایدی ----- قیمت لبنیات این فروشگاه بالاتر از سایرین است پس باید کیفیت خوبی داشته باشد

انتظارات براساس تجربه ----- روزهای اول هفته کیفیت محصولات این لبنیاتی خوب است اما روزهای آخر هفته میزان خرابی شیر این لبنیاتی افزایش می یابد

انتظارات قابل قبول ----- این لبنیاتی به خاطر هم محله ای بودن انتظارات زیادی دارم

حداقل انتظارات ----- محصولات این لبنیاتی کیفیت پایینی دارند اما قیمت مناسب کشک منجر به خرید من می شود

بالاترین سطحی از خدمات که مشتری امیدوار است دریافت کند را خدمات مطلوب می نامند. خدمات مطلوب ترکیبی از چیزی است که مشتری باور دارد می تواند باشد و باید باشد.

سطح آستانه خدمات قابل قبول را خدمات کافی می نامند - سطح خدمتی که مشتری می پذیرد. رفتار عجیبی که ژاپنی ها با مشتریان خود دارند (مثال کتاب فروشگاه زنجیره ای در ژاپن) منجر به ایجاد انتظار خدماتی در مشتریان گشته که فراتر از خدمات تحویلی است.

سطوح دوگانه انتظارات مشتری = خدمت مطلوب + خدمت کافی



ناحیه تحمل - خدمت مطلوب - چیزی که مشتریان درک می کنند و مشتاق هستند که این تغییرات را بپذیرند ناحیه تغییرات نامیده می شود.

ناحیه تحمل (تغییر) - اگر خدمات پایین تر از خدمات کافی باشند. مشتریان از شرکت ناراضی می شوند.

خدمت کافی - اگر خدمات بالای منطقه تحمل باشد مشتریان خیلی راضی خواهند بود

مناطق تحمل برای ابعاد خدماتی متفاوت

نوسان منطقه تغییر مشتری تابعی از تغییرات در سطح خدمات کافی است که به خاطر وضعیتهای موقعیتی، بالا و پایین می روند، نسبت به سطح خدمات مطلوب که به خاطر تجارب تجمعی تمایل دارد به طور تدریجی به سمت بالا حرکت کند. خدمات مطلوب در مقایسه با خدمات کافی، ثابت و طبیعی هستند. که با توجه به رقابت و دیگر فاکتورها بالا و پایین می رود.

هرچه عامل مهمتر باشد منطقه تغییر بایستی کوچکتر باشد به طور عام مشتریان بایستی تغییر کمتری درباره خدمات غیر قابل اعتماد نسبت به دیگر نقص های خدماتی داشته باشند. به این معنا که آنها انتظارات بیشتری برای این عامل دارند.

عواملی که در خدمات مطلوب و پیش بینی شده تأثیر می گذارد  
خدمت مطلوب -۱- نیازهای شخصی ۲- تقویت کنندگان خدمات

خدمت کافی (خدمت پیش بینی شده) ۱- تقویت کنندگان خدمات موقت ۲- گزینه های خدماتی  
مشاهده شده ۴- فاکتورهای موقعیتی

عوامل خدماتی اثر گذار بر انتظارات مشتری

انتظارات نقش حیاتی در ارزیابی مشتری از خدمات دارند. اما بسیاری از عوامل که بر انتظارات مشتری تأثیر می گذارند غیر قابل کنترل هستند.

دو فاکتور مهم بر خدمات مطلوب تأثیر گذارند

۱- نیازهای شخصی: عامل اصلی انتظارات مشتری در طلب خدمت مطلوب است و موقعیت یا شرایط ضروری است برای وضعیت فیزیکی یا روانی مشتری است.

۲- امتداد تقویت کنندگان خدمت: هنگامی که انتظارات مشتری به وسیله فرد یا گروهی از افراد تحریک می شود (انتظارات خدماتی مشتق

### منابع انتظارات خدمات کافی

۱- تقویت کنندگان موقت خدمات: عوامل فردی کوتاه مدت که مشتری را از نیاز به خدمات بیشتر آگاه می کند. مانند بیمه خودرو

۲- گزینه های خدماتی درک شده: دیگر تهیه کنندگانی که مشتری میتواند از آنها خدمات کسب کند

۳- نقش خود دریافتی خدمت: ادراکات مشتری از سطح خدمات ارائه شده است

۴- عوامل موقعیتی: سطح خدمات مکفی به وسیله عوامل موقعیتی تحت تاثیر قرار می گیرند

۵- خدمت پیش بینی شده: تخمین یا محاسبه خدماتی است که مشتری در آن داد و ستد می پذیرد. منابع انتظارات خدمات پیش بینی شده و مطلوب

۱- ضمانت خدمات صریح: اظهارات شخصی و غیر شخصی درباره خدماتی هستند که به وسیله سازمان برای مشتری ایجاد می شوند

۲- ضمانت خدمات ضمنی: رویه های خدماتی دیگری نسبت به ضمانتهای صریح هستند که به دخالتهایی درباره آنچه خدمت بایستی باشد و خواهد بود منتج می شوند

۳- ارتباطات کلامی - زبانی: برای ارزیابی قبل از خرید و قبل از تجربه مستقیم در دریافت خدمات بسیار مهم است. منابع اینترنت، دوستان، فامیل و... به سطح خدمات مطلوب و پیش بینی شده تاثیر می گذارند.

۴- تجارب گذشته: نیروی دیگری در شکل گیری پیش بینی ها و امیال مشتری است که نتیجه ارائه قبلی خدمات به مشتری است

### موضوعات درگیر در انتظارات خدماتی مشتری

۱- اگر انتظارات مشتریان غیر واقعی باشد، بازاریاب خدماتی چه می کند؟

۲- آیا یک شرکت برای مشعوف کردن می بایست تلاش کن؟

- ۳- چگونه یک شرکت از انتظارات خدماتی مشتریان فراتر می رود؟
- ۴- آیا انتظارات خدماتی مشتریان به طور مداوم بالا می رود؟
- ۵- چگونه یک شرکت خدماتی در پیشانی رقابت در رویارویی با انتظارات مشتری می ماند؟
- ۶- و.....

## پایان فصل چهارم

## فصل پنجم

ادراکات خدماتی مشتری

اهداف فصل

ایجاد یک پایه ثابت بر درک عناصر موثر بر ادراکات خدماتی مشتری وارتباط بین رضایت

مشتری، کیفیت خدمات و ارزیابی خدماتی افراد

ارائه اهمیت رضایت مشتری-وجود آن عوامل موثر بر آن ونتایج برگرفته از آن

توسعه دانش بحرانی، کیفیت خدمات و پنج بعد کلیدی آن، قابلیت اطمینان، جوابگویی،

همدردی، اطمینان ومحسوسات

ارائه رویارویی خدمات بالحظه های حقیقی به عنوان مفروضات زیربنایی تشکیل دهنده ادراکات

مشتریان

کریس زین، در کسب و کار صاحب تجربه است. اگر در فروشگاه دوچرخه اش در کانکتیکات

دوچرخه بفروشد، ویا برای برنامه های جایزه ای شرکتی، سفارش پر کند، می داند که هدف یک

کسب و کار موفق چیزی بیش از فروش جنس است.

چرخه های زین:

ارایه خدمات به عنوان استراتژی متمایز کننده دوچرخه های زین در "بران فورد کانکتیکات " خدمات

کلیدی موفقیت شرکت شده است

• الگوهای استراتژیک شرکت خدماتی زین  
بیمه مسطح - حفظ ۹۰ روزه قیمت - دوره خدمات مجانی در مدت زمانی که مشتری صاحب  
کالاست - قهوه خانه همراه با قهوه مجانی - منطقه بازی بچه ها - بذل و بخشش های کمتر از یک  
دلار

### ادراکات مشتری

چگونه مشتریان خدمات را در می یابند؟ چگونه آنها را ارزیابی میکنند؟ آیا آنها خدمات کیفیت  
را تجربه کرده اند؟

- مادراکی را در ذهن نگه می داریم که همیشه نسبت به انتظارات ، مورد بحث قرار میگیرند.  
زیرا انتظارات پویا هستند تعاملات طی گذشت زمان تغییر می کند.
- بحث نگه داری انتظارات در ذهن مبنای ادراک مشتری از خدمات است

### رضایت در مقابل کیفیت خدمات

رضایت به طور عام به عنوان مفهوم گسترده دیده می شود.  
کیفیت خدمات به طور خاص بر ابعاد خدمات توجه می نماید.  
کیفیت خدمات دریافت شده ، ترکیبی از رضایت مشتری

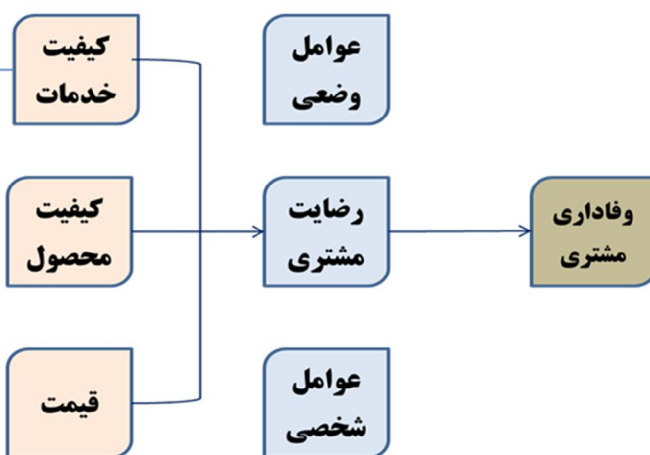
### قابلیت اطمینان

پاسخ گویی

۴۴ تضمین

همدردی

محسوسات



تصویر فوق ادراک مشتری از کیفیت و رضایت مشتری را نشان می دهد

## رضایت مشتری چیست ؟

- رضایت ، پاسخ ارضای نیاز مشتری است
- قضاوت یک محصول یا طرح خدمات است تا خود محصول یا خود خدمت، یک سطح لذت بخش از مصرف مربوط به ارضای نیاز فراهم می کند
- رضایت از ارزیابی مشتری یک محصول یا خدمت بر حسب این است که آن محصول یا خدمت نیازها و انتظارات مشتری را برآورده ساخته یا خیر
- علاوه بر حس ارضای دانش که نیاز شخص است رضایت می تواند به انواع احساسات دیگر مثل حس خشنودی مرتبط باشد رضایت به خدماتی مربوط می شود که احساس خوب به مصرف کننده می دهد
- اگر رضایت مشتری ثابت باشد، رضایت پویا است باعث جابه جایی هدف می شود امکان تکامل یافتن طی زمان و تاثیر پذیری از فاکتورهای مختلف هنگام استفاده از محصول باتجربه خدماتی در طی زمان، امکان متغیر بودن رضایت مشتری زیاد است. در حالت خدمات خیلی جدید، به ندرت امکان شکل گیری انتظارات مشتری در نقطه ی خرید اولیه وجود دارد.

## تعیین رضایت مشتری

ادراکات محصول - کیفیت خدمات - قیمت - حالت مشتری با موقعیت احساسی - عوامل موقعیتی - محصول خاص یا طرح های خدماتی

## محصول و طرح های خدماتی:

رضایت مشتری از یک محصول یا خدمت بوسیله ارزیابی مشتری از محصول یا طرح های خدماتی تاثیر پذیر است. خدماتی چون هتل داری مطالعات طرحها و ویژگی های آن برای ارائه خدمات مهم هستند این طرحها به خوبی رضایت کلی را اندازه گیری می نمایند.

## احساسات مصرف کننده:

احساسات مشتریان می تواند بر ادراکات آنها از رضایت محصولات و خدمات تاثیر گذار باشد.

احساسات بوسیله تجارب مصرف کننده ایجاد میگردد که بر رضایت مصرف کننده از خدمات تاثیر میگذارد.

احساسات مثبت به خشنودی رضایت واحساسات منفی به نارضایتی مشتریان منتج میگردد درک از عدالت یا انصاف:

اندیشه های انصاف(عدالت) در درک مشتری از رضایت محصولات و خدمات به طور خاص در بهبود موفقیت های خاص فراهم می گردد.

رضایت مصرف کننده بوسیله افراد دیگر مثل همکاران خصوصا اعضای خانواده تحت تاثیر قرار می گیرد.

- شاخص های کلی رضایت مشتری:
- به خاطر اهمیت رضایت مشتری بسیاری از کشورها این شاخص ملی را در سطح کلان پی گیری و اندازه گیری می کنند. سیاستمداران معتقدند که این شاخص ها ابزاری برای ارزیابی سلامت اقتصاد ملی مورد استفاده قرار می گیرند.
- شاخص های رضایت مشتری آمریکا:
- شاخص های رضایت مشتری آمریکا (ACSI) بوسیله محققین دانشگاه میشیگان توسعه داده شده و رضایت از کالاها و خدمات را اندازه گیری کرده اند..
- جدول تمایل مصرف کنندگان را نشان می دهد که از چیزهای کم دوام راضی می شوند و از چیزهای بادوام کمترخرسند می شوند.

صنعت	امتیاز ACSI در سال ۲۰۰۶	درصد تغییر در امتیاز ACSI نسبت به سال قبل
محصولات تمیزکننده و سلامتی	۸۴	۱/۲
تحويل سریع	۸۳	۲/۵
تهیه غذا	۸۳	۱/۲
موتور های جستجوی اینترنتی	۷۹	-۱/۳
آپارتمان و فروشگاه های تخفیفی	۷۴	-۱/۳
خطوط هوایی	۶۵	-۱/۵
شبکه تلفنی	۷۰	۱/۴
بیمارستان ها	۷۴	۴/۲
خدمات خطوط تلفنی ثابت	۷۰	۰
هتل ها	۷۵	۲/۷
نرم افزار کامپیوتر	۷۴	۷/۸
خبرهای اینترنتی و اطلاعاتی	۷۳	-۴/۷
سیگارها	۷۸	-۱/۳
بیمه مالکیت و تصادف	۷۸	۰
بیمه زندگی	۷۹	۵/۳



رابطه مهمی بین رضایت مشتری و وفاداری مشتری و سود مندی شرکت وجود دارد.

آنها باید بیشتر هدفشان رضایت و خرسندی مشتریان باشد. بنابراین بسیاری از شرکت ها در حال صرف زمان و پول کافی به منظور درک و حمایت از رضایت مشتری و راه هایی هستند که آنها می توانند بهبود دهند.

ابعاد کیفیت خدمات - تحقیقات نشان می دهد که مشتریان کیفیت خدمات را در یک مسیر تک بعدی مشاهده نمی کنند ابعاد کیفیت خدمات توسط محققان پارسوپاراسورامان،والری سایت هامل ولئوناردبری به پنج بعد مهم که قبلا ذکر شده ، شناسایی شده است.

نتایج تعامل و کیفیت محیط - وقتی که کیفیت خدمات مورد ارزیابی قرار می گیرد مصرف کنندگان بر مبنای ادراکشان درمورد کیفیت محیط فیزیکی و کیفیت تعامل افراد در جایی که خدمت ارائه شده قضاوت میکنند

کیفیت خدمات - کیفیت خدمت یک عنصر ضروری در ادراک مشتری است. در موقعیت خدمات خالص کیفیت خدمات در تعیین رضایت مشتری خیلی حیاتی می باشد.

قابلیت اطمینان: ارائه ضمانت

قابلیت اطمینان ، توانایی انجام خدمات ضمانتی به طور صحیح ودقیق است

قابلیت اطمینان یعنی شرکت خدمات خود را ضمانت می کند، برای مشکل قیمت گذاری راه حل ارائه می دهد و

مشتریان می خواهند دریافت خدمات را با شرکتهایی انجام دهند که به تعهداتشان پایبندند وتوانایی جلب اطمینان و اعتماد مشتری را دارند

پاسخگویی : اشتیاق به کمک

پاسخگویی و اشتیاق برای کمک به مشتریان و فراهم آوردن خدمات ضروری است  
شرکتها برای شناسایی خودشان در پاسخگویی، به کارمند خوب و لایق نیازمند هستند و در بخش  
های خدماتی مشتری برای پاسخگویی افراد در همه حالات ارتباطی استفاده شوند.

تضمین: اعتماد و اطمینان حاصل شده

تضمین به عنوان ادب و دانش و توانایی شرکت و کارکنانش در القای اعتماد و اطمینان مشتری تعریف  
می شود

همدردی: رفتار با مشتریان به طور انفرادی

هم دردی به عنوان مراقبت، توجه فردی تعریف میشود که شرکت برای مشتریان فراهم می سازد  
وقتی یک شرکت

کوچک با شرکت بزرگ رقابت می کند توانایی هم دردی ممکن است برای شرکت کوچک سود  
مناسبی بدهد

محسوسات: ارائه خدمات به طور فیزیکی

محسوسات به عنوان ظاهر فیزیکی تسهیلات، تجهیزات پرسنل و اقلام ارتباطی تعریف می شود  
محسوسات ارائه ها و تصاویر فیزیکی از خدماتی که مشتریان برای ارزیابی استفاده میکنند را فراهم  
می سازد

کیفیت خدمات الکترونیکی

مطالعه سیستماتیک که بوسیله موسسه علوم بازاریابی حمایت می شود به چگونگی قضاوت مشتریان  
در مورد کیفیت خدماتی الکترونیکی منجر می شود. در آن مطالعه **QUAL E-S** به عنوان یک حدی  
است که یک سایت اینترنتی دنبال کالایی بگردد تعریف شده است،

خرید و ارائه موثر و کارها را آسان می کند. این تحقیق ۷ بعد را شناسایی کرده است:

• ارزیابی خدمات مرکزی (۴ بعد) - کارایی: دسترسی سریع و آسان و استفاده از سایت - ارضا: بعدی که ضمانت های سایت درباره ارائه سفارش و دسترسی اقلام ارضا می شود - دسترسی به سیستم: تصریح عملکرد تکنیکی سایت -  
ارزیابی خدمات بهبودی (۳ بعد) اختفا(پوشیدگی): درجه ای که سایت ایمن است و اطلاعات مشتری حمایت می کند - پاسخگویی: تحویل اثر بخش مشکلات و بازگشت ها از طریق سایت -  
خسارات (تاوان): درجه ای که سایت به مشتریان خسارت می پردازد - ارتباط: دسترسی از طریق پاسخ گویی تلفنی یا آنلاین

• کارایی و ارضا مهمترین ابعاد اصلی در کیفیت خدمات الکترونیکی است

• و مقیاس یک وسیله عالی برای اندازه گیری کیفیت سایت های خرده فروشی الکترونیکی است اگر چه نیاز به تعدیل دارد.

• رویارویی خدماتی: مفروضات زیر بنایی برای درک از مشتری

• رویارویی های خدماتی مفروضات زیر بنایی هستند که در آن ضمانت ها حفظ یا شکسته می شوند

• رویارویی های خدماتی یا لحظه های حقیقی

• از دیدگاه مشتری بیشترین تاثیر خدمات در رویارویی خدماتی ، لحظه ای رخ می دهد. شکل زیر رویارویی های هستند که مشتریان از طریق سرعت کیفیت خدماتی سازمان دریافت می کنند

• رویارویی خدماتی ملاقات هتل را به راه می اندازد

• رزور هتل - خدمتکار مشتری را به اتاق می برد-غذای رستوران - زمان بیدارشدن - آزمایش

• ضرورت رویارویی ما

هر رویارویی می تواند بصورت بالقوه در تعیین رضایت و وفاداری مشتری نقش اساسی داشته باشد رویارویی و تعامل اولیه تاثیر اولیه را بر سازمان ایجاد می کند . در تعاملات چند گانه رویارویی در ایجاد

تصویر مرکب از شرکت در حافظه مشتری نقش دارد. رویارویی در ایجاد ارتباط یکسان نیست برای هر سازمان رویارویی کلیدی و مشخصی عامل رضایت مشتری محسوب می شود  
انواع رویارویی های خدماتی:

• رویارویی ها از راه دور - می تواند بدون هر نوع تماس مستقیمی با شخص رخ دهد. خدمات بیشتر از طریق تکنولوژی و اینترنتی ارائه میگردد مثل خرید خرده فروشی، بلیط هواپیما و غیره

• رویارویی های تلفنی - در بعضی از سازمانها مانند شرکتهای بیمه رایج ترین نوع رویارویی از طریق تلفنی صورت می گیرد

• تن صدا، دانش کارمندان و اثر بخشی / کارایی در تحول کالاهای مشتری معیارهای مهم قضاوت کیفیت این نوع رویارویی است

• رویارویی رودررو

• بین کارمند و مشتری ارتباط مستقیم و رودررو وجود دارد مانند کارمندان پذیرش، پرستاران، پزشکان و غیره A

• تعیین و درک اجزاء خدمات کیفی رودررو، رفتارهای کلامی و غیر کلامی هستند

• منابع رضایت و عدم رضایت در رویارویی خدماتی:

• رویارویی های خدماتی در بسیاری از زمینه ها برای تعیین منابع موثر بر چیزهای مطلوب و نامطلوب مشتریان تجزیه و تحلیل شده است

• چهار زمینه معمول، بازیافت (بهبود بعد از شکست)،

• سازگاری، کپی کردن، به عنوان منابع و عدم رضایت در رویارویی خاطره آمیز خدماتی شناسایی شده اند

• بهبود - پاسخ کارمند به شکست های سیستم ارائه خدماتی

• اولین زمینه شامل همه رویدادهایی هستند که در ارائه خدمات با شکست خدماتی مواجهه شده اند و کارمند به طریقی باید پاسخ گوی شکایات و ناراحتی های مصرف کننده باشد. رضایت یا نحوه پاسخگویی کارمند باعث می شود که مشتری رویداد را مطلوب یا غیر مطلوب به خاطر بسپارد

رفتارهای خدماتی عمومی بر مبنای زمینه های رویارویی خدماتی - بایدها و نبایدها

• بهبود - بایدها :

• مشکل دانشی - تشریح علل - عذرخواهی - خسارت - گزینه های طراحی - مسئولیت پذیری

• نبایدها:

• بی توجهی به مشتری - متصر کردن مشتری - پس رفت کردن - ترک مشتری برای دفاع از فروش - عبور از تله - عمل کردن چنانچه هیچ چیزی اشتباه نیست.

• بی سابقگی - بایدها:

• زمان بردن - حضور داشتن - پیش بینی نیازها - گوش دادن - فراهم سازی اطلاعات، نمایش همدردی

• نبایدها:

• نمایش بی صبری - بی توجهی - تبعیض گذاشتن

• سازگاری - بایدها:

• درک نیاز جدی - دانش - پیش بینی - تلاش برای انطباق پذیری - تعدیل سیستم - تشریح قوانین /

سیاست ها

• مسئولیت پذیری

• نبایدها:

• بی توجهی - ضمانت اما در پیروی رو می شود - نشان

- دادن بی میلی برای تلاش -
- خندیدن به مشتری -
- عبور از تله - اجتناب از
- مسئولیت پذیری

• گره گشایی - باید ها:

• گوش دادن - سعی برای انطباق اجاره رفتن به مشتری دادن

• نباید ها:

• شخصا مشتری را ناراضی کردن - عدم رضایت مشتری بر دیگران تاثیر می گذارد

### برای ارضای SST

چگونه دانش مبتنی بر خدمات بهترین گزینه

باشد که منجر به استفاده راحت تر، صرفه جویی

در وقت، در دسترس بودن در جایی که مشتری به آن نیاز دارد (صرفه جویی در پول) شود.

### عدم ارضای از SST

گزینه های گیج کننده تکنولوژی و منوهای غیر واضح، غیر منعطف بودن سیستم تکنولوژی وعدم

کار کرد شماره های PIN در زمانی که مشتری نیاز شدید دارد باعث عدم رضایت از

SST می شود

## شواهد خدماتی

به علت اینکه خدمات غیر محسوس هستند مشتریان دنبال جستجوی شواهد خدماتی در هر تعاملی هستند که با یک سازمان دارند.

شکل زیر سه طبقه بندی اصلی شواهدی که به وسیله ی مشتریان تجزیه شده را به ترسیم می کشد. این طبقه بندی ها خدماتی را ارائه می دهند و شواهدی را فراهم می کنند که پیشنهاد محسوب میگردد

شواهد خدماتی (از دیدگاه مشتری)

مردم - ارتباط کارمندان - مشتری - دیگر مشتریان

شواهد فیزیکی - ارتباطات نامحسوس - نمای خدماتی - گارانتی ها - تکنولوژی - وب سایت

فرآیند - جریان عملیاتی فعالیت ها - گام ها در فرآیند - انعطاف در مقابل استاندارد - تکنولوژی در مقابل انسان

پایان فصل پنجم

فصل هفتم

## ساخت روابط مشتریان

اهداف فصل :

➤ بازاریابی رابطه ای - اهداف آن - مزایای روابط بلند مدت

- نحوه برآورد کردن ارزش روابط مشتری
- مفهوم بخش های سودآوری مشتریان
- استراتژی های توسعه روابط
- چالشهای توسعه روابط



### تمرکز USSA بر روابط طولانی مدت :

شرکت خودرو سازی ایالات متحده:

(از سال ۱۹۹۲ در تجارت، نیازهای بیمه ای را برای نیروهای فعلی و قدیمی ارتش آمریکا و

خانواده های آنها فراهم کرده)

✓ دارایی: صدوده میلیون دلار

✓ رتبه ۱ "قهرمانان خدمات مشتری" از مجله بیزینس ویک

✓ جزء ۱۰۰ شرکت برتر مجله فورچون

❖ تمرکزش بر ایجاد رابطه طولانی مدت با مشتریان

❖ حفظ مشتری برایش ارزش بنیادی دارد (خدمت رسانی بر اساس الگوی مشتری فعلی خود

ورشد با آنها)

❖ تحقیقات گسترده بر روی مشتریان: از طریق آمارگیری و نظرخواهی مشورتی اعضا به

صورت مرتب با مدیران اجرایی

❖ حفظ بهترین کارمندان و تشویق آنها برای جهت گیری های مشتری محور

❖ ذخیره اطلاعات کامل مشتریان به شکل فایل های الکترونیکی

۸۱٪ مشتریان اعتقاد دارند که شرکت:

"هر آنچه که برای آنها بهترین است انجام می دهد"





رکت باید تعهدات بلند مدتی برای نگهدار



شکل ۷-۱

- بازاریابی = اندیشه ای از یک سطل بزرگ،
- فروش + تبلیغات + برنامه ترفیع <<<باعث >>> قرارگیری کسب و کار در بالای سطل
- برنامه ها اگر اثربخش باشند <<<سطل پر می شود.
- چند حفره در سطل وجود دارد:

اگر عملکرد خوب باشد : مشتریان کمتری را از دست میدهد.

اگر عملکرد بد باشد : افراد از طریق حفره ها از سطل خارج می شوند.

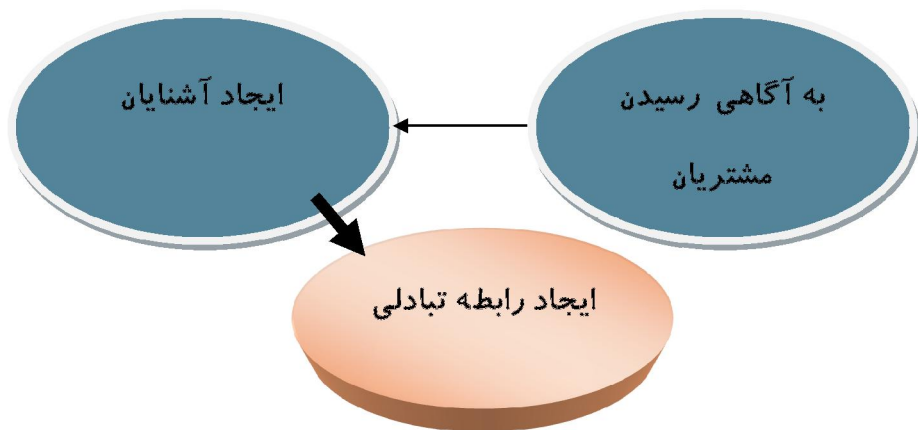
**نتیجه : استراتژی رابطه ای تمرکز روی بستن حفره های سطل دارد.**

تکامل روابط مشتری :



مانند روابط اجتماعی در طی زمان گرایش به تکامل دارد.

۱. مشتریان به صورت غریبه و نا آشنا
۲. مشتریان به صورت آشنایان
۳. مشتریان به صورت دوستان

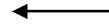


هدف اولیه شرکتها : راضی کردن مشتری

amazon

هدف اولیه شرکتها: حفظ مشتری





هدف اولیه ساختن و نگهداری یک پایه ای از مشتریان متعهد است که برای سازمان سودبخش هستند.

هدف برتر و مهم تر : حرکت مشتریان به بالای نردبان است • از مرحله جذب مشتری به عنوان یک غریبه تا جلب اعتماد و تعهد به عنوان یک دوست



مزایایی برای مشتریان:

❖ علاوه بر مزایای ذاتی خاص دریافت خدمات باارزش

مشتری مزایای بلند مدت باارزشی را دریافت می کنند که باعث وفادار ماندن او به ویژگیهای خدمات محوری شرکت می شود مانند:

❖ مزایای اطمینان و اعتماد: (مهمترین مزیت)

❖ مزایای اجتماعی: (کیفیت زندگی را بالاتر می برد)

ایجاد حس آشنایی و رابطه اجتماعی با فراهم کنندگان خدمات (ایجاد وفاداری) مثل: در مدارس خصوصی که کل خانواده و نیاز خاص آنها را می شناسند.

❖ مزایای رفتار خاص:

شامل گرفتن مزایای شک، وجود معامله یا قیمت خاص یا داشتن رفتار ترسیمی می شود. مثال: دکتر اطفال من اجازه می دهد تا از در پشتی وارد مطبش شوم تا دختر من از تماس با سایر بچه های مریض پرهیز داشته باشد.

مزایایی برای شرکت:

تنوعی از مزایای رفتار مشتری و مزایای مدیریت منابع انسانی دریافت می کند.

### ❖ مزایای اقتصادی:

در یک دوره طولانی شرکتهای رابطه محور بازگشت کلی بالاتری از سرمایه گذاری اشان بدست می آورند تا شرکتهای تراکنش محور.

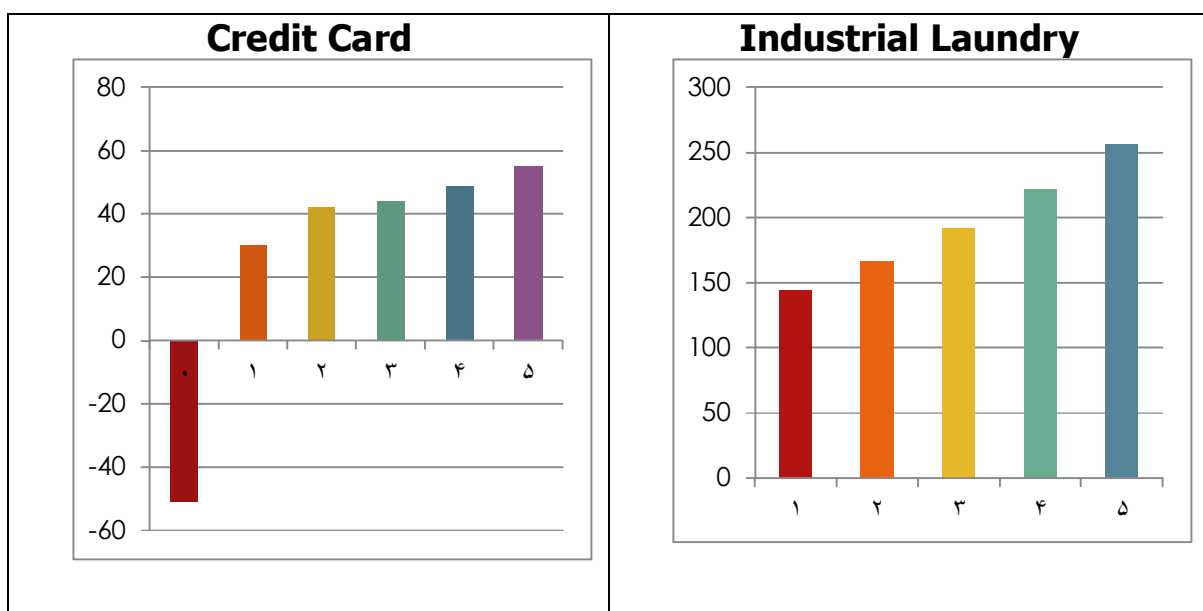
دادوستد بیشتر ، کاهش بازاریابی، کاهش هزینه های اداری و توانایی برای حفظ حاشیه سود بدون کاهش قیمت. (خریدهای مجدد مشتریان موجود ۹۰ درصد کمتر از هزینه بازاریابی نیاز دارد)

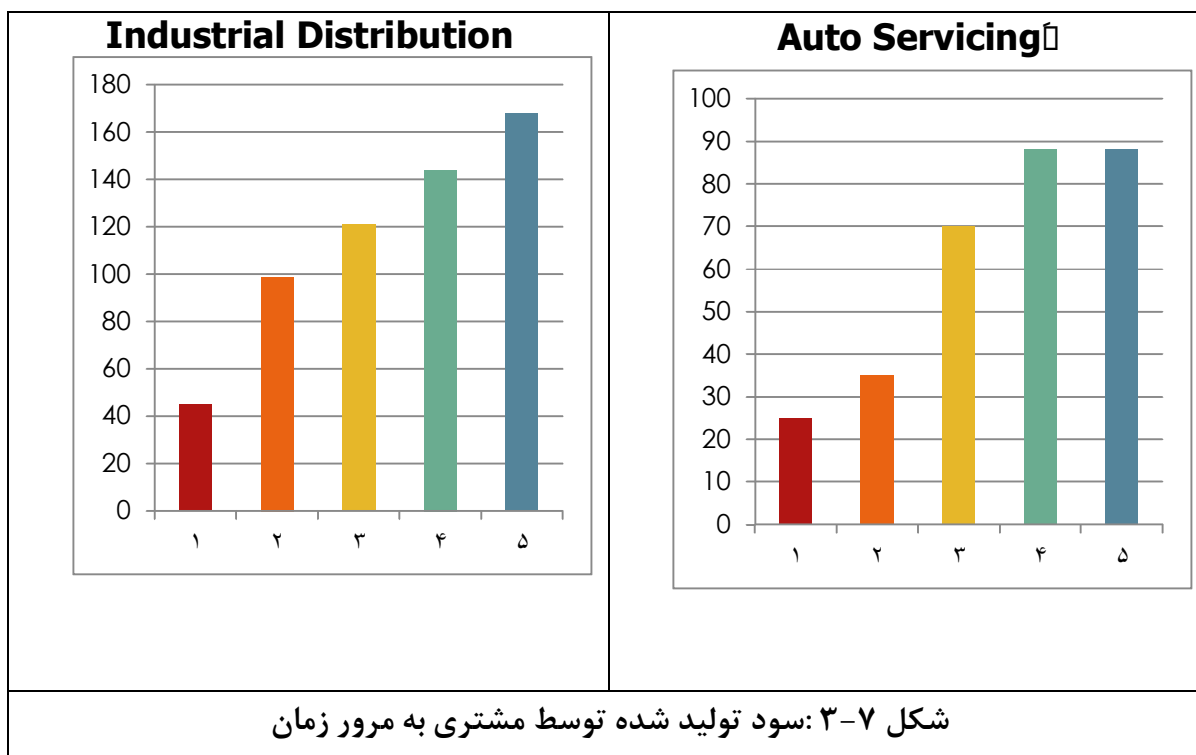
### ❖ مزایای رفتار مشتری: (تبلیغات رایگان از طریق ارتباطات کلامی)

مشارکت مشتریان وفادار به یک کسب و کار خدمات <<<< فراتر از اثر مالی سیستم بر شرکت است.

وقتی ارزیابی محصول سخت و مشکل باشد ، ریسک تصمیم گیری برای خرید بوجود می آید و مشتری اغلب از دیگران مشاوره می خواهد که تایید مشتریان وفادار، اثرگذار می باشد.

این شکل تبلیغات اثربخش تر از سایر تبلیغات است.





ارزش روابط با مشتریان : (برآورد ارزش عمر مشتری)

**Bain & Co** دریافتند :

وقتی نرخ حفظ مشتری ۵ درصد افزایش یابد — سود کل شرکت ۳۵ تا ۹۵ درصد افزایش می یابد.

با سیستم حسابداری پیچیده برای مستند سازی هزینه های واقعی و جریان های درآمد در طول زمان، یک شرکت می تواند کاملاً در مستند سازی ارزش دلاری و هزینه های باقی ماندن مشتریان دقیق باشد.

مثال : شرکت پست ایتالیا از رابطه شاخص های ارزش (مالی و غیر مالی) برای بررسی گروهی مشتریان عالی استفاده کرد.

ارتباط ارزش روابط مشتری با ارزش شرکت :



در دهه های اخیر مورد توجه بوده است. چراکه حفظ مشتریان اثر زیادی بر ارزش شرکت داشته است. یعنی ارزش بازار شرکت می تواند بطور تقریبی توسط محاسبات دقیق ارزش عمر مشتری تعیین شود.

برآورد ارزش روابط یک مشتری ، رشد آینده تعداد مشتریان را پیش بینی می کند.

این روش برای شرکتهای نوپا و رشد بالا (که روشهای مالی سنتی خوب کار نمی کند) مفید است.

**بخش های سود آوری مشتری :**

اگر شرکتهای با همه مشتریان با خدمات عالی رفتار کنند در می یابند که برخورد با همه انتظارات مشتریان، نه سود آور است و نه عملی .

شرکت **FedEx** : طبقه بندی مشتریان (مبتنی بر سودآوری) به : خوب ، بد ، زشت

ولی با همه یک برخورد انجام داد. فقط توجه خاص به افزایش رابطه با خوبها کرد. و سعی کرد مشتریان بد را به خوب انتقال دهد. بعد از شناسایی بخشهای سودآوری ، شرکت خدمات وسطوح خدمات متناسب با بخشهای شناسایی شده ارائه می دهد.

مشتری وفادار <<<<<< افزایش درصد سودآوری

**گروه های سود آور - هرم مشتری :**

اگرچه ممکن است برخی طبقه بندی شرکت **FedEx**، به خوب و بد وزشت را به عنوان منفی در نظر بگیرند ولی برچسبهای توصیفی لایه ها می تواند از نظر درونی خیلی مفید است ( برای شناسایی مشتریان سود بخش)

قانون ۸۰/۲۰ : ۲۰ درصد مشتریان و ۸۰ درصد فروش یا سود تولید

مشتریان حداکثر سود آوری

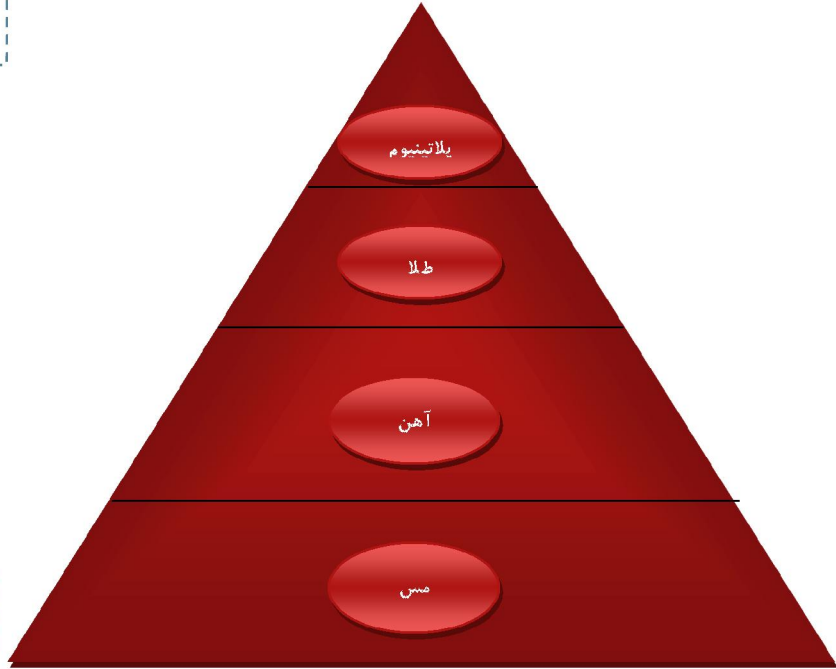
یلاتینیوم

طلا

آهن

مس

مشتریان حداقل سود آوری



مشتریان اصلی ، سطح خرج کردن و وفاداری و سودآوری اشان به حد کافی برای رفتار خاص مورد توجه نیست .

۴. لایه مس :

مشتریانی که پول شرکت را هزینه می کنند.مسئله سازند.شکایت می کنند.سعی در بالا بردن منابع شرکت دارند.

دیدگاه مشتری از گروههای سودآوری :

توانایی برای بخش بندی مشتریان، مبتنی بر داشتن اطلاعات از داده های رفتاری و شخصی مشتریان است که امروزه بسیاری از آنها به عنوان نفوذ در زندگی می دانند ومقاومت کرده و خشمگین می شوندوزمانیکه رفتارهای متفاوت می بینند آن را بی انصافی می دانند.

بنابراین شرکت باید بداند با مشتریان چگونه ارتباط برقرار کند وازسطح خدمات و انتظارات ونیازهای آنها مطلع باشد تامشتریان برای دریافت سریعتر آن خدمات یا خدمات شخصی سازی شده تر هزینه پرداخت نمایند .

اخذ تصمیمات بازرگانی (کسب و کار) با استفاده از گروههای سودآوری :

مدیران کسب وکار محتاط باید بدانند : رفتار خرید مشتری در گذشته اگر چه در پیش بینی ها مفید است ولی می تواند گمراه کننده باشد .(ضرورتا منعکس کننده رفتار آینده اونیست)

مثال : سطح سپرده حساب یک دانشجو در بانک و سطح سپرده او بعد از اشتغال متفاوت است ومیزان خدمات دریافتی او نیز متفاوت است.

**موانع تغییر**  
رخوت مشتری  
هزینه های تغییر

**تدارک خدمات محوری**  
رضایت  
کیفیت خدمات  
ادراک شده  
ارزش ادراک شده

**وابستگی های روابط**  
مالی  
اجتماعی  
عادی سازی  
ساختاری

**روابط مشتری قوی  
(وفاداری)**

**مزایای مشتری**  
اعتماد  
اجتماعی  
رفتار خاص

**مزایای شرکت**  
اقتصادی  
رفتار مشتری  
مدیریت منابع انسانی

## ❖ موانع تغییر و جابه جایی:

### ۱. رخوت مشتری :

یک دلیلی که مشتریان به توسعه روابط با شرکت متعهد می مانند تلاش برای تغییر شرکت است.

سوال: چرا مشتری ناراضی در بلندمدت با فراهم کننده خدمات باقی می ماند؟

پاسخ: شکستن روابط نیاز به سازماندهی مجدد دارد. (توسعه عاداتهای جدید

زندگی، بازسازی و یافتن شغل جدید)

مشتری اگر باور کند تلاش زیادی برای تغییر شرکت مورد نیاز است، به احتمال زیاد

در آن شرکت می ماند.

### ۲. هزینه های تغییر:

شامل: سرمایه گذاری زمان، پول یا تلاش از قبیل هزینه های راه اندازی، هزینه های

جستجو، یادگیری، هزینه های قراردادی راکه شامل چالشهایی برای مشتری جهت

تغییر فراهم کننده به فراهم کننده دیگر ایجاد می کنند.

مثال: تغییر یک پزشک مطرح توسط بیمار برایش هزینه دارد.

برای کاهش هزینه های راه اندازی در زمان تغییر: فراهم کنندگان می توانند تشریفات

اداری رابه طور کامل برای مشتریان ایجاد کنند: مثل ارسال بسته تغییر توسط برخی

## بانکها

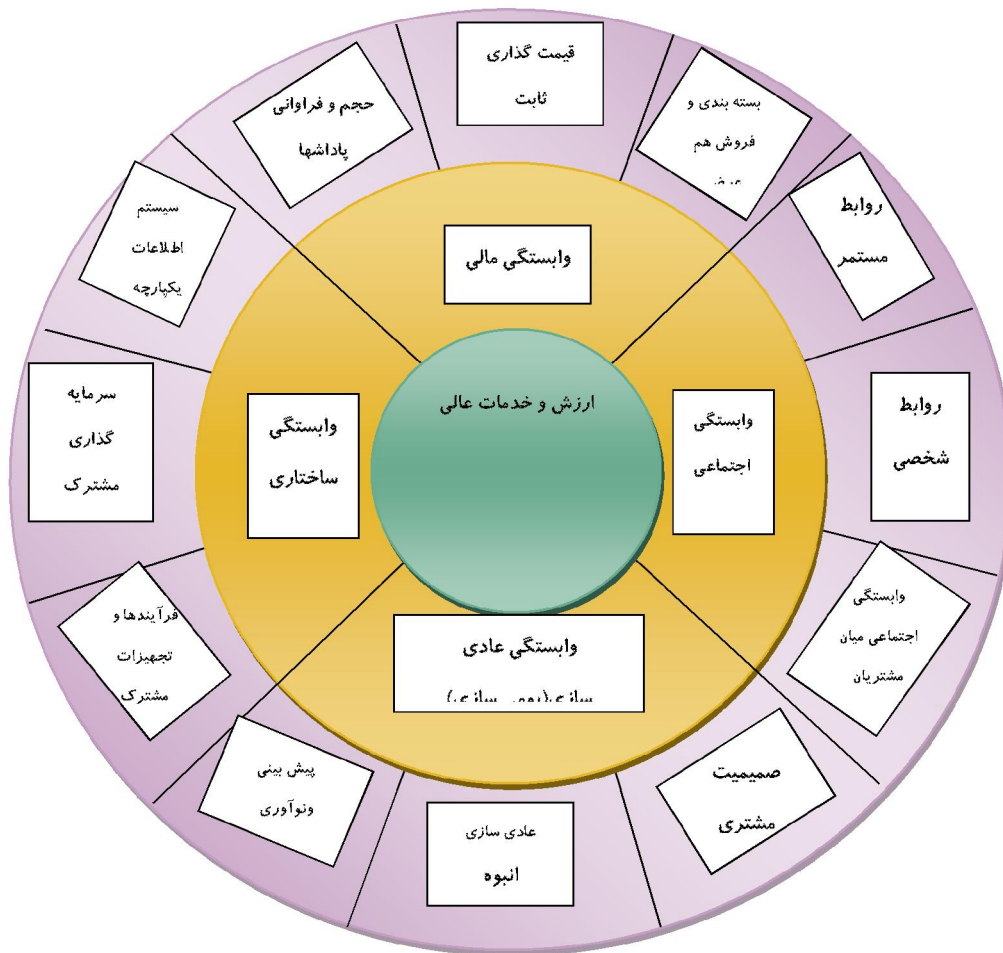
### وابستگی روابط :

موانع تغییر به عنوان محدودیتها عمل می کنند که باعث حفظ مشتری می شوند. (مشتری مجبور به

ماندن) و شرکتها در فعالیتهای خود مشتری را تشویق می کنند که باعث ایجاد وابستگی رابطه ای می

شود.

✓ لئونارد بری و پاراسورامان: چارچوبی برای درک انواع استراتژی حفظ ایجاد کرده اند.



✓ سایر انواع استراتژی حفظ که در ابتدا به مشوقها و پاداشهای مالی تعلق دارد بر ساختن و فروش هم ارز خدمات متمرکز است.

مثال : بسیاری از خطوط هوایی برنامه پاداش شان + هتل + اجاره ماشین + کارت اعتباری

✓ کاربردهای تاکتیک حفظ مبتنی بر پاداش ، به راحتی تقلید می شوند و عمر کوتاهی دارند.  
✓ ممکن است موفق نباشند، مگر اینکه ساخت یافته باشند.

### سطح ۲: وابستگی اجتماعی

در این سطح بیش از مشوقهای مالی، مشتریان را متعهد می نمایند.

- ✓ ایجاد رابطه بلند مدت
- ✓ مشتری به عنوان ارباب رجوع است و نه چهره ای بی نام
- ✓ شرکت به دنبال درک مشتری است.
- ✓ متداول بین فراهم کنندگان خدمات حرفه ای مانند وکلا، معلمان، حسابداران
- ✓ مانند شرکت کاتریلار در تشخیص روابط مستمر در ایجاد وفاداری شهرت دارد.
- ✓ ایجاد وابستگی بین خود مشتریان : در باشگاههای سلامت ، محیطهای آموزشی و...
- ✓ وابستگی اجتماعی + مشوق های مالی = بسیار اثربخش تر

### سطح ۳: وابستگی های عادی سازی

بیش از دو وابستگی مالی و اجتماعی درگیر هستند.

- ✓ عادی سازی انبوه : استفاده از فرآیندها و تعهد سازمانی منعطف برای تولید متنوع و خدمات و محصولات عادی شده از نظر فردی در قیمت استاندارد شده و جایگزین تولید انبوه
- ✓ صمیمیت مشتری : وفاداری مشتری از طریق محرمانه کردن دانش مشتریان و درک مشتری

## سطح ۴: وابستگی های ساختاری

در تقلید کردن، مشکل ترین هستند.

✓ اغلب وابستگی در ساختار به وسیله خدمات عادی سازی برای مشتری ایجاد می شوند که تکنولوژی محور هستند و مشتری بهره مند تر می شود.

### چالشهای روابط

ممکن است هر یک از مشتری یا شرکت بخواهند به رابطه خود پایان دهند.

۱. همیشه حق با مشتری نیست

۲. سودآوری در بلند مدت نیست

برخی از مشتریان برای شرکت سودآور نیستند اگرچه نیازشان برآورده می شود.

مثلا تعداد مشتریان یک بخش کم است و هزینه نگهداری آن بخش بالاست.

۳. مشتریان سخت و مشکل (مشتریان مسئله ساز یا احمق)

✓ ایجاد دردسر سطح بین المللی یا غیر بین المللی برای مشتریان دیگر

✓ رفتار غیر کارکردی (به دنبال کسب خدمات سریعتر و عالی و شاید مجانی)

✓ اثر رفتار غیر کارکردی آنها بر مشتریان و کارکنان دیگر و ایجاد استرس (اثر

روانشناسی، هیجانی، رفتاری، فیزیکی)

✓ ایجاد هزینه مستقیم و غیر مستقیم

✓ در سطح تجارت با تجارت: عدم حفظ رابطه با این مشتریان مهم است

۴. پایان دادن به روابط تجاری

مدیران: چگونه یک رابطه را آغاز کنند + چگونگی آن رابطه را پایان دهند.





## ۵. پایان روابط

بسته به نوع روابط روشهای متفاوتی دارد:

- ✓ برای یک دوره معین (خدمات نقاشی خانه)
- ✓ یک پایان طبیعی (درس پیانو برای بچه ها)
- ✓ رخ دادن حوادث (جابه جایی خدمات دهنده به جای دیگر)
- ✓ عمل نکردن تعهدات مشتری (مشتری وجوه کافی در حساب نگه ندارد)

نتیجه گیری: چرا باید شرکتها مشتریان را اخراج کنند

رها شدن از مشتریانی که:

حق نیستند یا سود آور و وفادار نیستند، ضد بهره وری هستند و یادارای اثر منفی بر روحیه کارکنان هستند.

اخراج مشتری کارسختی است و از تبلیغات منفی باید اجتناب شود.

✚ افزایش قیمت یا مطالبه خدماتی که قبلا مجانی بوده است ممکن است مشتری غیر سود آور را خارج کند.

✚ کمک به مشتری غیر سود آور برای جذب شدن به یک فراهم کننده دیگر میتواند یکی از روشهای خارج کردن مشتری غیر سود آور باشد.

✚ یافتن یک روش توافقی

پایان فصل هفتم

## فصل طراحی و نوآوری در خدمات

اهداف فصل:

- ۱- شرح چالش های ذاتی در طراحی و نوآوری در خدمات
- ۲- ارائه مراحل و عناصر منحصر به فرد در نوآوری خدمات و توسعه فرآیند
- ۳- ارائه (نمایش) رزش خدماتی چاپ اوزالید و چگونگی توسعه و خواندن برنامه های کاری خدماتی
- ۴- ارائه دروس یاد گیری شده در انتخاب و اجرای نوآوری های خدماتی با عملکرد بالا

### خدمات نوآورانه جدید در بانک ولز فارگو

تا به حال درباره ی راه اندازی کسب و کار خودتان فکر کرده اید؟ چه نوع خدماتی خواهد بود؟ کار را از کجا شروع می کنید؟

این نوع پرسش هایی وجود دارند که بوسیله بانک ولز فارگو که از سود آورترین بانک آمریکاست پرسیده میشود وقتی که میخواهد خدمات جدیدی را به بازار عرضه کند . ولز اولین بانک آمریکا بود که در سال ۱۹۸۹ خدمات آنلاین و در سال ۱۹۹۵ خدمات اینترنتی را ارائه کرد بانکداری وایرلس را سال ۲۰۰۱ معرفی کرد(این بانک حتی در قطب جنوب هم خود پرداز دارد)و...

همه این تلاش ها و خدمات جدید انجام شده اند تا این هدف طولانی مدت شرکت "هر کانالی که مشتریانمان بخواهد ، هر محصولی که مشتریانمان نیاز دارند و هر زمان که مشتریانمان انتخاب کند " را تحقق بخشند.

**چه چیزی باعث شکست یا موفقیت این محصولات یا خدمات جدیدی مانند آنهايي که بانک ولز فارگو ارائه میکند ،میشود؟**

بررسی بیش از ۶۰ مطالعه بر روی محصولات و خدمات جدید موفق نشان داد که مهمترین و قابل اتکا ترین معیار های موفقیت مربوط به :

- ویژگی های محصول / خدمات جدید (محصولی که نیاز مشتری را پاسخگو باشد )

- مزیت محصول نسبت به محصولات دیگر
- پیچدگی تکنولوژی
- ویژگی های استراتژی
- ویژگی های فرآیند
- ویژگی های بازاری (پتانسیل بازار) است.

از سوی دیگر علت های شکست را در :

- عدم وجود فایده منحصر به فرد
- تقاضای ناکافی
- اهداف غیر واقعی برای محصول
- ناهماهنگی بین خدمات جدید و سایر خدمات
- پشتوانه ی مالی ناکافی
- موضع نامناسب
- و یا شکست بخاطر عدم اختصاص زمان کافی برای گسترش و معرفی محصول میباشد

### چالش های نوآوری و طراحی خدمات

از آنجایی که خدمات تا حد زیادی ناملموس و وابسته به فرایند هستند توصیف و ارتباط با آنها دشوار است. بعلاوه چون خدمات از کارکنان به مشتریان ارائه میگردد، و آنها منغیر هستند به ندرت پیش می آید دو خدمت یکسان باشند و یا به یک شکل ارائه شوند. این ویژگی های اساسی خدمات قلب اصلی چالش های درگیر نوآوری و طراحی خدمات هستند.

چون خدمات را نمیتوان لمس و یا براحتی امتحان کرد، مردم در طول تاریخ برای توصیفشان به زبان اتکا کرده اند. با این وجود در تلاش برای توصیف خدمات با صرف کلمات ریسک هایی وجود دارد:

- اولین ریسک ساده کردن بیش از حد است. "گفتن این حرف که "مدیریت سرمایه گذاری به مبنای خرید و فروش سهام است" مثل این است که شاتل فضایی را به چیزی که پرواز می کند توصیف کنیم بعضی مردم یک هلیکوپتر و بعضی دیگر یک پرنده را تصور می کنند". کلمات برای توصیف سیستم خدمات پیچیده ای مثل مدیر مالی سرمایه گذاری کاملاً قاصر است. برای مثال خدمات برنامه ریزی بازنشستگی بانک آمریکا را در نظر بگیرید. هر تلاشی برای توصیف صرفاً کلامی این خدمات قطعاً ساده سازی بیش از اندازه خواهد بود.
- دومین ریسک در استفاده از کلمات کامل نبودن است. در توصیف خدمات، افراد تمایل به حذف جزئیات یا عناصری از خدمات را دارند که با آن آشنایی ندارند. ممکن است کسی در توصیف اینکه خدمات کارمزدی

سهام تخفیفی چگونه از مشتریان سفارش میگیرد خوب عمل کند، اما آیا آن فرد میتواند کامل اوضاع دهد که اظهارنامه ماهانه چگونه انجام میشود.

- سومین ریسک شخصی بودن است. هر فردی که با کلمات خدمتی را توضیح میدهد با تجربیات شخصی و میزان قرارگیری اش در معرض آن خدمت تحت تأثیر قرار می گیرد.
- آخرین ریسک توصیفی خدمات با صرف کلمات تعبیر جهت دار مغرضانه (متعصبانه) است. هیچ دو انسانی "پاسخگو"، "سریع" و یا "انعطاف پذیر" را دقیقاً به یک شکل تعریف نمی کنند. برای مثال مدیر یا مشاور ممکن است به کارمند خدمات پیشنهاد دهد که باید سعی کند در ارائه خدمات به مشتری انعطاف پذیرتر باشد. و این احتمال وجود دارد که کارمند کلمه "انعطاف پذیر" را متفاوت از مدیر تعبیر کند.

### فرآیند های توسعه خدمات

مطالعات نشان می دهد که محصولات طراحی و معرفی شده از طریق برنامه ریزی احتمال موفقیت بیشتری نسبت به آنهایی که در چارچوب برنامه ریزی گسترش نیافته اند دارند. با وجود ارزش اثبات شده اغلب خدمات بر اساس نظرات شخصی مدیران کارمندان درباره اینکه خدمات چه باید باشند و یا آنها موفق می شوند یا (خیر) معرفی می شوند.

با توجه به اینکه خدمات در آن واحد تولید، مصرف و در سازمان واقعی ساخته می شوند و اغلب در تعامل میان کارمندان و مشتریان هستند، اهمیت زیادی دارد که نوآوری خدمات جدید هم کارمندان و هم مشتریان را در بر گیرد. کارمندان اغلب خود خدمت هستند و یا حداقل آنها خدمات را انجام می دهند. بنابراین درگیر کردن آنها در انتخاب خدمات جدید، برای توسعه و نحوه طراحی و اجرای خدمات بسیار مفید است. شرکت دادن کارمندان در فرآیند طراحی و گسترش آن احتمال موفقیت جدید را افزایش میدهد. بدلیل اینکه مشتریان در ارائه خدمات و ساخت آن مشارکت دارند، باید آنها را در توسعه خدمات جدید درگیر کنند. مشتریان نه تنها می توانند در مورد فراهم سازی نیازهای خودشان به شرکت اطلاع بدهند بلکه می توانند در طراحی مفهوم خدمات و فرآیند ارائه آن، بویژه در شرایطی که خود مشتری بخشی از فرآیند خدمات را انجام میدهد، به آنها کمک کنند.

برای مثال بانک آمریکا آزمایشاتی برای تست جدی تر نوآوری های خدماتی جدید که در زمان واقعی، و برای مشتریان واقعی طراحی شده بود را از طریق سیستم شعبه ای به کارمندان خود ارسال کرد. توانست در این به موفقیت دست یابد. این بانک کلینیک مایو آزمایشگاه نوآوری اسپارکش را در شهر روچستر تاسیس کرد تا نوآوری های خدمات جدید را بر روی بیماران و پزشکان واقعی در فضای نمونه پیش از معرفی آنها آزمایش کنند.

### انواع نوآوری های خدماتی

لازم به ذکر است همه نوع آوری های خدماتی جدید به یک اندازه جدید نیستند. گزینه های خدماتی جدید شامل طیفی از نوآوری های عمده تا تغییر سبک های جزئی هستند:

نوآوری های عمده و اساسی خدمات برای بازارهایی هستند که هنوز مشخص نشده اند. مثال های قدیمی آنها: اولین خدمات پخش تلویزیونی و معرفی فدرال اکسپرس به سراسر کشور، ارائه یک بسته کوچک (توسط شرکت فدرال اکسپرس) بود. نوآوری های امروزی و آتی از اطلاعات، کامپیوتر و تکنولوژی های اینترنتی (تکامل می یابند). اغلب این نوآوری های بزرگ بازارهای برند جدید را ایجاد می کنند.

راه اندازی کسب و کارها شامل خدمات جدید برای یک بازار می شوند که به محصولات موجودش خدمت می رسانند. مثلاً خدماتی شامل ایجاد سازمانهای بهداشتی برای ارائه شکل جایگزین از خدمات بهداشتی، بانکداری آنلاین برای داد و ستد های مالی و..

خدمات جدید برای بازار فعلی به تلاش ها برای ارائه خدمات به مشتریان سازمان برای خدمتی که قبلاً در شرکت در دسترس نبوده را مجدداً ارائه می دهد. مثال: اضافه کردن خرده فروشان برای نوشیدن قهوه کافی بار یا محل بازی بچه ها به خرده فروشان، ارائه خدمات تلفن و اینترنت در حین پرواز توسط خطوط هوایی. که در بعضی از خدمات بدلیل بهبود متعادل خدمات و در بعضی موارد خدمت کاملاً متمایزی اراده می گردد. مثل پت هتلز شرکت پت اسمارت.

توسعه خط خدمت، مثل افزایش اقلام جدید به منوی یک رستوران، و یا یک دانشگاه با افزایش دروس .

بهبودی خدمات بیانگر رایج ترین نوع نوآوری در خدمات می باشد. متغییر در ویژگی های خدماتی که قبلاً ارائه شده بود ممکن است اجرای سریعتر فرآیند خدمت فعلی، ساعات بیشتر خدمت رسانی و یا توسعه هایی بی نظیر افزایش امکانات در اتاق یک هتل (مثلاً افزودن دسترسی به اینترنت وایرلس) مقدر سازد.

تغییرات سبک ساده ترین نوع نوآوری در خدمت به حساب می آید. و این تغییرات اغلب بسیار مشهود هستند و مثل تغییر رنگ یک رستوران، تغییر لوگوی یک شرکت، طراحی دوباره یک وب سایت.

## مراحل نوآوری و توسعه خدمات

در این بخش روی گام های واقعی برای پیگیری نوآوری و توسعه محصول تمرکز می کنیم.

یک فرضیه اصلی در مدل فرآیند توسعه محصول جدید این است که در هر مرحله ای از فرآیند ایده های محصول جدید را اگر آنها معیار های موفقیت در آن مرحله خاص را نداشته باشند می توان کنار گذاشت.

شکل زیر نقاط تعیین کننده مراحل اساسی فرآیند توسعه را مشخص می کند، نشان می دهد. نقاط تعیین نیازمندی های را مشخص می کند که خدمات جدید بایستی با آن روبرو شود قبل از اینکه بتواند به مرحله بعدی توسعه برود. اما بر خلاف آنچه شکل زیر پیشنهاد میکند، توسعه خدمت یا محصول جدید همیشه یک فرآیند کاملاً خطی نیست. همپوشانی مراحل و توسعه بخش های مختلف فرآیند توسعه خدمات یا محصول جدید را توسعه انعطاف

پذیر محصول می نامند. این نوع فرآیند بویژه برای صنایع فن آوری که در آن خدمات و محصول به سرعت متحول می شوند حائز اهمیت است.

شکل زیر به دو بخش تقسیم میشود: ۱- برنامه ریزی بخش اولیه و پیاده سازی (اجرا). بخش اولیه تعیین می کند که چه مفاهیم خدماتی توسعه می یابند. ۲- بخش نهایی خدمات را اجرا و پیاده سازی می نماید.

نوآوری در خدمات و فرایند توسعه		
توسعه استراتژی کسب و کار یا بازنگری	برنامه ریزی ابتدا-انتهای	
توسعه استراتژی خدمات جدید		
تولید ایده		
توقف		غریب ایده در مقابل استراتژی خدمات جدید
توسعه مفهوم و ارزیابی		
توقف		تست مفهومی مشتریان و کارمندان
	تجزیه و تحلیل کسب و کار	اجرا
توقف	تست امکان سنجی و سوددهی	
	توسعه خدمات و آزمایش	
توقف	هدایت مدل آزمایشی خدمات	
	تست بازار	
توقف	آزمایش خدمات و دیگر عناصر آمیخته بازاریابی	
	تجاری سازی	
	ارزیابی معرفی آتی	

ماتریس استراتژی خدمات جدید برای شناسایی فرصت های رشد		
پیشنهادات	بازارها	
	مشتریان جاری	مشتریان جدید
خدمات موجود	ایجاد سهم	توسعه بازار
خدمات جدید	توسعه خدمات	تنوع

وقتی پرسیده می شود که در کجا بزرگترین ضعف در نوآوری خدمات و محصول رخ میدهد آنها معمولاً مسائل را با بخش اولیه فازی گزارش میدهند. بخش اولیه فازی گفته می شود زیرا نسبتاً انتزاعی است، که در خدمات ناملموس، پیچیده و متنوع نسبت به محصولات تولیدی بیشتر خودش را نشان می دهد.

## برنامه ریزی آغاز-پایان

**توسعه یا بررسی استراتژی کسب و کار:** اولین مرحله در توسعه خدمات جدید بررسی مأموریت یا چشم انداز سازمان است. استراتژی خدمات جدید و ایده های خاص خدمات جدید باید در مأموریت و چشم انداز استراتژیک گسترده تر سازمان جای گیرد. برای مثال، جایگاهی که بانک ولفارگو در بازار مدنظر دارد این است که در کانال های خدمات ارائه خدمات مالی و ارائه خدمات شخصی به ارباب رجوعان در هر زمان و هر مکان، رهبری صنعت را بدست آورد. دامنه گسترده دستگاه های خودپرداز، شعب سوپرمارکت، و خدمات بانکداری اینترنتی این بانک این استراتژی را پشتیبانی می کنند.

**توسعه استراتژی خدمت جدید:** وجود فهرست استراتژی محصول، و یک ساختار سازمانی تعریف شده برای توسعه خدمات یا محصول جدید برای موفقیت ها - پایه ها هستند - ضروری است.

نوع خدمات جدیدی که مناسب هستند به اهداف، چشم انداز، قابلیت ها و برنامه رشد سازمان بستگی خواهد داشت. با تعریف استراتژی نوآوری خدمات جدید سازمان برای تولید ایده های مشخص در موقعیت بهتری قرار خواهد گرفت. برای مثال ممکن است سازمان رشدش را روی خدمات جدید در سطح مشخصی از پیوستار تشریح شده از نوآوری عمده تا تغییرات سبکی متمرکز کند. و یا اینکه استراتژی خدمت جدیدش را از نظر بازارهای خاص و بخش های بازار و یا اهداف سودآوری مشخص حتی دقیق تر تنظیم نماید.

**تولید ایده:** گام بعدی در این فرایند تولید ایده های جدیدی است که بتوان آنها را از فیلتر استراتژی خدمات جدید که در مرحله قبلی توضیح داده شد عبور داد. روش های زیادی برای یافتن ایده های خدمات جدید وجود دارد. جلسات رسمی طوفان ذهنی، درخواست ایده از کارکنان و مشتریان، مطالعه کاربر پیشرو، و کسب اطلاعات در مورد خدمات رقبا تعدادی از رویکردهای مهم بشمار می آیند.

مشاهده مشتریان و نحوه استفاده آنها از خدمات نیز می تواند برای نوآوری جدید ایده های خلاق تولید کند. بویژه در شرایطی که مشتریان نمی توانند نیازهایشان را بشناسند یا به زبان بیاورند مشاهده موثر تر و گاهی طراحی موکد نامیده می شود. مطبوعات جمعی و شبکه ها می تواند منبع خوبی برای ایده های خدمات باشند. بانک و لژفارگو در گروه خدماتی آنلاینش از شبکه های اجتماعی برای ارتباط با مشتریان استفاده می کند که بخشی از این کار برای خلق ایده های خدماتی جدید است.

## توسعه و ارزیابی مفهوم خدمات

کشیدن تصاویر و تشریح خدمات ناملموس با استفاده از واژگان عینی دشوار است. بویژه زمانی که خدمت استاندارد نمی شود و ممکن است زمان واقعی با مشتریان به طور مجدد ایجاد گردد. بنابراین مهم است که در مورد اینکه مفهوم دقیق چیست و چه نیازی از مشتری را برآورده میکند اتفاق نظر حاصل شود. با مشارکت گروه های مختلف در شکل دادن تعریف مفهوم، مشخص می شود که نگرش افراد مختلف نسبت به یک مفهوم مشخص یکسان نیست.

## تحلیل کسب و کار

با فرض اینکه مفهوم خدمات در مرحله توسعه توسط مشتریان و کارمندان مثبت ارزیابی شود، مرحله بعدی بزرسی امکان پذیری اقتصادی و مفاهیم بالقوه سود است. تحلیل تقاضا؛ طرح ریزی درآمد، تحلیل هزینه و امکان پذیری عملیاتی در این مرحله ارزیابی می شوند.

## بکارگیری

وقتی ایده خدمات از همه برنامه ریزی های بخش اولیه عبور کرد، آماده مراحل بکارگیری از فرآیند خواهد بود.

## توسعه و آزمایش نمونه اولیه خدمات

در توسعه محصول جدید ملموس، مرحله توسعه و آزمایش ساخت نمونه های اولیه محصول و آزمایش آنها برای درگیر پذیرش مصرف کننده می شود. چون خدمات ناملموس هستند، بطور همزمان تولید، مصرف می شوند و اغلب به طور مجدد ایجاد می شوند، در این مرحله بدلیل چالش هایی که وجود دارد توسعه خدمات باید همه



کسانی که سهمی در این خدمات دارند را در بر گیرد: مشتریان و کارمندان ارتباطی و همچنین نمایندگان کارکردی از بخش بازاریابی، عملیات و منابع انسانی. این طرح بر اساس ورودی هایی که از گروه مختلف دریافت می شود در طی یک سری تکرار تکامل می یابد. به طور مثال شرکت آی.دی.ای. که یک شرکت طراحی بین المللی است ابتدا چندین هفته در اتاق های تاونز پلیس زندگی و با میهمانان این هتل ها صحبت کردند تا ببینند آنها چگونه از این فضاها استفاده می کنند و نیازهای پاسخ داده نشده میهمانان این هتل کدام است. حاصل یک لابی کاملاً باز طراحی شده شامل یک نقشه دیواری با مراکز خرید اطراف آن، رستوران ها، پارک ها، و تفرجگاههای مشخص بود. برای آزمودن این مفهوم آی.دی.ای. یک لابی و اتاق از جنس فوم سفید در اندازه واقعی ساخت و مجریان ماریوت، مدیران هتل، و میهمانان را دعوت کرد تا نظرشان را در مورد این نمونه اولیه بیان کنند.

آخرین مرحله برای هر منطقه (بخش) درگیر ارائه خدمات، برای تبدیل طرح ها و نمونه های نهایی به برنامه های اجرایی خاص برای آن قسمت از فرایند ارائه خدمات است. به طور مثال: اکس پدیا دات کام که یک وب سایت ۸ عظیم در زمینه اطلاعات سفر و رزرو بلیت وسایل نقلیه است توسعه محتاطانه خدمات و آزمایش های زیاد یک قانون محسوب می شود. اکس پدیا پیش از ارائه هر نرم افزار جدید روی سایت و یا طراحی مجدد خود سایت، چندین جلسه را با تیم طراحی برگزار می کند تا نیازهای مشتری را در نظر بگیرد. سپس، از تغییرات سایت یا نرم افزار نمونه اولیه می سازد و آنها را می آزمايد، تست های قابلیت استفاده انجام می دهد و بازخور مشتریان نسبت به طرح را جمع آوری می کند. این بازخور دائماً پیش، در طول و پس از ارائه بررسی شده و دردن سایت قرار داده می شود.

## آزمایش بازار

در مرحله آزمایش بازار از فرایند توسعه، ممکن است یک محصول ملموس به صورت آزمایشی در تعدادی محدودی از مراکز تجاری بازاریابی شود تا میزان مقبولیت بازار محصول و همچنین سایر آمیخته های بازاریابی نظیر ترفیع، قیمت و... مورد آزمون قرار گیرد. از آنجایی که ارائه خدمات جدید اغلب با سیستم ارائه خدمات فعلی در هم تنیده است آزمودن این خدمات جدید بطور مجزا دشوار است. با این وجود راههای مختلفی برای آزمایش وجود دارد به طور مثال می توان خدمات جدید را برای مدتی به کارمندان سازمان و خانواده های آنها ارائه کرد تا واکنش آنها را در برابر تغییرات آمیخته بازاریابی مورد بررسی قرار داد.

## تجاری سازی

طی مرحله تجاری سازی، خدمات به بازار با دو هدف معرفی می شود: هدف اول ایجاد و حفظ پذیرش محصول جدید در میان تعداد زیاد پرسنل ارائه دهنده خدمات است که هر روز مسئول کیفیت خدمات ارائه شده هستند. اگر پذیرش با شرکت دادن گروه های کلیدی در تمام طول فرآیند طراحی و توسعه خدمت حاصل شود این وظیفه آسانتر خواهد بود.

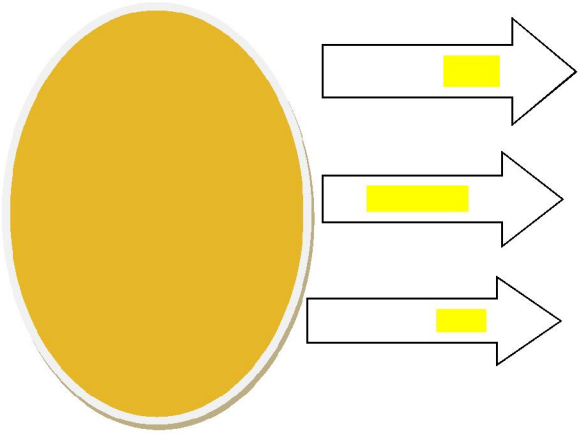
دومین هدف بررسی همه ابعاد خدمت در طول معرفی و از طریق سیکل کامل خدمات است. اگر مشتری برای تجربه کردن کل سیستم به شش ماه وقت نیاز دارد بررسی دقیق باید حداقل شش ماه ادامه پیدا کند. همه جزئیات خدمات از جمله تماس های تلفنی، تعاملات رودرو، صدور فیش ها، شکایات و مشکلات ارائه آن باید ارزیابی گردند. همچنین راندمان عملیات و هزینه ها باید پیگیری شوند.

## ارزیابی پس از معرفی

تا اینجا می توان اطلاعاتی که در مرحله تجاری سازی خدمات سازی جمع آوری شد را بررسی کرد و بر اساس پاسخ ها، تغییرات را به فرایند ارائه اعمال نمود. براب مثال اکس پدیا دات کام که وب سایت مسافرتی است به این نتیجه رسید که با وجود آزمایش های پیش از عرضا واقعی، محدودیت هایی که نسبت به هزینه های معامله با اکس پدیا وجود دارد مشتریان را گمراه می کند. یک تیم "اصلاح" فوری برای حل مشکل تشکیل شد. طی یک روز تیم پروژه نحوه ارائه اطلاعات را به گونه ای تغییر داد که محدودیت های هزینه برای مشتریان قابل فهم شود. از آنجایی که هیچ خدمتی یکسان باقی نخواهد ماند رسمی سازی فرایند بررسی برای انجام آن دسته از تغییرات که از دیدگاه مشتری کیفیت خدمات را بهتر می کند ضروری است.

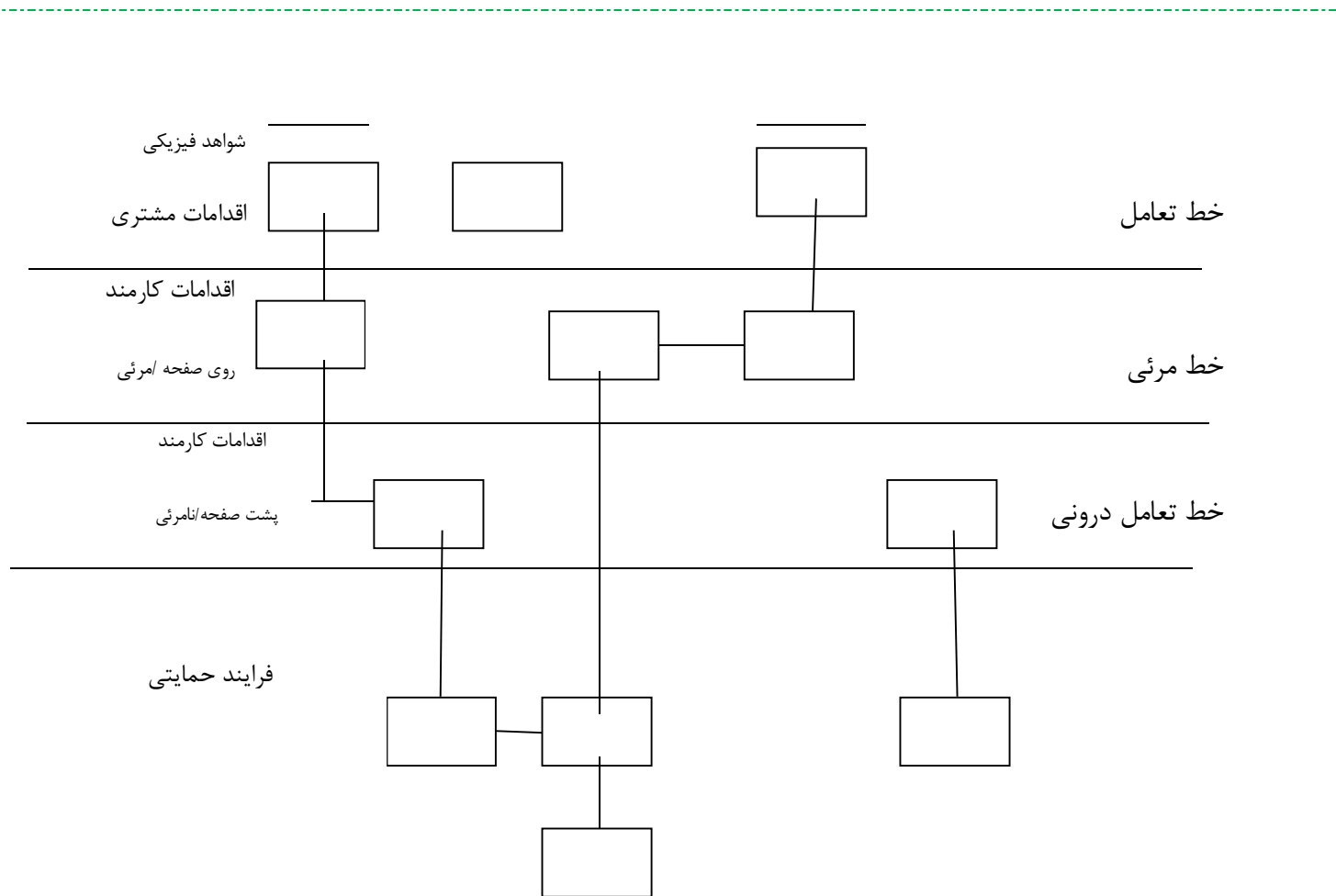
## طرح ریزی کلی خدمات

یکی از عوامل کلیدی در تطبیق دادن ویژگی های خدمات با انتظارات مشتری وجود توانایی توضیح ویژگی های فرایند خدمات پیچیده بصورت بی طرفانه و تصویر کردن آنها به گونه ای است که کارمندان، مشتریان، و همینطور مدیران بفهمند این نقش چیست.



==

==



- فعالیت هایی که کارمند ارتباطی انجام میدهد که برای مشتری مشهود است فعالیتن های مشهود/روی صحنه کارمند ارتباطی هستند. به عنوان مثال:مصاحبه اولیه، ملاقات های دوطرفه
- آن دسته از فعالیت هایی که کارمند در پشت صحنه برای پشتیبانی از اعمال روی صحنه رخ می دهند اعمال نامشهود/پشت صحنه کارمند ارتباطی نام دارد.مثال:هر کاری که وکیل در پشت صحنه برای آماده سازی جلسه، و یا اسناد نهایی انجام می دهد در این بخش از طرح کلی ظاهر می شود،
- بخش فرآیندهای پشتیبان طرح کلی خدمات داخلی،مراحل و تعاملاتی را پوشش می دهد که برای پشتیبانی از ارتباط کارمندان در ارائه خدمات رخ می دهد.مثال:فعالیت های پشتیبانی خدماتی مثل مطالعه قانونی توسط کارمندان،آماده سازی اسناد و حمایت منشی برای تنظیم جلسه ها .
- در بالای طرح کلی شما شوهد فیزیکی خدمات را میبینید .به طور معمول در بالای هر نقطه ارتباطی شواهد فیزیکی واقعی خدمات فهرست بندی می شود.در مثال شرکت قانونی، شواهد فیزیکی ملاقات رودرو با وکیل اقلامی نظیر دکوراسیون دفتر، اسناد مکتوب،وضعیت ظاهری حقوقدان ، و مشابه به آن می شود.

این چهار بخش فعالیت های کلیدی توسط سه خط افقی از هم جدا شده اند. اولین خط، خط تعامل است که تعاملات مستقیم میان مشتری و سازمان را نشان می دهد. هرگاه خطی بر خط افقی تعامل عمودی شود ارتباط مستقیمی بین مشتری و سازمان و یا به عبارتی مواجهه خدماتی روی داده است.

دوین خط افقی، خط بسیار مهم مشهودیت است. این خط همه فعالیت هایی که برای مشتری مشهود است را از فعالیت های نامشهود تفکیک می کند. این خط همچنین فعالیت های روی صحنه کارمندان ارتباطی را از فعالیت های پشت صحنه آنها تفکیک می کند.

سومین خط، خط تعاملات داخلی است. که فعالیت های کارمندان ارتباطی را از سایر فعالیت های پشتیبانی خدماتی و افراد جدا می کند. خطوط عمود بر خط تعاملات داخلی بیانگر رویارویی های خدمات داخلی هستند.

### طرح کلی برای خود خدمتی ارایه شده بوسیله فناوری

تا اینجا همه مباحث ما راجع به طرح های اولیه خدمات به خدماتی مه بصورت حضوری ارائه می شوند بود. در همه این خدمات در جایی از فرایند کارمندان تعامل مستقیم با مکشتریان دارند. اما خدماتی که توسط فناوری ارائه می شوند نظیر وب سایت های خود خدمتی (سایت اطلاعات سفر اکسپدیا)، و همین طور باجه های تعاملی (خودپردازها) چگونه؟

اگر هیچ کارمندی در خدمت دخیل نباشد (مگر در شرایطی که مشکلی بوجود آید و یا خدمت بر اساس برنامه عمل نکند)، مناطق (بخش های) ارتباطی طرح اولیه نیاز نمی شوند. به جای آن از محدوده بالای خط مشهودیت می توان برای ترسیم رویارویی درونی میان مشتری و وب سایت کامپیوتری یا تعامل فیزیکی با باجه استفاده کرد. می توان این محدوده فناوری روی صحنه /مشهود نامگذاری شود. فعالیت های پشت صحنه کارمند ارتباطی نیز در این مورد غیر ضروری خواهد بود.

### خواندن و استفاده کردن از طرح کلی خدمات

یک طرح کلی خدمات را بر اساس هدف می توان به روش های مختلف خواند. اگر هدف فهمیدن نگرش مشتری نسبت به فرایند یا تجربه او باشد می توان طرح کلی را از چپ به راست خواند و وقایع را از بخش

فعالیت های مشتری دنبال کرد. این پرسش ها ممکن است مطرح شود که: خدمات چگونه توسط مشتری آغاز شده است؟ مشتری چه انتخاب هایی باید بکند؟ و...

اگر هدف فهمیدن نقش کارمندان ارتباطی باشد باز هم می توان طرح کلی را به صورت افقی خواند اما این بار باید روی فعالیت هایی که دقیقا بالا و پایین خط مشهودیت هستند، تمرکز نمود. این پرسش ها ممکن است مطرح شود که: چه کسی، کی و چند بار با مشتری در تعامل است؟ فرایند تا چه حدی اثر بخش است؟ و...

اگر هدف فهمیدن ارتباط عناصر مختلف فرایند خدمات و یا تشخیص اینکه هر کارمند در کجای فرایند قرار می گیرد باشد، می توان طرح اولیه را بصورت عمودی تحلیل کرد. این پرسش ها ممکن است مطرح شود که: کدام فعالیت های پشتیبانی هستند؟ ارجاع از یک کارمند به کارمند دیگر چگونه انجام می گیرد؟ و...

اگر هدف طراحی دوباره باشد می توان طرح کلی را به طور جامع نگاه کرد تا پیچیدگی فرایند، راهای تغییر آن، و اینکه از دیدگاه مشتری تغییرات چه تاثیری روی کارمند ارتباطی و فرایندهای داخلی و برعکس می گذارد را ارزیابی کرد.

## ساخت طرح کلی

خیلی از فواید و اهداف ساخت طرح کلی در فرایند تولید آن شکل می گیرند. بنابراین محصول نهایی در این مورد تنها هدف نیست. از طریق فرایند طرح اولیه می توان به خیلی از اهداف میانی دست یافت.

مرحله ۱: فرایند خدماتی که باید طرح ریزی شود را مشخص کنید.

ساخت طرح اولیه را می توان از مراحل مختلف شروع کرد و در مورد نقطه آغاز کار بتوقفی توافق بوجود بیاید. برای مثال طرح اولیه پست سریع السیر در مرحله اولیه مفهوم خدمات است. برای پست های سریع السیر دوروزه، حساب های بزرگ، خدمات تسهیل شده بوسیله اینترنت، و یا مراکز تحویل در جلوی درب مغازه می توان طرح های اولیه مخصوصی تهیه کرد.

شرکت می تواند فرایند را برای ترسیم شناسایی کند که هدف ایجاد طرح کلی را تعیین کرده است. از هدف تهیه طرح اولیه مطمئن شد می توان فرایندی که باید در طرح ترسیم شود را تعیین کند.

مرحله ۲: تعیین مشتری یا بخشی که مشتریان در آن خدمات را تجربه می کنند.

توجیه منطقی برای بخش بندی بازار این است که نیازهای هر بخش با بخش دیگر متفاوت است و در نتیجه تمایز در ویژگی های خدمات و محصول آن بخش الزامی است. بنابراین طرح های کلی بسیار مفید هستند هنگامی که برای یک مشتری مشخص یا بخشی از مشتریان توسعه داده می شوند.

مرحله ۳: فرآیند خدمات را از دیدگاه مشتری برنامه ریزی کنید.

این مرحله شامل ترسیم انتخاب ها و فعالیت هایی می شود که مشتری انجام می دهد یا در خرید، مصرف و ارزیابی محصول آنها را تجربه می کند. شناسایی خدمات از دیدگاه مشتری در ابتدا مانع از تمرکز روی فرایندها و مراحل می شود که تاثیری بر مشتری ندارد. این مرحله اینکه مشتری چه کسی است توافق ایجاد می کند (این کار گاهی آسان نیست) و ممکن است برای کسب اطمینان از نوع تجربه مشتری از خدمات به میزان قابل توجهی تحقیق و بررسی نیاز باشد. گاهی ممکن است آغاز و پایان خدمت از دیدگاه مشتری چندان مشخص نباشند برای مثال: تحقیق در مورد اصلاح مو نشان داد که مشتریان آغاز خدمت را از گرفتن تماس تلفنی با آرایشگاه می دانند در حالیکه آرایشگر به طور معمول تنظیم وقت قرار را بخشی از فرآیند خدمات به حساب نمی آورد.

مرحله ۴: فعالیت های کارمندان ارتباطی و / یا فعالیت های فناوری مشخص کنید

این مرحله شامل بررسی یا پرسش از کارمندان عملیاتی خط اول می شود تا معلوم شود که آنها چه کار میکنند، چه فعالیت هایی کاملاً از دید مشتری انجام می گیرند و در مقابل کدام فعالیت ها تماماً در پشت صحنه به انجام می رسند. برای خدماتی که توسط فناوری ارائه میشود و آنهایی که از ترکیب انسان و فناوری بهره می گیرند فعالیت های مورد نیاز رویارویی درونی فناوری در بالای خط مشهودیت ترسیم میشوند. اگر کارمندی در ارائه خدمت دخیل نباشد می تواند عنوان این بخش را به "اعمال روی صحنه فناوری" تغییر داد اگر انسان و فناوری هر دو دخیل باشند می توانند با یک خط افقی دیگر "اعمال مشهود کارمندان ارتباطی" را از "اعمال مشهود فناوری" تفکیک کنند. استفاده از این خط اضافی خواندن و تعبیر کردن طرح کلی خدمت را تسهیل می کند

مرحله ۵: فعالیت های ارتباطی را با کارکرد های پشتیبانی لازم مرتبط کنید.

در این فرآیند تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم فعالیت های داخلی روی مشتری مشخص می شوند. فرآیند های داخلی خدمات وقتی در ارتباطشان با مشتری مورد بررسی قرار می گیرند اهمیت بیشتری نیز پیدا می کنند. از سوی دیگر، اگر هیچ رابطه واضحی تجربه مشتری یا خدمات ضروری پشتیبانی داخلی را به هم وصل نکند امکان دارد برخی از مراحل فرآیند غیر ضروری به نظر برسند.

مرحله ۶: شواهد خدماتی را در هر مرحله از فعالیت مشتری اضافه کنید .

نهایتاً می توان شواهد خدماتی را به طرح کلی اضافه کرد تا آنچه مشتری به عنوان شواهد ملموس خدماتی در هر مرحله از تجربه مشتری دریافت می کند، مشخص شود. یک طرح اولیه تصویری که شامل عکس، اسلاید و فیلم فرآیند باشد در این مرحله می تواند کمک زیادی به تحلیل تاثیر سند ملموس و تناسب آن با استراتژی و موضع گیری خدمات داشته باشد.

## نوآوری های خدماتی با عملکرد بالا

یک مساله غامضی که اکثر شرکت ها با آن روبه رو هستند انتخاب از میان تعداد زیاد ایده های جدید موجود است. شرکت چگونه می تواند تصمیم بگیرد که کدام عرضه به موفقیت بزرگ می انجامد و کدام یک توفیق کمتر یا حتی شکست را به دنبال دارد؟ چگونه می توان تصمیم گرفت که کدامیک ارزش سرمایه گذاری دارد؟ تصمیم گیری در مورد اینگونه مسایل علی الخصوص در صنایع تولیدی، فناوری و خرده فروشی، چالش بر انگیز است. وقتی که آنها برای تمرکز روی رشد از طریق نوآوری در خدمات دست به ابتکارات جدید می زنند. در این بخش، یافته ها در مورد خدمات جدید موفق از نظر معیارهای موفقیت، عوامل کلیدی موفقیت و اهمیت بکارگیری خدمات جدید مورد جمع بندی قرار گیرند.

## پروژه درست ( صحیح ) را انتخاب کنید

دو چیز موفقیت خدمات جدید را تعیین می کنند: ۱- انتخاب پروژه های درست. ۲- انجام درست پروژه ها. محققین تایید می کنند که دنبال کردن فرآیند خدمات جدید به تحقق هر دوی این اهداف کمک می کند. مفهوم دیگر، مدیریت دارایی برای محصولات جدید نیز در انتخاب پروژه درست توسط شرکت بسیار مفید است. با استفاده از این رویکرد شرکت ها سبد کالای محصولانشان را همانند سبد کالای مالیشان مدیریت می



کنند. این رویکرد به شرکت ها کمک می کند پروژه ها را اولویت بندی کنند، آنهایی را که میخواهند سرعت بدهند انتخاب کنند و بهترین تعادل را میان ریسک و بازگشت سرمایه، حفظ بازار یا رشد و پروژه های کوتاه مدت در مقابل بلند مدت تعیین می کنند. روش های مدیریت دارایی شامل مدل های مالی، مدل های امتیازدهی و چک لیست همچنین رویکردهای نقشه برداری و رفتاری را می شوند.

## ترک خدمات جدید

به خاطر طبیعت خدمات-فرایند هستند، حداقل توسط افراد ارائه می شوند و طور همزمان تولید و مصرف می گردند،- معرفی هر خدمت جدیدی سیستم ها و خدمات فعلی را تحت الشعاع قرار می دهد. برخلاف محصولات جدید که تولید کننده آن را به امکانات تولید می افزاید، معرفی خدمات جدید اغلب برای مشتریان مشهود بوده است و حتی ممکن است مشارکت آنها را بطلبد. شناخت واضح این تاثیرات بالقوه و برنامه ریزی برای افزودن افراد، فرایندها و شواهد فیزیکی موفقیت را تسهیل می نماید.

## برای موفقیت معیارهای مختلفی را در نظر بگیرید

اولین و رایج ترین معیار، عملکرد مالی کوتاه مدت است که شامل رشد درآمد، سودآوری، سهم بازار، و بازده سرمایه گذاری (ROI) می شود. در سایر موارد، بهبود روابط می تواند معیار مناسب تری برای انگیزه موفقیت باشد. یا ممکن است موفقیت از نظر توسعه بازار یعنی میزانی که خدمات جدید بازارهای جدید و یا مشتریان جدید ایجاد می کند، ارزیابی شود. پروژه های موفق افزایش در یکی یا شاید بیشتر از یکی از این معیارها را موجب می شود.

## کمی انعطاف پذیر باشید

شرکت ها در رویکرد نوآوری خدمت شان نباید خیلی سخت عمل کنند. مراحل توسعه فرآیند باید امکان کمی انعطاف پذیری را ایجاد کند و بی شک انطباق فرآیند ها نیز پیش خواهد آمد. برای مثال توسعه اولیه خدمات ممکن است همزمان با جمع آوری اضافه اطلاعات مشتریان همراه باشد. چون خدمات و علی الخصوص خدمات کسب و کار با یکدیگر اغلب پیچیده هستند اندکی خلاقیت و اخذ تصمیمات خارج از برنامه در آنها ضروری است. باید نوعی از عناصر ابتکار، بی قانونی و رقابت داخلی در توسعه خدمات جدید وجود داشته باشد." در

نتیجه نوآوری و بکارگیری خدمات جدید باید فرآیندی باشد که هم برنامه ریزی شده است و هم بطور طبیعی رخ می دهد.

## پایان فصل نهم

### فصل یازدهم

#### شواهد فیزیکی و حیطة خدمات

اهداف فصل:

۱. تشریح تاثیر عمیق شواهد فیزیکی، خصوصا حیطة خدمات را بر ادراکات و انتظارات مشتری
۲. ارائه تفاوت های انواع مختلف حیطة خدمات، نقش های پذیرشی حیطة خدمات و پیاده سازی استراتژی مربوطه
۳. تشریح چرایی حیطة خدمات موثر بر رفتار مشتریان و کارکنان، با کمک چارچوبی بر مبنای بازاریابی، رفتار سازمانی و روانشناسی محیطی
۴. ارائه عناصر استراتژی شواهد فیزیکی

#### ایجاد برند خدماتی با استفاده از شواهد فیزیکی

شرکت بین المللی ماریوت، بزرگترین شرکت هتل داری جهان، برای هر قیمتی، هر مراسمی و هر نوع مشتری یک نام تجاری دارد. این شرکت توسط مجله فورچون به عنوان یکی از تحسین شده ترین شرکت ها برای

جلسات صنعتی و یکی از بهترین مکان ها برای کار انتخاب شده است. ماریوت در ایالات متحده و ۶۸ کشور و منطقه دیگر کار می کند (در حال فعالیت است) و بیش از ۱۵۰۰۰ کارمند دارد. از هتل های گران قیمت ریتز کارلتون گرفته تا مسافرخانه های اقتصادی اش، این شرکت هم در جایگاه یابی برندهای مختلفش برای هر یک در بازار هم در ایجاد تمایز بین آن ها و جذب بخش های مناسب موفق بوده است. به عقیده مایکل جنینی، معاون اجرایی بخش نوآوری و استراتژی برند ماریوت، ایجاد چنین نام های تجاری هتل ممتاز، درگیر استراتژی پیچیده ای است که با طراحی هتل، آموزش و انتخاب کارکنان، بخش بندی مناسب و استانداردهای نام تجاری عملیاتی و مشخص مطابق باشد.

از نظر مشتریان مشهود ترین جنبه بخش استراتژی های ماریوت حیطه خدماتی یا شواهد محیط فیزیکی آن است که خدمات در آن -خود طراحی هتل- ارائه می شود.

طراحی لوکس برند ریتز کارلتون با جایگاهش "جایی که خانم ها و آقایان، به خانم ها و آقایان خدمات می دهند." هم خوانی دارد. از طرفی دیگر حضور فیزیکی ماریوت کورت یارد بسیار کارا تر و اثربخش تر از طراحی اش است. در سال ۲۰۰۷ ماریوت دو برند جدید اعلام کرد. در هر دو عناصر ملموس و فیزیکی برای تمایز آنها و موضع یابی مفاهیم جدید-جدا از مفاهیم برندهای موجود در ماریوت- استفاده خواهد شد. اولی یک شراکت با نیکلدئون برای ایجاد مجموعه هتل هایی است که بر خانواده ها، تنوع و ماجراجویی تمرکز دارند. به کمک تجربه هتل داری، نیکلدئون در اورلاندو شراکتی را بین دو کمپانی با تمرکز بر هتل های بزرگ -حداقل ۵۰۰ اتاق- و با سرسره های آبی و فعالیت های خانواده محور شروع کرد. مکان هایی برای والدین برای استراحت وجود خواهد داشت که شامل آب درمانی، مراکز ورزشی و رستوران های طراحی شده برای والدین می شود. شخصیت های وابسته به نیکلدئون -مانند باب اسفنجی- جایگاه برند آن را تقویت میکند. اولین هتل از هتل های جدید نیکلدئون در سن دیاگو و در سال ۲۰۱۰ افتتاح خواهد شد. دومین مفهوم جدید دیگر یک هتل بوتیکی است که با طراحی منحصر به فرد هتل با خدمات حساب شده ایجاد خواهد شد. برای این مفهوم، شراکتی با یان شریگر، پیشگام در صنعت هتل داری بوتیک مدرن، اساسی را برای ماریوت برای ورود به یک بازار کاملاً جدید برای شرکت فراهم خواهد کرد. این نوع هتل ها اغلب کوچک تر، همراه با تجهیزات لوکس تر هستند که نشان دهنده سبک منحصر به فردی و ویژه برای هر مکان است. هتل های استاروودز دابلو بر این بخش از بازار تمرکز دارند.

طبق گفته جنینی عناصر طراحی خاص این هتل بوتیک جدید که ادیشن نام دارد برای جایگاه یابی مفهوم جدید ماریوت اساسی خواهد بود. وقتی ماریوت به آینده برندش، همراه با خدمات با کیفیت مستمرش می نگرند، یک تمرکز استراتژیک مهم برای تمام هتل هایش می ماند و چشم انداز شرکت طبق گفته جنینی "تبدیل از یک انتخاب عقلایی به یک نام تجاری محبوب" است. برای نیل به این هدف، آنها ارتباط عاطفی ای با مشتریان تمام برندشان به کمک تمام احساساتشان برای ایجاد تجارب به یاد ماندنی و بسیار متفاوت که به روز و نوآورانه هستند، ایجاد کرده اند. برای مثال، ماریوت با یک آی. دی. ای. طراحی و تیمی از جامعه شناسان و انسان شناسان برای شناسایی تقاضاها و نوآوری های جدید برای مسافران کار کرده است. مجموعه ای از تغییرات معرفی تکنولوژی های برتر برای لب تاپ ها، آی پاد و باقی وسایل برقی و تلویزیونی است. با معرفی نوآوری های تکنولوژیک در اتاق ها، مهمان ها مجاز به تجربه امکاناتی هستند که ممکن نیست هرگز در خانه داشته باشند.

تغییر دیگر تغییر لابی های کورت یارد به اتاق های بزرگ برای اشخاصی است که مکان های عمومی، اجتماعی را نسبت به اتاق هایشان برای کار ترجیح می دهند.

در این فصل به بررسی اهمیت شواهد فیزیکی برای ارتباط با ویژگی های کیفیت خدمات، تعیین انتظارات مشتری و ایجاد تجربیات خدماتی می پردازیم. هنگامی که در فصل ۱ آمیخته بازاریابی خدمات را معرفی کردیم، شواهد فیزیکی را به عنوان محیطی که در آن خدمات تحویل داده می شود و جایی که شرکت و مشتری تعامل دارند و هر وسیله ملموسی که عملکرد یا ارتباط خدمات را تسهیل می کند، تعریف کردیم. اولین بخش از این تعریف شامل تسهیلات فیزیکی است که خدمات در آن ها انجام، ارائه و مصرف می شود. در کل این فصل منظور از تسهیلات فیزیکی حیطه خدمات است. شواهد فیزیکی خصوصا برای برقراری ارتباط در موردی که به وسیله ویژگی های تجارب مثل آنچه در هتل بین المللی ماریوت توضیح داده شد غالب می شوند خدمات (مثل تعمیر خودکار) و نیز برای خدماتی مثل هتل ها، بیمارستان ها و پارک های موضوعی مهم است.

## شواهد فیزیکی

## شواهد فیزیکی چیست؟

مشتریان اغلب برای ارزیابی خدمات پیش از خریدشان و برای ارزیابی میزان رضایت شان از خدمات در طی و پس از مصرف، متکی بر نشانه های ملموس یا شواهد فیزیکی هستند. طراحی اثربخش شواهد فیزیکی و ملموس برای بستن شکاف تهیه کننده دو مهم است. عناصر عمومی شواهد فیزیکی در جدول ۱-۱۱ نشان داده شده است. این عناصر شامل همه جنبه های تسهیلات فیزیکی سازمان و نیز دیگر اشکال ارتباطات ملموس هستند. عناصر محیطی خدمتی که بر مشتریان اثر می گذارند شامل بخش ویژگی های بیرونی (مانند علائم، پارکینگ و مناظر) و بخش ویژگی های درونی (مانند طراحی، چیدمان، تجهیزات و دکور) می شوند. به خاطر داشته باشید که صفحات وب و محیط های خدمت مجازی که از طریق اینترنت منتقل شده، اشکال جدید شواهد فیزیکی هستند که شرکت ها برای ایجاد ارتباط تجربه خدمتی، ملموس تر کردن خدمات پیش و پس از خرید برای مشتریان از آن ها استفاده می کنند.

در جدول ۲-۱۱ مثال هایی از شواهد فیزیکی از مفاهیم مختلف خدماتی ارائه می شوند. بدیهی است که برخی از خدمات (مانند بیمارستان ها، تفرجگاه ها و مراکز مراقبت از اطفال) بسیار متکی شواهد فیزیکی برای ارتباط و ایجاد تجارب مشتری هستند. دیگر خدمات (بیمه، پست های پر سرعت) شواهد فیزیکی محدودی برای مشتریان فراهم می کنند. همه عناصر شواهد که برای یکی از خدمات فهرست شده با خدمات به مصرف کنندگان ارتباط برقرار می کنند، عملکرد خدمات را تسهیل می کنند و یا به تجربه کلی مشتری اضافه می شوند.

اگر چه در این فصل به طور اساسی بر محیط خدمت و اثرات آن تمرکز می کنیم، توجه داشته باشید آنچه گفته می شود برای دیگر اشکال شواهد نیز کاربرد دارد.

### جدول ۱-۱۱ عناصر شواهد فیزیکی

محیط خدمت	باقی عناصر ملموس
تسهیلات بیرونی	کارت های شناسایی کسب و کار
طراحی بیرونی	لوازم التحریر

علائم	صورتحسابهای مالی
پارکینگ	گزارشات
مناظر	البسه کارکنان
محیط اطراف	یونیفرم ها
تسهیلات درونی	بروشورها
طراحی درونی	صفحات وب
تجهیزات	محیط خدمت مجازی
علائم	
چیدمان	
کیفیت/دمای هوا	
نور/صحنه/موسیقی/صدا	

### شواهد فیزیکی چگونه بر تجربه مشتری اثر می گذارد؟

شواهد فیزیکی، خصوصا محیط خدمات، می تواند تاثیر عمیقی بر تجربه مشتری داشته باشد. این یک واقعیت است یا این یک تجربه زمینی است (مثل اتوبوس یا مترو) یا به طور مشخصی پر معناست (مثل تجربه عروسی در کلیسا یا اتاق تولد در یک بیمارستان) یا شگفت انگیز (مثل ماجراجویی یک هفته ای). در تمام موارد، شواهد فیزیکی خدمات بر جریان تجربه، معنای خدمات برای مشتریان، میزان رضایت مشتریان و ارتباطات عاطفی آن ها با شرکت ارئه دهنده خدمات، اثر خواهد گذاشت.

چنانچه توجه استراتژی های شرکت و بازاریاب ها به تجربیات جلب می شوند، آنها تاثیر فضای فیزیکی و محسوسات برای ایجاد آن تجربیات را درک کرده اند. لوئیس کاربن مشاور پیشتاز در مدیریت تجربه، یک لغت نامه کامل و فرایند مدیریت بر اساس ایده "مهندسی تجربه" از طریق "مدیریت مدرک" توسعه داده است. مدیریت مدارک به فرآیند شناسایی و مدیریت همه مدارک مختلفی می پردازد که مشتریان از (آن ها) برای شکل دهی ادراک شان و احساس شان نسبت به شرکت استفاده می کنند. این مجموعه مدارک شامل آنچه کاربن تحت عنوان "مدارک مکانیکی" یا مدارک فیزیکی و ملموسی نامیده هستند که ما در این فصل بر آن ها تمرکز کنیم. دیگر شواهد ملموس و تسهیلات فیزیکی در شکل دهی این تجربیات دقت دارند.

جدول ۱۱-۲ نمونه هایی از شواهد فیزیکی از دید مشتری

شواهد فیزیکی

خدمت	محیط خدمت	باقی عناصر ملموس
بیمه	غیر کاربردی	خط مشی صورتحسابهای پرداخت به روز رسانی دوره ای پروشرهای شرکت نامه ها / کارت ها فرم های شکایت وب سایتها یونيفرم ها گزارشات / لوازم التحریر صورتحسابهای پرداخت وب سایت
بیمارستان	نمای ساختمان محل پارک نشانه ها اتاق های انتظار اتاق های مراقبت از بیماران تجهیزات پزشکی اتاق ریکاوری (اتاق بهبود مریض)	
خطوط هوایی	درب خطوط هوایی محیط خارجی هواپیما محیط داخلی هواپیما(دکور،صندلی و ...) یونيفرم ها باجه های ورودی محل بازرسی امنیتی	بلیط ها غذا وب سایت
پست سریع	فروشگاههای مستقل	بسته بندی کامیون ها یونيفرم ها تجهیزات ارائه شده وب سایت
رخدادهای ورزشی	محل پارک طراحی بیرونی ورزشگاه ورودی صندلی دست شویی ها مکان های واگذاری زمین بازی تابلوی امتیازات	بلیط ها یونيفرم کارمندان برنامه ها وب سایت

### انواع حیطة خدماتی



در این فصل ما نقش هایی را که بوسیله حیطه خدمات ایفا شده را تشریح می کنیم و چگونگی تاثیر آن بر کارمندان و مشتریان و تعامل بین آنها را خواهیم پرداخت. این فصل بیشتر متکی بر مفاهیم و ایده های روان شناسی محیطی می باشد، رشته ای که مطالعه انسان ها و روابطشان با محیط ساختگی (ساخته بشر)، طبیعی و اجتماعی را در بردارد. جنبش فیزیکی ممکن است کمابیش در دستیابی به بازاریابی سازمان و دیگر اهداف که وابسته به عوامل خاص است سهم با اهمیت باشد. جدول ۳-۱۱ چارچوبی برای طبقه بندی سازمان های خدماتی بر مبنای دو بعد که برخی از تفاوت های اساسی که بر مدیریت محیط خدمات اثر دارد را نشان می دهد. سازمان هایی که سلولی را در این ماتریس دارند، تمایل به رویایی با مشکلات و تصمیمات مشابه مربوط به فضاهای فیزیکی شان را دارند.

### کاربرد حیطه خدمات

اول اینکه، سازمان ها براساس اینکه چه کسانی از محیط خدمت اثر می پذیرند، تقسیم بندی می شوند یعنی واقعا چه کسی از تسهیلات خدماتی بهره می برند و به صورت بالقوه تحت تاثیر از طراحی - مشتریان، کارمندان یا هر دو- قرار می گیرد. اولین ستون جدول ۳-۱۱ سه نوع سازمان خدماتی را که در این بعد متفاوت هستند را نشان می دهد. در یک سر طیف محیط خود خدمتی قرار دارد، که در آن بیشتر فعالیت ها را مشتری انجام می دهد و اگر کارمندی موجود باشد، مقدار کمی از آن را انجام می دهد. خودپردازها، سالن های سنما، باجه های چک این بارها در فرود گاه ها، سرگرمی های فردی مثل گلف، پارک های موضوعی و خدمات اینترنتی آن لاین، مثال هایی از محیط های خودخدمتی هستند.

در چنین محیط های خود خدمتی عمده، سازمان می تواند برای محیط خدمت را با تمرکز بر اهداف بازاریابی مانند جذب بخش بازار مناسب، مطلوب سازی تسهیلات و کاربری آسان ایجاد تجربه خدمات دلخواه، برنامه ریزی کند.

طیف دیگر بعد کاربردی، خدمات از راه دور قرارداد که در آن هیچ نقشی یا نقش کمی را دارد. ارتباطات، تسهیلات زندگی (آب و برق و ...) مشاوران مالی و خدمات سفارش پستی مثال هایی برای خدماتی هستند که می تواند بی آنکه حتی یک مشتری تسهیلات خدمات را ببیند، فراهم می شوند. در واقع، تسهیلات می

تواند یک ایالت متفاوت یا یک کشور متفاوت باشد. در خدمات از راه دور تسهیلات می تواند برای با انگیزه نگه داشتن کارمندان و برای آسان سازی بهره وری ، کار گروهی، کارآیی عملیاتی یا هر آنچه هدف رفتار سازمانی مطلوب است، به کار رود بدون کمترین توجهی به مشتریان زیرا آنها هرگز محیط خدمت را ملاقات نخواهند کرد و نمی بینند. امروزه در هند موردی در بخش تکنولوژی برتر وجود دارد، جایی که تکنولوژی های سیستم های اطلاعاتی، یک شرکت فناوری اطلاعات موفق، نمونه ای از محیط خدمت را ایجاد می کنند که شامل مرکز فعالیت استخر دار، زمین های ورزشی و بولینگ، صحن خوراک و تئاترهای چند صحنی برای جذب و حفظ کارکنان ماهر مورد نیاز می شوند.

جدول ۳-۱۱ گونه شناختی سازمان های خدماتی بر مبنای تنوع شکل و استفاده از محیط خدمت

ساده	پیچیدگیهای محیط خدمت دارای جزییات	کاربرد محیط خدمت
خود پرداز کارواش خدمات ساده ی اینترنت پست سریع به صندوق پستی	پارک های آبی ای بی	خود خدمتی (فقط مشتری)
خشک شویی چرخ خرده فروشی آرایشگاه	هتل رستوران کلینیک پزشکی بانک خطوط هوایی مدرسه	خدمات میان فردی (هم مشتری هم کارمند)
باجه های خورکار سفارش	ارتباطات	خدمات از راه دور تلفنی (فقط کارمند)
خدمات پیغام صوتی و فروش مکاتبه ای	شرکت های بیمه تسهیلات زندگی بسیاری از خدمات حرفه ای	

در جدول ۳-۱۱ خدمات متقابل دو طیف قرار دارد که نشان دهنده موقعیت هایی است که در آن هم مشتری و هم کارمند و هر دو در حیطه خدمات فعال هستند. مثال های فراوان شامل؛ هتل ها، رستوران ها، بیمارستان ها، محیط های آموزشی و بانک ها می شوند. در چنین موقعیت هایی، حیطه خدمات بایستی در جهت جذب، رضایتمندی و آسان سازی فعالیت های مشتریان و کارمندان، به طور همزمان، برنامه ریزی شود. همین طور باید در مورد چگونگی اثر گذاری حیطه خدمات بر ماهیت و کیفیت تعاملات اجتماعی بین و میان مشتریان و کارمندان، توجه ویژه ای مبذول گردد. یک کشتی کروز مثال خوبی است از اینکه حیطه خدمات باید از مشتریان و کارمندانی که آنجا کار می کنند، پشتیبانی کند و نیز تعاملات میان و درون این دو گروه را آسان سازد.

### پیچیدگی حیطه خدمات

بعد افقی جدول ۳-۱۱ عامل دیگری را پیشنهاد می کند که بر مدیریت حیطه خدمات خواهد بود. برخی محیط های خدماتی بسیار ساده، با تعداد عناصر بسیار کم، فضاها و تجهیزات کم هستند. چنین محیط هایی کم سود نام می گیرند. باجه های اطلاعاتی مراکز خرید و باجه ها و صندوق های تحویل فدکس جرو محیط های کم سود به حساب می آیند؛ زیرا هر دو خدمات را از ساختاری ساده فراهم می آورند. برای حیطه خدماتی کم سود، تصمیمات طراحی نسبتا بسیار ساده هستند، خصوصا در موقعیت های خود خدمتی یا خدمت از راه دور که هیچ تعاملی میان مشتریان و کارمندان وجود ندارد، حیطه های خدماتی دیگر با عناصر و شکل های مختلف بسیار پیچیده اند، به آن ها محیط های پر کار می گویند. یک مثال، بیمارستان با طبقات و اتاق های بسیار، تجهیزات پیچیده و متغیرهای پیچیده در عملکرد تسهیلات فیزیکی است. در چنین محیط پر کاری فرض می توان به اهداف متنوعی از بازاریابی تا سازمانی از طریق مدیریت دقیق حیطه خدمات دست یافت. به عنوان مثال یک اتاق در بیمارستان، می تواند در راستای افزایش آسایش و رضایت بیمار طراحی شود و به طور همزمان بهره وری کارمند نیز افزایش یابد. شرکت هایی مانند بیمارستان ها که در سلول خدمات میان فردی پر کار قرار دارند، با پیچیده ترین تصمیمات حیطه خدماتی روبرو هستند. وقتی کلینیک مایو

احتمالاً معروف ترین نام در مراقبت از سلامت در امریکا، بیمارستانی در آریزونا، سکاتزدیل افتتاح کرد، سازمان به دقت اهداف، نیازها و احساسات مشترک کارمندان، دکترها، بیمارها و ملاقات کنندگان را نیز در طراحی حیطه خدمات مورد توجه قرار داد.

### نقش های استراتژیک حیطه خدمات

حیطه خدمات می تواند به طور همزمان نقش های استراتژیک بسیاری را درون سلول های گونه شناسی بپذیرد. بررسی تنوع نقش ها و چگونگی تعامل آن ها، این را روشن می کند که چگونه از نظر استراتژیکی تهیه شواهد فیزیکی مناسب برای خدمات مهم است. در واقع حیطه خدمات یکی از مهم ترین عناصری است که در جایگاه یابی سازمان خدماتی استفاده می شود.

### بسته بندی

همانند بسته بندی در محصولات ملموس، حیطه خدمات و دیگر عناصر شواهد فیزیکی نیز به خوبی پیچیده شده و تصویری بیرونی را از آنچه در درون قرار دارد به مصرف کننده منتقل می کند. بسته بندی محصول برای ترسیم یک تصویر خاص برانگیختن حس خاص یا عکس العمل عاطفی طارحی می شوند. قرار دادن فیزیکی خدمات از طریق تعامل بسیاری از محرک های پیچیده، همین کار را انجام می دهد. حیطه خدمات نماد بیرونی سازمان است و بنابراین می تواند در شکل دهی به ادراکات ابتدایی یا ایجاد انتظارات مشتری حیاتی باشد. این یک تشبیه بصری (دیداری) برای خدمت غیر ملموس است. این نقش بسته بندی مخصوصاً در خلق انتظارات برای مشتریان جدید سازمان های خدماتی نوپا که سعی در تصویر سازی دارند، مهم است. محیط های فیزیکی به سازمان فرصت انتقال تصویر را می دهند شبیه به شیوه ای که شخص برای یک مصاحبه لباس مناسب می پوشد. نقش بسته بندی، از طریق یونیفرم هایشان یا لباس شان و دیگر عناصر نماد بیرونی، ظاهر در تماس را می گستراند. خطوط هوایی، خرده فروشان و حتی ارتش امریکا، با تشخیص ارتباط عمیق بین برند و ظاهر کارمند، یونیفرم هایی را که در بعضی موارد ۱۵ سال تغییری نکرده بودند را به روز می کنند.

جالب است که همان توجه مخارج منابع ارائه شده در طراحی بسته بندی در بازاریابی اغلب برای خدمات فراهم نمی شوند، اگر چه بسته بندی خدمات، نقش های مهم و متنوعی را ارائه می دهد. هر چند استثنای بسیاری برای این اصل کلی وجود دارند. شرکت های هوشمندی مانند اپل استورز، استار باکرز، فداکس و ماریوت زمان و پول زیادی را برای ایجاد ارتباط طراحی حیطه خدمات شان با برندشان صرف می کنند، که مشتریانشان را با پول تشبیه های بصری و بسته بندی خدمات فراهم می سازند که جایگاه برند را منتقل می سازد. به عنوان مثال فداکس کل تصویرش را با تفکر مجدد و طراحی مجدد همه خدمات ملموس اش. -همه چیز، از صندوق های تحویل گرفته تا مراکز خدمتش یا بسته هایی که توسط پیک ها جابه جا می شوند- پیاده ساخت. ایده بتوقفی یک حس و نظر مستمر از اینکه "اینجا همه چیزها ساده هستند" و "همین جا بسته تان را به ما بدهید و ما از آن مراقبت می کنیم." انتقال دهد.

### تسهیل کننده

حیطه خدمات می تواند در یاری رساندن به عملکرد های اشخاص در محیط به عنوان تسهیل کننده خدمت برساند. طریقی که محیط طراحی شده، می تواند جریان کارآیی فعالیت ها را در تعیین خدمات افزایش دهد یا باز دارد، که دستیابی به اهداف شان را برای مشتریان و کارمندان آسان تر یا سخت تر می کند. یک تسهیل خوب طراحی شده و وظیفه ای می تواند خدمات را از دیدگاه مشتری و کارمند به یک فعالیت لذت بخش تبدیل کند. از طرف دیگر، طراحی ضعیف و ناکارآمد ممکن است هم مشتری و هم کارمند را عصبانی کند. به عنوان مثال، یک مسافر پرواز بین المللی تجربه را بسیار ناراضی می یابد اگر خود را در محیطی با طراحی ضعیف، نشانه های کم، تهویه نامطبوع و صندلی های کم برای نشستن ببیند. کارمندی هم که در چنین محیطی کار می کند احتمالاً بی انگیزه خواهد بود.

مسافر بین المللی دیگری، صندلی های فرودگاه را که برای کار و استراحت تعبیه شده اند، را می ستاید. صندلی به نوبه خود به عنوان بخشی از محیط فیزیکی خدمات، در طول سال ها برای تسهیل بهتر نیاز خواب مسافران هوایی بهبود یافته است. در واقع رقابت برای طراحی داخلی هواپیما و صندلی های بهتر به عنوان مقاومت میان آژانس های هوایی بین المللی ادامه دارد و نتایج به رضایت بیشتر مشتری پروازهای تجاری منجر

شده است. برخی طراحی های جدید شامل صندلی های تجاری طبق ای با تختخواب تاشو، صندلی های چرمی عثمانی در بخش های فرست کلاس و پارتیشن های جدا کننده در بخش های تجاری می شوند. خطوط هوایی بریتیش برای مسافران کلاب ورلد خود خدمات مناسبی را با نام "خدمات خواب" در طراحی صندلی های مشهور خود انجام داده است که به مسافران اجازه می دهد تا بیشترین حد استراحت را در طول سفر به مقصدشان داشته باشند. خدمات شامل شام پیش از پرواز (تا مسافر مجبور نباشد برای خوردن شام در طول پرواز بیدار بماند) تنقلات نیمه شب در صورت درخواست و صبحانه ای می شود که در تختخواب نزدیک فرد سرو می شود تا مسافران وقت بیشتری برای خواب داشته باشند.

زمانی که هتل ها شروع به توسعه نمونه اولیه اتاق ها در سال ۲۰۰۲ کردند، آنها بر سودمندتر کردن اتاق ها برای مهمانانی که بیشتر وقتشان را در اتاق می مانند، متمرکز کردند. اتاق ها با رنگ ها، پرده ها و وسایلی شبیه خانه، با میزهای بزرگ، اینترنت با سرعت بیشتر و تلویزیون های بزرگ تر طراحی شوند. تمام این مثال ها بر نقش تسهیل کننده حیطه خدمات تاکید دارند.

### جامعه پذیر کننده

طراحی حیطه خدمات به جامعه پذیری کارکنان و مشتریان در راستای انتقال نقش های مورد انتظار کمک می کند. به عنوان مثال، یک کارمند جدید در یک شرکت خدماتی پیشرفته می تواند جایگاه خود را در سلسله مراتب با کیفیت مبلمان دفتر کارش و موقعیت ارتباطی خود با دیگران در سازمان بشناسد.

همچنین طراحی تسهیلات می تواند به مشتریان بفهماند که چه نقش هایی مرتبط با کارکنان دارند و کدام قسمت از حیطه خدمات مربوط به آنها است و کدام محیط فقط به کارکنان تعلق دارد، چگونه باید با کل محیط رفتار کنند و چه نوع تعاملاتی تقویت می شوند. برای مثال، درباره کلاب مد که برای تسهیلات مشتریان ایجاد شده - هم تعاملات مشتریان و هم تعاملات مشتریان با کارکنان کلاب مد - بحث کنید. سازمان نیاز به خلوت را شناخت، که فضاهایی را مناسب با فعالیت های فردی فراهم می آورد. شرکت استار باکس صندلی ها و میزهای پهنی دارد تا مشتریان را به بیشتر ماندن تشویق کند. هدف تبدیل به "محل سوم" مشتری است، جایی که هر وقت خانه یا سرکار نیست به آن پناه ببرد.

## متمایز کننده

طراحی تسهیلات فیزیکی می تواند شرکت را از دیگر رقبایش متمایز کرده و به آن بخش از بازار که خدمات برایشان ارئه می گردد، نشانه رود. تغییرات در محیط فیزیکی می توانند برای جایگاه شرکت یابی مجدد یک و یا جذب بخش جدیدی از بازار استفاده شوند. در مراکز خرید، نشانه ها و رنگ های استفاده شده در دکورها و نمایش ها، موسیقی خاصی که به گوش می رسد، بخش خاصی از بازار را جذب می کند. در صنعت بانکداری، بانک مشترک و اشنگتن از طریق حیطة خدمات به برقراری ارتباط به عنوان بانکی برای مصرف کنندگان و خانواده ها پرداخت. بانک مکانی برای بازی کودکان به عنوان کتاب های مالی فروشگاه خرده فروشی ، و نرم افزار دارد و این بانک از آن بانک تمرکز شده مباحث تجاری یا خصوص ، متمایز می کند.

در زمینه دیگر، حیطة خدمات برای ایجاد تمایز عمیق در پت اسمارت در معرفی مفهوم نوآورانه تپز هتل استفاده شده است. هتل هایی که مراقبت شبانه روزی از حیوانات ارائه می داد، بسیار متفاوت از تسهیلات دامپزشکی طراحی می شوند. آن ها یک فضای لابی، فضاهای بازی رنگی، اتاق خواب های راحت، تلویزیون و دیگر امکاناتی که به تسهیلات صورت خانگی بیشتر از روش سنتی می بخشید، داشتند.

طراحی محیط فیزیکی نیز می تواند یک منطقه از سازمان را از باقی متمایز کند. به عنوان مثال، در صنعت هتلداری ، یک هتل بزرگ ممکن است سطوح مختلف مکان های خوراک مختلفی داشته باشد که هر کدام طراحی های متفاوت دارند. تمایز قیمتی اغلب به طور جزئی از طریق تغییرات در تعیین فیزیکی کسب می شود. اتاق های بزرگ تر با امکانات بیشتر پر هزینه تر ، مثل صندلی های بزرگ تر در هواپیما با فضای بیشتر برای پا ( معمولاً در فرست کلاس) گران تر هستند.

## چارچوبی برای درک اثرات حیطة خدمات بر رفتار

اگر چه از دیدگاه استراتژیک تفکر بر نقش های چند گانه حیطة خدمات و تعاملات آنها مفید است، تصمیم گرفتن واقعی برای طراحی حیطة خدمات نیازمند درک این مسئله است که تاثیرات چرا رخ می دهند و چگونه

باید آنها را مدیریت کنند. بخش های بعدی این فصل چارچوب یا مدلی را برای روابط رفتار و تعیین خدمات ارائه می دهند.

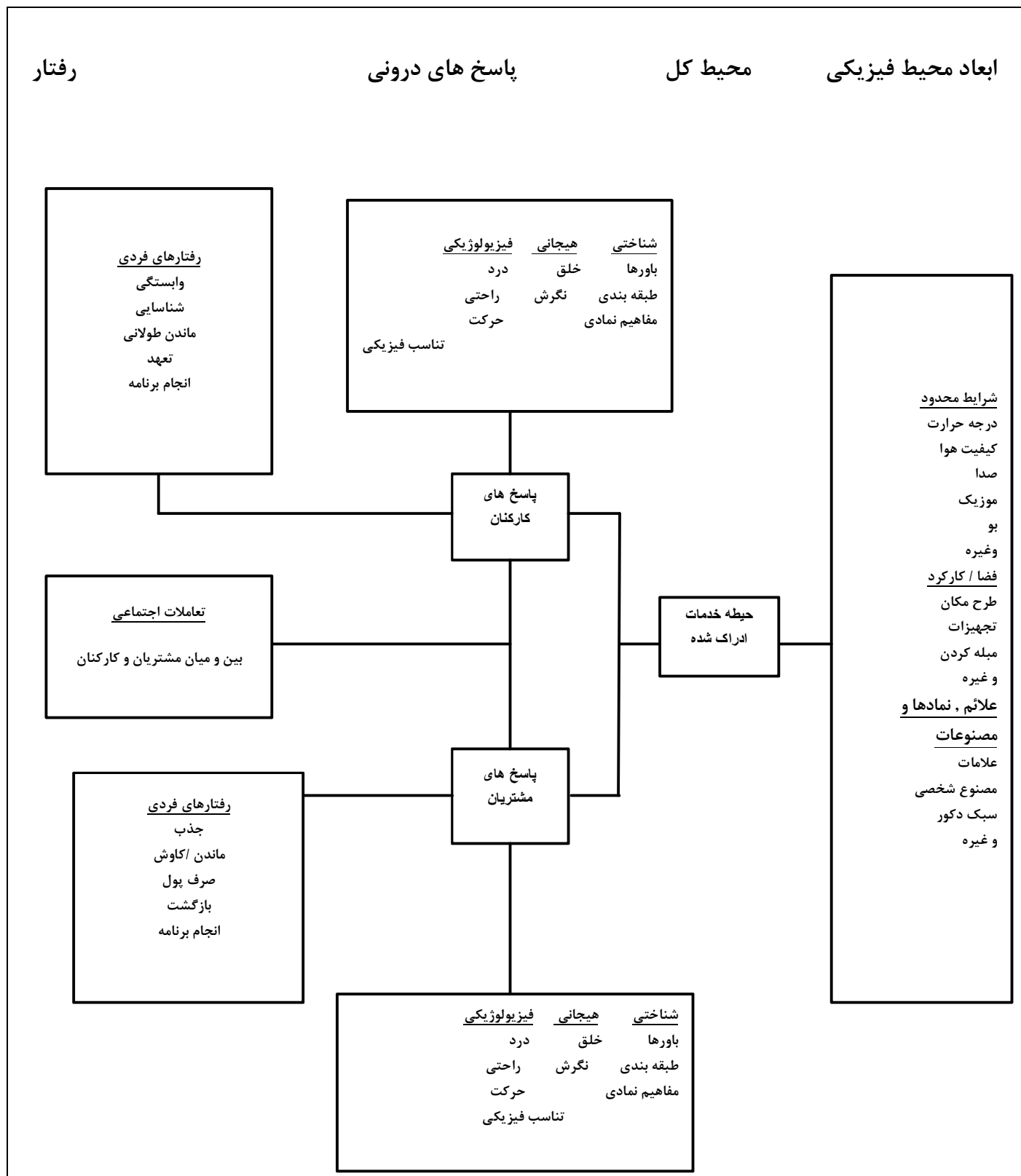
## چارچوب اساسی

چارچوب درک اثرات به حیطه خدمات در رفتار از تئوری پایه محرک ها، ارگانیسم - پاسخ پیروی می کند. در این چارچوب، محیط چند وجهی شامل محرک ها، مصرف کنندگان و کارمندان ارگان های پاسخگو به حرکت ها هستند و رفتارها در جهت محیط پاسخ ها هستند. فرض بر این است که ابعاد حیطه خدمات بر مشتریان و کارمندان اثر می گذارد که آن ها در مسیرهای معین متکی بر واکنش درونی آنها به حیطه خدمات رفتار خواهند کرد.

یک مثال خاص می تواند در ارائه این تئوری در عمل کمک کند. فرض کنید کارت شیرینی ای در محیط بیرونی واحد دانش آموزی قرار دارد. طراحی کارت رنگی و جذاب است و عطر شیرینی از آن منتشر می شود. طراحی و عطر دو عنصر حیطه خدماتی هستند که بر مشتریان به طریقی تاثیر می گذارند. حال فرض کنید که دانش آموز گرسنه ای بیرون کلاس هستید که در محوطه قدم می زنید. طراحی جالب کارت نظر شما را جلب می کند و در همان حال بوی شیرینی را نیز می فهمید. طراحی جالب و بوی لذیذ به صورت همزمان سبب شادی، آسودگی و گرسنگی شما می شود. به کارت جذب می شوید و تصمیم به خرید شیرینی می گیرید چون پیش از نهار یک کلاس دیگر دارید. کشیده شدن به سمت کارت و خرید شیرینی رفتارهای منتج به حیطه خدمات هستند.

بسته به اینکه چه قدر شما زمان دارید، شما ممکن است صحبت با خریدار یا دیگر مشتریان پیرامون شیرینی ها، دیگر فرم های رفتاری مربوط به حیطه خدمات را انتخاب کنید. چارچوب شکل ۱-۱۱ جزئیات بخش های بعدی را نشان می دهد. این شکل مدل جامعه ای از ابعاد پیچیده محرک ها - ارگان - پاسخ های درونی چندگانه (شهودی، احساسی و روانی) و رفتارهای اجتماعی و فردی متفاوت که می توانند نتیجه بدهند، درک می شود. چارچوب تصمیم گیری ما از سمت راست مدل و با رفتارها شکل می گیرد. سپس بخش پاسخ درونی مدل را رشد داده و توضیح می دهیم. در آخر به ابعاد محیط و درک آن می پردازیم.





شکل ۱-۱۱ چارچوب درک محیط - روابط کاربران در سازمانهای خدماتی

## رفتارها در حیطه خدمات

رفتار انسانی از محیط فیزیکی پیش رو اثر می پذیرد که اساساً جالب است که تا سال ۱۹۶۰ روانشناسان اثرات محیط فیزیکی را در تلاش هایشان برای توضیح، پیش بینی رفتار نادیده می گرفتند. از آن زمان رشد عظیم و با ثباتی در رشته روانشناسی محیطی، روابط نوع بشر و محیط های ساخته دست انسان را مورد توجه قرار داده است. تمرکز جدید بازاریابی بر تجربه مشتری نیز توجه به اثرات فضاها و طراحی بر رفتار مشتری را ترسیم کرده است.

**رفتارهای فردی:** روانشناسان محیطی پیشنهاد می کنند که افراد به مکان ها با دو نوع مشترک و متضاد، از شکل های رفتاری واکنش می دهند: رویکردی و اجتنابی. رفتارهای رویکردی شامل تمام رفتارهای مثبتی است که می تواند در مکان های خاصی مثل میل به ماندن، سیاحت، کار یا استراحت رخ دهد. رفتارهای اجتنابی - میل به نرفتن، کار نکردن، سیاحت نکردن - برعکس است. در مطالعه مصرف کنندگان در محیط های خرده فروشی، محققان به این نتیجه رسیده اند که رفتارهای رویکردی (شامل خرید، تفریح، بازگشت، جذب و دوستی با دیگران، خرج پول و گشتن در فروشگاه) از ادراکات محیط تاثیر می پذیرند. مالک یکی از فروشگاه های سون الون با پخش موسیقی الکترونیک، سعی در جذب بخش بازار جوانان داشت. مثال کارت شیرینی نیز پوشیده از شیرینی های دارچینی بود که افراد را از راه قدرت بویایی جذب می کنند. حیطه خدمات می تواند علاوه بر جذب ورود بر میزان موفقیت درونی تجربیات مصرف کنندگان و کارمندان در اجرای نقش هایشان تاثیر بگذارد. هر فرد با یک هدف و انگیزه ای که ممکن توسط منع یا پاسخ داده شود وارد سازمان خدماتی می شود. اشتیاق طرفداران بسکتبال در NBA توسط پارکینگ های کافی و در دسترس نشانه های واضحی آن ها بر روی صندلی هایشان و خدمات غذایی کاراً و دست شویی ها تمیز برانگیخته می شوند. حیطه خدمات بر توانایی کارکنان در انجام اثر بخش کارها نیز اثر می گذارد. فضای کافی، تجهیزات مناسب و دما و کیفیت هوای مناسب - تمام موارد مربوط با رضایت شغلی و آسودگی کارمندان هستند که باعث می شود کارمندان بهره ورتر شوند و بیشتر بمانند و با همکارانشان بهتر تعامل کنند.

**تعاملات اجتماعی:** علاوه بر اثراتش بر رفتارهای فردی، حیطه خدمات بر ماهیت و کیفیت مشتری و تعاملات کارمندان، خصوصاً در خدمات درون شخصی نیز اثر می گذارد. گفته می شود که تمام تعاملات اجتماعی توسط محیط شامل فیزیکی تاثیر می گیرد. محیط شامل فیزیکی می تواند بر طبیعت تعاملات اجتماعی بر

حسب طول تعامل و پیشرفت واقعی رخ داده‌ها تاثیر بگذارد. در بسیاری از موقعیت‌های خدماتی، یک شرکت ممکن است تضمین پیشرفت خاص رویدادها (رونوشت استانداردها یا نسخه استاندارد) و تمدید مدت خدمات را می‌خواهند. متغیرهای محیطی مثل مجاورت فیزیکی، چیدمان صندلی، اندازه و انعطاف پذیری می‌توانند موقعیت‌ها و محدودیت‌های دوره‌های اجتماعی مثل رخدادها بین مشتریان و کارمندان یا مشتریان و دیگر مشتریان را تعریف کنند. خطوط دریای هلند- امریکا نشان می‌دهد که چگونه طراحی حیطه خدمات می‌تواند با تعریف قوانین اجتماعی، کنوانسیون‌ها و انتظارات تحت فشار کمک کند، بنابراین خدمت‌رسانی سرشت تعامل اجتماعی را تعریف می‌کند.

مجاورت فیزیکی مسافران بر روی عرشه که در حال گرفتن حمام آفتاب می‌باشند الگوهای رفتاری خاص خود را خواهد داشت. این تعطیلات برای افراد گوشه‌نشین از اجتماع طراحی نمی‌شود. برخی از محققین اثبات کردند که الگوهای رفتار اجتماعی به چیدمان‌های فیزیکی خاص مربوط می‌شوند و هنگامی که افراد با این نوع چیدمان روبرو می‌شوند رفتارهای اجتماعی‌شان می‌توانند پیش‌بینی شوند.

مثال‌هایی از چگونگی شکل‌گیری محیط‌ها در تعاملات اجتماعی - چگونه این تعاملات بر محیط تاثیر می‌گذارد- فراوان هستند. مشاهده تصادفی پدیده خرده‌فروشی "نایک تاون" نشان می‌دهد که چگونه این شکل از "خرده‌فروشی مربوط به تفریحات سالم" رفتارهای مصرف‌کننده‌ها را شکل می‌دهد اما در همین زمان به آن‌ها اجازه می‌دهد تا واقعیت‌هایشان و تجاربشان را تعبیر و تفسیر کنند. در سفر با قایق "حیطه خدماتی محیط وحش" عمیقاً بر رفتارها، تعاملات و تجارب نهایی مصرف‌کنندگان قایق‌ها و راهنماهای آنها تاثیر می‌گذارد. در این مورد طبیعی و غیر قابل کنترل محیط خدمات را فراهم می‌سازد. در برخی از موارد گروه‌های اجتماعی مهم و ارتباطات در یک مکان خدماتی ایجاد می‌شوند که منتج به مکان‌سومی برای افراد می‌شود.

### پاسخ‌های درونی به حیطه خدمات

کارمندان و مشتریان به صورت شناختی، عاطفی و فیزیولوژیکی به ابعاد محیط پیرامون فیزیکی‌شان پاسخ می‌دهند و آن پاسخ‌ها است که بر رفتارشان در محیط اثر می‌گذارد. (همانگونه که در بخش میانی شکل ۱-۱)

۱۱ نشان داده شده است). به عبارت دیگر، حیطه خدمات درک شده مستقیماً باعث نمی شود مردم به شیوه ای مشخص رفتار کنند. اگر چه در اینجا پاسخ های درونی مستقل می شوند ولی در عمل دارای وابستگی متقابل اند. باور فردی به یک مکان (پاسخ شناختی) می تواند بر پاسخ عاطفی اثر بگذارد و بر عکس. مثلاً بیماران به یک مطب دندانپزشکی می آیند که برای راحتی و آرامش اعصاب آنها (پاسخ های عاطفی) طراحی می شود، ممکن است به این نتیجه منتج شود که دندانپزشک مراقب و ماهر (پاسخ شناختی) به نظر آید.

**محیط و شناخت:** حیطه خدمات درک شده می تواند بر باور افراد در مورد مکان ها، مردم و محصولات محل اثر از بعضی جهات به شکل ارتباط غیر زبانی و انتقال معانی از طریق چیزی به نام "زبان اشیاء" دیده شود. به عنوان مثال، اشارات محیطی خاص مانند نوع مبلمان اداری و دکور و لباس هایی که وکیل پوشیده می تواند بر باور بالقوه ارباب رجوع در خصوص میزان موفقیت، گران بودن وکالت و درستی وکیل تاثیر گذارد. در یک مطالعه در مورد مصرف کننده، مشخص شد تنوع در وصف فضای فروشگاه، تغییر دهنده باورها در مورد محصولات (عطر) فروخته شده در مغازه است. مطالعه دیگری نشان می دهد دکور دفتر آژانس مسافرتی بر نگرش ها و باورهای مشتری در مورد رفتار آن آژانس اثر می گذارد. آژانس های مسافرتی که تسهیلات پیشرفته و منظم دارند نسبت به آنهایی که تسهیلات نامنظم و مبتدی دارند، بهتر دیده می شوند.

در موارد دیگر، چگونگی طبقه بندی ادراکات حیطه خدمات به راحتی به افراد در تمایز شرکت کمک می کند. ادراک کلی از حیطه خدمات، مشتری و مصرف کننده یا کارمند را توانمند می سازد تا شرکت را به صورت ذهنی طبقه بندی کنند. تحقیقات نشان می دهد که صنعت رستوران داری ترتیب مشخصی از اشارات محیطی "فست فود" و ترتیب دیگری از "رستوران سنتی" را پیشنهاد می کند. در چنین موقعیت هایی اشارت محیطی به عنوان وسیله میان بر است که مشتریان به طبقه بندی و تمییز انواع رستوران قادر می سازد.

**محیط و عاطفه:** علاوه بر باورهای موثر، حیطه خدمات درک شده می توانند مستقیماً باعث پاسخ های عاطفی که بر رفتار اثر دارند، بشوند. حضور در مکانی خاص به تنهایی می تواند به شخص حس شادی، شغف و آسودگی بدهد، در حالی که حضور در محلی دیگر شخص را غمگین، افسرده یا ناراحت می کند. رنگ ها، دکورها، موسیقی و باقی عناصر می توانند بر حس و حال افراد در محیط تاثیر غیر قابل توضیح و گاه ناخودآگاه بگذارند. برای برخی افراد، محرک های محیطی مشمول (سر و صداها و بوها) در دندان پزشکی ها با حس ترس و نگرانی شدید همراه است. در زمینه های بسیار مختلف، طراحی مرمر و باشکوه ساختمان های دیوان

عالی در واشنگتن دی سی حس غرور و در تمام این مثال ها، اغلب پاسخ های مشتری عقلایی نیستند ولی نسبتاً حس عاطفی غیر قابل توضیحی دارند.

شرکت تجهیزات تفریحی مثال دیگری از ارتباط عاطفی که از طریق طراحی معماری و حیطة خدمات تسهیل شده است. در فروشگاه کشتی های دریاداری خود در سیاتل، شرکت تجربه ای را برای مصرف کنندگانش شامل کوه پیمایی، دوچرخه سواری، پیاده روی فراهم کرده است. در فروشگاهش در مینه سوتا پیست اسکی بین کشوری دارد. شرکت تجهیزات تفریحی از طریق طراحی حیطة خدمات، تجربیات و عواطفی را که مشتریان در ارتباط با محصولات دارند، شبیه سازی می شود و پاسخ ها با رویکرد قوی فروشگاه هایش را تقویت کرده است.

روان شناسان محیطی در مورد پاسخ های عاطفی مردم به محیط های فیزیکی تحقیق کرده اند و به این نتیجه رسیده اند که هر محیطی، چه محیط طبیعی و چه محیط مهندسی، باعث عواطفی می شوند که می توانند از دو بعد اساسی بدست آیند: (۱) خوشایند/ناخوشایند (۲) میزان برانگیختگی (مقدار تحریک یا هیجان). به حیطة های خدمات که هم خوشایندند و هم برانگیزاننده، "مهیج" می گویند. در حالی که به محیط های خوشایند و بدون برانگیزانندگی یا خواب آلود "آسایش" گفته می شود. حیطة خدمات ناخوشایند و برانگیزاننده پریشان و محیط های ناخوشایند و خواب آلود را دلگیر می گویند. این پاسخ های عاطفی ابتدایی به محیط، می تواند برای پیش بینی رفتار مورد انتظار از مصرف کنندگان و کارمندانی که خود را در نوع خاصی از محیط می یابند، به کار رود.

**محیط و فیزیولوژیکی:** حیطة خدمات درک شده ممکن است به صورت کاملاً فیزیولوژیکی بر افراد اثر بگذارد. صداهای بسیار بلند موجب ناراحتی فیزیکی می شوند، دمای اتاق باعث لرزیدن یا تعرق مردم می شود، کیفیت هوا ممکن است تنفس را سخت کند و تشعشع نور از قدرت دید می کاهد و سبب درد فیزیکی می شود. در عوض تمامی این پاسخ های فیزیکی، ماندن و لذت بردن افراد از محیط خاصی را مستقیماً تحت تاثیر قرار می دهند. به خوبی مشخص است که میزان ماندن افراد در رستوران به راحتی صندلی بر می گردد. صندلی های سفت و سخت در رستوران های فست فود سبب می شود افراد محل را در زمان پیش بینی شده ترک کنند در حالیکه صندلی های راحت و دنج در کافه ها استارباکس تاثیری متضاد دارند و افراد را به ماندن

تشویق می کنند. طراحی محیطی و پاسخ های فیزیکی مربوطه این اثر را می گذارند که آیا کارمندان می توانند شغل شان (وظیفه شان) را به خوبی انجام دهند.

تحقیقات بسیاری در مهندسی و طراحی پاسخ های فیزیولوژی افراد به شرایط محیطی به مانند پاسخ های فیزیولوژی به طراحی تجهیزات نشان داده شده است. برخی از تحقیقات تحت عنوان طراحی فاکتورهای انسانی یا ارگونومیک شناخته می شود. تحقیقات سیستماتیک در مورد فاکتورهای انسانی دانش نسبی و ظرفیت های انسانی و محدودیت ها در طراحی اقلام و رویه هایی که افراد (از آن ها) استفاده می کنند، کاربرد دارد. برای مثال، هتل چویس هدفش زوج های جوان و اشخاص پولدار در طراحی مجدد بسیاری از اتاق ها از دو برنردودی و اکونولوژ است. درصد قابل توجهی از اتاق های این هتل ها به سویت هایی با روشنایی مناسب، تلفن های بی سیم دار پیشرفتهو تلویزیون های بزرگ از راه دور و مکانی برای صرف نوشیدنی در حمام تبدیل می شوند. تغییرات روشنایی ها در دیوارها به گونه ای است که افراد می توانند هر چیزی را در شب به راحتی پیدا کنند برای کمک به افراد مبتلا به ورم مفاصل، درها اهرم دارند. همه درها به جای دستگیره ها، اهرم هایی دارند تا هر در و هر کشو در اتاق بتواند به جای نیازمند بودن به چرخش دست و مچ با یک مشت باز شوند. در این روش و روش های دیگر هتل های چویس طراحی های مجددش را برای سازگاری با مهمان های قدیمی سازگار کرده است.

**تنوع در پاسخ های فردی:** به طور کلی مردم به محیط به راه های تشریح شده-شناختی، عاطفی و روانحرکتی- پاسخ می دهند و پاسخ آنها بر چگونگی رفتار در محیط اثر می گذارد. هر چند، همیشه پاسخ هر فرد یکسان نخواهد بود. تفاوت های فردی و شرایط گذرا مثل حس و حال یا هدف موجود، می تواند موجب تنوع شیوه های پاسخگویی افراد به حیطه خدمات شوند.

یک خصیصه شخصی که نشان می دهد پاسخ افراد به محیط چگونه است جستجوی برانگیختگی است. جستجوگران برانگیختگی به دنبال محرک های سطح بالا هستند و از آن ها لذت می برند در حالی که اجتناب گران محرک های سطحپایین را ترجیح می دهند. بنابراین، یک اجتناب گر برانگیختگی حس نفرت شدیدی را در یک سالن رقص پر نور و پر صدا نشان می دهد در حالی که یک جستجوگر برانگیختگی د رچنین محیطی بسیار خوشحال است. تفاوت های فرهنگی نیز بر ترجیحات اشکال محیطی و پاسخ ها به طراحی حیطه خدماتی اثر می گذارد. در مطلب مربوط، پیشنهاد شده است که برخی از افراد، غربال های محرک

محیطی بهتری نسبت به دیگران هستند. غربال های محرک قادر به تجربه سطح بالایی از تحریک هستند اما بدین وسیله تحت تاثیر قرار نمی گیرند. غیر غربال کنندگانه طور زیادی تحت تاثیر قرار می گیرند و ممکن است پاسخ های زیادی به تحریک در سطوح پایین نشان بدهند.

هدف مشخص فرد از حضور در حیطة خدماتی می تواند بر پاسخ فرد به آن اثر گذارد. مسافر یک پرواز ۱ ساعته احتمالاً از فضای هواپیما، کمتر از یک مسافر پرواز ۱۴ ساعته از لوس آنجلس به شانگهای تاثیر خواهد گرفت. متشابه بیماری با جراحی سرپایی کمتر نسبت به محیط بیمارستان حساس و متقاضی خواهد بود تا بیماری که دو هفته بستری است؛ و شخصی که برای جلسه کاری در هتلی اقامت دارد، نسبت به زوجی که به ماه عسل آمده اند کمتر به محیط واکنش می دهد. حالات روحی گذرا نیز می توانند سبب پاسخ دهی متفاوت افرا به محرک های محیطی شوند. فردی که پس از یک روز کاری طولانی، مایوس و خسته است متفاوت از کسی که سه روز تعطیلات داشته به یک رستوران جذاب پاسخ می دهد.

تفاوت های فرهنگی بر ترجیحات ویژگی های محیطی و پاسخ ها به طراحی حیطة خدمات اثر می گذارند. به عنوان مثال در چین رغبت فرهنگی زیادی به رنگ قرمز است در حالی که غربی ها این طور نیستند و مادامی که اروپایی ها و امریکایی ها خرید در سوپر مارکتهای منظم و ساکت را ترجیح می دهند، بسیاری از خریداران هندی محیط های شلوغ و درهم را دوست دارند. این همان چیزی است که بزرگترین خرده فروش هندی، پانتالون ری تیل ال. تی. دی زمانی که سوپر مارکت های سبک غربی خود را معرفی کرد، آموخت. ابتدا مشتریان طول راهروهای تمیز و عریض را می پیمودند و فروشگاه را بدون خرید ترک می کردند. پانتالون پس از مطالعه رفتار مصرف کننده و تمرکز بر ترجیحات خریداران هندی (اغلب پیشخدمتان، آشپزان، پرستاران بچه و کشاورزان هندی و نه نخبگان)، سوپرمارکت هایش را مجدد طراحی کرد تا آشفته تر، پرسر و صداتر و تنگ تر شوند این طراحی برای بازار هدف مطلوب بود و خرید بسیار نسبت به طراحی اول افزایش یافت.

### ابعاد محیطی در حیطة خدماتی

بخش های قبلی در مورد رفتار مشتریان و کارمندان در حیطة خدمات و سه پاسخ اصلی - شناختی، عاطفی و روان حرکتی - که به رفتار منجر می شوند، توضیح دادند. در این بخش به آمیخته پیچیده ویژگی های محیط،

که اثر گذار بر این پاسخ ها و رفتارها هستند (سمت چپ جدول ۱-۱۱) بر می گردیم. ابعاد محیطی پیرامون فیزیکی می تواند شامل تمامی عوامل فیزیکی عینی شوند که تحت کنترل شرمتم برای بهبود عمل کارمندان و مشتریان است. این فهرستی از امکانات بی انتها است: نور پردازی، رنگ، بافت، کیفیت مواد، سبک مبلمان، چیدمان، دما و غیره. در جدول ۱-۱۱ و در بحث های ادامه، صدها عنصر بالقوه به سه بعد ترکیبی تقسیم شده اند: شرایط محیطی، چیدمان فضایی و وظیفه مداری و نیز نشانه ها، نمادها و مصنوعات.

هر چند تا سه بعد را جداگانه بررسی می کنیم، روان شناسی محیطی می گوید که مردم به محیط هایشان به صورت ترکیبی پاسخ می دهند. هر چند افراد محرک ها را (آنها سطح صدا و رنگ و دکور را به صورت مجزا درک می کنند) جداگانه درک می کنند. ترکیب کلی از محرک ها است که عکس العملشان را شکل می دهد. بنابراین، اگر چه ابعاد محیط به طور مستقل در بخش های زیرین تعریف می شوند حائز اهمیت است.

#### شرایط محیطی

شرایط محیطی شامل ویژگی های پیش زمینه ای محیط مثل دما، نور، سرو صدا، موزیک، زیبایی و رنگ می شوند. به عنوان یک قانون عمومی، شرایط محیطی بر پنج حس اثر می گذارد بعضی اوقات این ابعاد ممکن است کاملاً غیر قابل درک (گازها، شیمیایی ها، فراصوت) باشند. که به طور خاصی بر کارمندی که ساعات زیادی را در محیط سپری می کنند اثرات عمیقی می گذارند.

همه این عوامل می توانند به طور عمیق بر چگونگی احساس، تفکر و پاسخ افراد به یک موسسه خاص خدماتی اثر بگذارند برای مثال برخی از مطالعات تاثیر موسیقی بر ادراک های مصرف کنندگان محصول، ادراکات آنها از مدت زمان انتظار آنها برای خدمات و مقدار پول مصرف شده توسط آنها را مستند سازی کرده اند. هنگامی که تمایل به موسیقی، مغازه داران وجود دارد تا آنها درک کنند که زمان کمتری را برای خرید و در صف ماندن نسبت به زمانی که موسیقی وجود ندارد، می گذارند.

موسیقی با ضرب های آهسته تر با صداهای کمتر افراد را بیشتر علاقه مند به خرید می کند و در این مورد آنها وقت بیشتری را صرف می کنند. در لابی بیمارستان مایو، موسیقی پیانو برای کاهش استرس اجرا می شود. مغازه داران زمان بیشتری را صرف می کنند هنگامی که موسیقی با محصول متناسب است یا با سلیقه های موسیقی آنها متناسب است. دیگر مطالعات متشابه اثرات حسی بر پاسخ های مصرف کننده را نشان داده



اند. بو در نانوایی ها، مغازه های قهوه فروشی و سیگار فروشی برای مثال می توانند برای جذب افراد استفاده شوند و بوهای رضایت بخش می تواند مقدار زمان ( ماندن در فروشگاه) را افزایش دهند. حضور بو می تواند ادراکات زمانی که صرف شده را کاهش دهند و ارزیابی ها از مغازه را بهبود بخشند شرکت شرایط محیطی به طور خاصی قابل توجه هستند هنگامی که آنها بیش از اندازه هستند. برای مثال افراد حاضر در یک سمفونی که در آن تصویر هوا خراب شده است و هوا گرم و زجر آور است ناراحت کننده خواهد شد، و ناراحتی آنها در چگونگی احساس آنها از کنسرت منعکس خواهد شد اگر کیفیت هوا و دما در منطقه قابل تحمل راحتی باشد، این عوامل محیطی یحتمل اثر خواهد شد.

### چیدمان فضایی و وظیفه مداری

چون محیط های خدمتی برای ارضای نیازها یا اهداف مشتریان وجود دارند، چیدمان فضایی و وظیفه مداری در محیط فیزیکی بسیار با اهمیت هستند. چیدمان فضایی به راه های تنظیم دستگاه ها، تجهیزات و مبلمان، اندازه و شکل این موارد و ارتباط فضایی بین آن ها اشاره دارد. وظیفه مداری به توانایی تسهیل کنندگی این موارد برای ارضای اهداف مشتریان و کارمندان گفته می شود. مثال های قبلی در بخش، نشان دهنده ی ابعاد چیدمان و وظیفه مداری حیطه مداری حیطه خدمات هستند.

طراحی فضا و عملکرد محیط برای مشتریان در محیط خود خدمتی که مشتری برای استفاده از خدمات باید شخصا اقدام کند و نمی تواند از کارمندی کمک بگیرد، بسیار حائز اهمیت است. عملکرد در مواردی مانند ماشین خودپرداز، رستوران سلف سرویس، جایگاه بنزین و خرید اینترنتی بروی رضایت مشتری بسیار اثر گذار است.

اهمیت چیدمان تسهیلات در خوارو بار فروشی ها، بیمارستان ها و برنامه ریزی های اوقات فراغت بیشتر نمایان می شود، که در آن تحقیقات نشان می دهند که چیدمان تسهیلات بر رضایت مشتری، عملکرد مغازه و رفتار جست و جوی مصرف کننده اثر می گذارد.

### نشانه ها، نمادها و مصنوعات

موارد زیادی در فضای فیزیکی به عنوان نشانه های ضمنی و صریح بر ارتباط بین مکان و کاربرد اثر می گذارد. نشانه های نمایش داده شده در ظاهر و درون یک ساختار به عنوان نمونه های ارتباطی صریح شناخته می شوند. این نشانه ها می توانند به صورت بر چسب (اسم کمپانی، نام بخش، ...) راهنمای تعیین مسیر (ورودی، خروجی) و تعیین چگونگی رفتار (سیگار کشیدن ممنوع، فرزندان باید همراه والدین خود باشند) نشانه های کافی در کاهش تجمع و استرس درک شده نیز موثر هستند.

سایر نمادها و مصنوعات محیطی ممکن است نسبت به علائم، نشانه های برای مصرف کنندگان به اندازه ی نشانه ها مستقیم نیستند و به صورت ضمنی به معنای هنجارها و انتظارات رفتاری در مکان کمتر ارتباط برقرار می کنند. کیفیت مصالح سازه، آثار هنری، گواهینامه و عکس ها، پوشش سطح زمین، وسایل نمایشی شخصی هر محیط، می توانند با یک مفهوم سمبلیک ارتباط برقرار کنند و یک تصویر کلی زیبا را خلق کنند. مفاهیمی که از سمبل ها و مصنوعات محیطی حاصل می شوند، فرهنگی هستند. به عنوان مثال مدیران رستوران در ایالات متحده می دانند که رومیزی سفید و نورپردازی به صورت سمبلیک بیانگر سرویس دهی کامل و گرانتیست رستوران است.

در حالی که سرویس دهی به شخص پشت پیش خوان، میز و صندلی پلاستیکی، نور روشن و سفید مفهوم نمادین بالعکس دارد.

ایالت متحده، اشاراتی مانند اندازه میز و محل قرار گرفتن آن در محیط دفتر بیانگر مقام و ایجاد تصویری از حرفه ای بودن است.

در شکل دهی اثر ذهنی اولیه و انتقال مفاهیم خدمت رسانی، نشانه ها، نمادها و مصنوعات بسیار با اهمیت هستند. زمانی که مشتریان با یک موسسه خدمات رسانی خاص آشنا نیستند، به دنبال نشانه های محیطی برای کمک به طبقه بندی آنها و شکل دهی به انتظاراتشان هستند. تحقیقات در مطب دندانپزشکان نشان می دهند که مراجعه کنندگان از محیط ریسک خاص دکوراسیون و سطح کیفیت به عنوان نمادی برای قضاوت در مورد شتوقفگی مطب و چگونگی رفتار خدمت دهنده استفاده می کنند. تحقیقات دیگر نقش قومیت و گرایش های جنسی در برداشت مشتریان از نمادها در محیط های مصرفی بررسی می کنند.

## دستورالعمل های استراتژی شواهد فیزیکی

در این بخش، به ارزیابی ایده‌ها، چهارچوب‌ها و مدل‌های روانشناختی برای درک اثرات شواهد و مهمترین ویژگی‌های اثرات تسهیلات فیزیکی یا حیطه خدماتی می‌پردازیم. در این بخش همچنین پیشنهاد چند دستورالعمل عمومی به منظور برقراری استراتژی شواهد فیزیکی داده می‌شود.

### تشخیص آثار استراتژیک شواهد فیزیکی

شواهد فیزیکی می‌تواند نقش قابل توجهی در تعیین انتظارات و برداشت‌ها از کیفیت حیطه خدمات داشته باشد. اولین گام برای برخی از سازمانها، فقط دانش اثر شواهد فیزیکی است. بعد از این گام آنها می‌توانند از فواید بالقوه شواهد فیزیکی و برنامه‌های استراتژیک استفاده کنند.

برای اینکه استراتژی شواهد فیزیکی موثر باشد، باید به روشنی با اهداف و چشم‌انداز کلی شرکت مرتبط باشد. برنامه ریزان باید مشخص کنند که اهداف چه هستند و شواهد فیزیکی چگونه آنها را حمایت می‌کنند.

حداقل، مفهوم پایه‌ای خدمات باید تعریف شود، هدف بازار (هم درونی و هم بیرونی) شناسایی شود و گستره چشم‌انداز شرکت از آینده‌اش مشخص باشد. زیرا بسیاری از تصمیمات شواهد (مخصوصاً تصمیم‌گیری در مورد حیطه خدمات) دائمی و هزینه‌بر هستند، تمامی موارد باید با هدفمندی برنامه ریزی و اجرا شوند.

### طرح کلی برای شواهد فیزیکی خدماتی

گام بعدی تهیه‌ی طرح کلی خدمات است. هر فرد در سازمان بایستی بتواند فرایند خدمات و عناصر موجود در شواهد فیزیکی را ببیند. طرح کلی خدمات، موثرترین راه برای نمایش دادن شواهد است. (در بخش ۹ تهیه طرح کلی خدمات ذکر شده است.)

اگرچه طرح ریزی خدماتی اهداف متعددی دارد، یکی از فواید آن کسب بصری فرصت‌های شواهد فیزیکی است.

در طرح کلی افراد، فرایند و شواهد فیزیکی مشاهده می‌شوند. اقدامات درگیر در ارائه خدمات پیچیدگی‌های فرایند هستند، تعاملات انسانی که فرصت‌های شواهد را فراهم می‌کند. برای تهیه فرصت شواهد و ارائه‌ها ملموس در هر قسمت ارزیابی می‌شود. به منظور مفیدتر کردن طرح کلی مصور که تصویر زنده‌ای از شواهد فیزیکی از دیدگاه مشتری‌ها را ارزیابی می‌دهند، توسعه داده شود.

### شفاف‌سازی نقش‌های استراتژیک حیطه خدمات

پیش تر در این فصل به بررسی نقش های متغیری که حیطه خدمات ایفا می کند پرداختیم و نشان دادیم چگونه شرکت ها می توانند جایگاه خود را در نمونه ی ترسیم شده در جدول ۳-۱۱ تعیین کنند و نقش های خود را بازشناسند. به عنوان مثال یک مهد کودک می تواند جایگاه خود را در سلول "پر جزئیات بین شخصی" ماتریس ذیل تعریف کند و به راحتی دریابد که تصمیماتش درباره حیطه خدمات نسبتاً "پیچیده خواهد بود چرا که استراتژی ذیل تعریف کند و به راحتی دریابد که تصمیماتش درباره حیطه خدمات نسبتاً پیچیده خواهد بود چرا که استراتژی مرتبط با حیطه خدمات الزاماً باید نیازهای کودکان و سرویس دهندگان (ارائه دهندگان خدمت) را توأمان در نظر بگیرد و این امر می تواند مستقیماً بازاریابی، رفتار سازمانی و اهداف رضایت مندی مشتری را تحت تاثیر قرار دهد بعضی اوقات موارد ممکن است حیطه خدمات از دیدگاه مشتری نقشی در بازاریابی یا ارائه خدمات: یا امکانات ارتباطی (هر چند در این موارد اشکال دیگری از شواهد فیزیکی هم چنان اهمیت خواهند داشت) و نداشته باشد شفاف سازی نقش های ایفا شده حیطه خدمات در یک موقعیت خاص در شناسایی فرصت ها و تصمیمی که نیازمند مشاوره در تسهیل تصمیمات طراحی است، و شفاف سازی نقش استراتژیک حیطه خدمات بر درک اهمیت حیطه خدمات در ایجاد تجربیات مشتری می آورد.

### ارزیابی و تشخیص فرصت های شواهد فیزیکی

هنگامیکه مشکل های فعلی شواهد فیزیکی و نقش های حیطه خدمات درک می شوند، تغییرات و بهبودهای ممکن می توانند شناسایی شوند یک سوال پیش رو این است که آیا فرصت های ارائه شواهد خدماتی مورد اغماض قرار گرفته اند؟ طرح کلی خدمات بیمه یا خدمات رفاهی ممکن است تا کوچکترین شواهدی را نشان دهند، اگر شواهد خدماتی برای مشتری فراهم شود یک استراتژی ممکن است برای فراهم سازی شواهد بیشتر خدماتی برای نشان دادن به مشتریان دقیقاً "برای آنچه آنها پول می پردازند، توسعه داده می شود. این موردی در یک شرکت بزرگ ارائه دهند خدمات تکنولوژیک بود که به مشتریان خود "خدمت تعمیر از راه دور" ارائه می کرد. خدمات تعمیر از راه دور یعنی به این معناست که آنها قادر به پیش بینی و تعمیر در صورت بروز یک سرسی تجهیزات تکنولوژیکی خاص از راه دور بدون آنکه مشتری عملاً بدانند کاری صورت گرفته است طرح کلی خدمات مشخص کرد که اساساً "هیچگونه شواهد فیزیکی برای خدمات وجود نداشته است. بنابراین فقط مشتریان نه از خدماتی که دریافت می کردند، مطلع می شدند نه احساس می کردند باید هزینه ای بپردازند. با اطلاع از این امر شرکت راههایی را برای برقراری ارتباط و ارائه شواهد فیزیکی خدماتی خود به

مشتریان توسعه داد. یا ممکن است کشف شود که شواهد ارائه شده پیامی را می‌رساند که تصویر یا اهداف موسسه را بهبود نمی‌کند یا در راستای انتظارات مشتری نیست. برای مثال ممکن است آنچه منوی گرانقیمت یک رستوران را نشان می‌دهد، هم‌خوانی چندانی با طراحی داخلی نداشته باشد که "یک غذاخوری خانوادگی" برای قیمت خاصی از بازار هدف پیشنهاد می‌کند یا قیمت گذاری یا طراحی تسهیل نیازمند است وابسته بر استراتژی کلی رستوران تغییر داده شود. دست دیگری از پرسش‌ها این پرسش را پیش می‌کشند که آیا شواهد فیزیکی موجود در تناسب با نیازها و اولویت‌های بازار هدف هستند یا خیر. برای پاسخ دادن به این پرسش‌ها می‌توان چارچوب‌های شناختی روابط محیط را مصرف کنند (شکل ۱-۱۱) و نیز رویکردهای پیشنهاد شده برای تحقیق در این فصل بکار گرفته. و در پایان این سوال مطرح است که آیا استراتژی مرتبط با شواهد فیزیکی نیازهای (اغلب ناهمخوان) مشتریان و کارمندان را توأم در نظر می‌گیرد؟ این سوال بطور اخص به تصمیم‌گیری‌های مرتبط با حیطه خدمات می‌شود.

### آمادگی برای به روز رسانی و مدرن کردن شواهد

برخی جنبه‌های شواهد، به ویژه حیطه خدمات، نیازمند به روزرسانی و مدرن کردن مداوم یا حداقل دوره‌ای هستند حتی اگر چشم‌انداز، و اهداف شرکت تغییر نکند، زمان به خودی خود از قدرت تاثیر شواهد فیزیکی می‌کاهد، که تغییر و مدرن کردن را ناگزیر می‌کند. روشن است که تا حدی پای‌مد در میان است و به مرور زمان رنگها، طراحی‌ها، و قالبهای مختلف ممکن است موجب انتقال پیام‌های مختلفی شوند.

زمانیکه بحث استراتژی‌های تبلیغاتی می‌شود سازمانها به روشنی این مفهوم را درک می‌کنند اما گاهی نیز اجزای شواهد فیزیکی را نادیده می‌گیرند.

## کار چند وظیفه ای (میان وظیفه ای)

یک شرکت خدماتی از معرفی خود به مشتریان به دنبال انتقال یک تصویر مطلوب است که به وسیله ارسال پیام های هماهنگ و هم خوان از طریق انواع مختلف شواهد فیزیکی مسیر که مشتری هدف می خواهد و به راحتی درک می کند، می شود.

خدماتی که تصمیم گیریهای شواهد فیزیکی در طول زمان و توسط وظایف ویژه ی گوناگون در داخل سازمان انجام می شود، به عنوان مثال تصمیم گیریها مربوط به یونیفرم کارکنان توسط مدیریت منابع انسانی گرفته می شود تصمیمات طراحی حیطه خدمات بر عهده ی گروه مدیریت تسهیلات، تصمیمات برنامه ریزی روزهای کاری عمدتاً " توسط مدیران اجرایی و تصمیم گیری راجع به تبلیغات و قیمت گذاری وظیفه بخش بازاریابی هستند. بنابراین چندان عجیب نیست که شواهد فیزیکی خدماتی چندان باهم هماهنگ نباشند. یک رویکرد چند وظیفه ای تیمی در برخورد با استراتژی مرتبط با شواهد فیزیکی به ویژه در تصمیم گیریهای اغلب مورد نیاز است حیطه خدمات همانطور که گفته شد "برنامه ریزی تسهیلات و مدیریت .. ارائه راه حلی است که در بین مرزهای میان معماری، برنامه ریزی فضاهای داخلی و طراحی محصول، رفتار سازمانی (ومشتری) روانشناسی محیطی و برنامه ریزی قرار دارد"

### خلاصه

در این فصل ما نقش های شرایط فیزیک را در شکل دهی ادراکات کارمند و مشتری و تجارب مشتری مورد جستجو قرار دادیم.

بخاطر این که خدمات محسوس هستند و اغلب در زمان مشابه تولید و مصرف می شوند، می تواند برای درک و ارزیابی قبل از خرید آنها مشکل باشد. شرایط فیزیکی خدمات به عنوان نشانه ای اولیه از انتظارات مشتری قبل از خرید هستند.

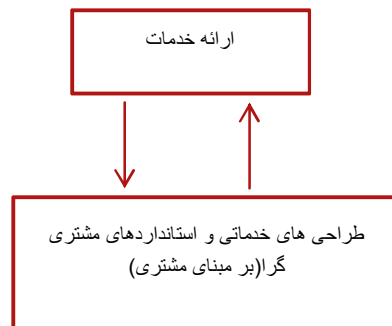
این نشانه های ملموس، بخصوص در حیطه ی خدمات، بر پاسخ های مشتریان اثر می گذارند. چنانچه آنها خدمات را تجربه کنند، به خاطر این که مشتریان و کارمندان اغلب در تعامل با حیطه خدمات هستند محیط پیرامون فیزیکی بر کارمندان و ذاتاً " تعاملات کارمندان - مشتری اثر می گذارند .

فصل بطور اساسی بر حیطة خدمات - پیرامون فیزیکی یا تسعیدات فیزیکی که در آن خدمات تولید، ارائه و مصرف می شود تمرکز شده است. ما نوع شناسی حیطة خدمات را که محدود پیچیدگی و استفاده آن را نشان داده ارائه کردیم نقش های استراتژیک عمومی حیطة خدمات نیز تشریح شدند. اما چارچوب عمومی برای درک تاثیرات حیطة خدمات بر رفتارهای کارمند و مشتری را ارائه کردیم. حیطة خدمات می تواند بر رفتارهای رویکردی و اجتنابی مشتریان و کارمندان همانند تعاملات اجتماعی آنها اثر بگذارد.

این پاسخ های رفتاری به خاطر اثرات محیط فیزیکی بر انتقادات افراد یا ادراکات درباره سازمان خدماتی احساسات آنها در پاسخ به مکان و واکنش های واقعی فیزیولوژیکی آنها با حضور تسعیدات فیزیکی بوجود می آیند. این طبقه بندیهای ابعاد محیطی سرشت پیچیده حیطة خدمات را بدست می آورند: شرایط محیطی طراحی فضایی و وظیفه ای و علائم سمبل ها و مصنوعات. این ابعاد بر باورهای افراد، احساسات آنها، و پاسخ های فیزیکی آنها اثر می گذارند که باعث می شود که آنها در مسیرهای مطمئن در حیطة خدمات برخورد کنند ضرورت شواهد فیزیکی و نیروهای بالقوه ی آن بر کارمندان و مشتریان اثر می گذارد برای شرکت تفکر استراتژیک درباره ی مدیریت و شواهد ملموس خدماتی حائز اهمیت است. تاثیر شواهد فیزیکی و تصمیمات طراحی نیازمند تحقیق و برنامه ریزی به عنوان بخشی از استراتژیک بازاریابی است. فصل با راهنمایهای مشخصی برای استراتژی شواهد فیزیکی پایان یافت.

در مدل شکاف های کیفیت خدمات، تهیه کننده شکاف ۳ (شکاف عملکردی خدمات) تفاوت بین طراحی خدمات استانداردهای مشتری مبنا ارائه خدمات واقعی است (شکل زیر را ببینید). حتی هنگامی که خطوط راهنما برای عملکرد خدماتی خوبی وجود دارند و مشتریان به طور صحیح برخورد می کنند، عمل کرد عالی خدمات قطعی نیست بخش ۵ به بررسی همه راه هایی می پردازد که در آن شرکت ها تضمین می کنند که خدمات بر طبق طراحی ها و استانداردهای تعریف شده برای مشتری انجام می شوند.

## ۲. شکاف تهیه کننده



در فصل ۱۲، ما بر نقش های کلیدی تمرکز می کنیم که کارمندان در ارائه خدمات و استراتژی ها (آن نقش ها) ایفا می کنند که تضمین کنند که آنها در نقش هایشان موثر هستند. مباحث این موضوع خاص شامل کارمندانی که احساس تعارض در جایگاهشان بین مشتریان و مدیریت شرکت می کنند، داشتن کارمندان اشتباهی، یا تکنولوژی ناکافی، جبران خدمات نامناسب و درک، و کمبود توانمندی و کار گروهی می شوند.

در فصل ۱۳، ما درباره تغییرپذیری در عملکرد خدمات به خاطر مشتریان بحث می کنیم. اگر مشتریان به طور مناسب (وظیفه شناس) را - اگر آنها به تعلیمات توجهی نکنند یا اگر آنها مزاحم دیگر مشتریان دیگر دریافت کننده خدمات در زمان مشابه شوند - انجام ندهند، کیفیت خدمات در خطر می افتد. سازمان های خدماتی موثر دانش نقش تغییرپذیری مشتری را دارند و استراتژی ها را برای تدریس به مشتریان برای انجام نقش هایشان به طور مناسب توسعه می دهند.

فصل ۱۴ ارائه خدمات را از طریق واسطه ها (واسطه ها) مثل خرده فروشان، فرانسیزها، کارگزارها و واسطه ها، و کانال های الکترونیک تشریح می کند. اگر چه برخی از شرکت های خدماتی بر ارائه کانال کنترل دارند، بسیاری از شرکت های خدماتی را به فراهم سازی خدمات به مشتری نهایی وابسته به دیگر سازمانها هستند به همین دلیل، شرکت ها بایستی یا برای کنترل یا برای انگیزش این واسطه ها برای رویارویی با اهداف شرکت و ارائه کیفیت خدماتی ثابت راه هایی را توسعه دهند.



فصل ۱۵ بر نیاز برای انطباق تقاضا و ظرفیت در سازمانهای خدماتی برای ارائه خدمات ثابت و با کیفیت عالی تاکید می کند. سازمان های خدماتی اغلب با موقعیت های بیش از حد فهمی یا فهم روبه رو می شوند، زیرا آنها برای هموارسازی تقاضا با کمبود موجودی ها روبرو هستند. استراتژی های بازاریابی برای مدیریت تقاضا، مثل تغییرات قیمت، آگهی، ترویج، و پیشنهادات خدماتی گزینه ای می توانند به این چالش کمک کنند.

## پایان فصل نهم

## فصل دوازدهم

### نقش کارمندان در ارائه خدمات

#### اهداف فصل:

۱. توضیح در مورد اهمیت های خلق و ایجاد فرهنگ خدماتی که در آن فراهم سازی خدمات های عالی و برتر به مشتریان داخلی و خارجی به عنوان روش زندگی
  ۲. توضیح در مورد نقش حیاتی و اصلی کارمندان خدماتی در ایجاد رضایت مشتری و کیفیت خدمات
  ۳. شناسایی چالش های موجود در نقش های مرزی
  ۴. ارائه مثال هایی در مورد استراتژیهای ارائه خدمات مشتری مدار از طریق استخدام افراد واجد شرایط، جلب کارمندان برای ارائه کیفیت خدمات، ارائه سیستم های پشتیبانی مورد نیاز و حفظ بهترین کارمندان انتخابی. کارمندان خدمات و برند هستند.
- لئونارد بری، متخصص خدمات این موضوع را به ثبت رسانیده است که سرمایه گذاری روی کارمندان جز محرک های کلیدی موفقیت پایدار تجارت در شرکت های مثل چارلز شواب، میدوست اکسپس، بیمه USAA و چیک-فیل-به شمار می رود دلیل صحت این موضوع در چیست؟ چرا این دسته از شرکت ها سرمایه گذاری کلان در بخش کارمندان را انتخاب می کنند؟

برای اطلاع از نشانه های امر، به داستانهای واقعی زیر مراجعه کنید.

در پرواز خارجی خطوط سنگاپور، کودک بی قراری دائمی "پستانک خود را به روی زمین می انداخت. هر بار که بچه گریه می کرد، کسی (مادر، مسافر، یا مهماندار) پستانک را به وی می داد. بالاخره، یکی از مهمانداران پستانک را برداشت، آن را به نواری وصل کرد و به لباس بچه دوخت. با این کار بچه و مادر شادمان شدند و مسافرینی که نزدیک به آنها نشسته بودند، مهماندار را دائمی "تحسین می کردند.

همسریابی تلفنی یونیورسال کارد سرویس از طرف مشتری که همسرش از بیماری آلزایمر رنج می برد تلفنی دریافت نمود، اما صدای طرف مقابل ضعیف بود مرد امیدوار بود که از طریق ردیابی کارت عمومی بتواند همسرش را پیدا کند. همسریابی تلفنی کارت را نگه داشت و آن را شخصا "لحظه ای ناامید که هیچ گونه کاری روی کارت انجام نمی شد. با وقوع این امر، حدود یک هفته بعد، شریک با شوهرش، دکتر، و پلیس تماس گرفت که قادر بودند به وی در زمینه پیدا کردن زن گم شده کمک کرده و او را به خانه بیاورند.

در هتل فیرمونت در سان فرانسیسکو، برنامه نویس کامپیوتر با قیمت اندکی، یک اتاق رزرو نمود. به محض ورود به این موضوع پی برد که کلیه اتاق ها پر شده بودند. منشی میز جلو با فرستادن وی به نزد شرaton و برداشتن هزینه اتاق که بیشتر از دو برابر قیمت پرداخت شده به فیرمونت بود، به وی پاسخ داد. و هزینه پارک مهمان در فیرمونت و کرایه تاکسی به هتل جدید و شام مجانی را نیز پرداخت نموده بود.

داستان های واقعی فوق در مورد نقش های مهم و کلیدی ایفا شده از سوی کارمندان خدماتی در جلب رضایت مشتریان و برقراری روابط مشتری توضیح می دهند. تهیه کنندگان خدمات اصلی در هر نمونه نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمانها ایفا می کنند. آنها مسئولیت شناخت نیازهای مشتری و تفسیر نیازمندی های مشتری را بر عهده دارند (در عکس زیر نشان داده شده است): لئونارد برای این موضوع را به ثبت رسانیده است که در موارد مختلف، شرکت هایی که به موفقیت پایدار خدماتی دست می یابند، همگی اهمیت حیاتی کارمندان را تشخیص می دهند.

در این فصل بر کارمندان خدماتی و شیوه های منابع انسانی تاکید می کنیم که روند ارائه خدمات با کیفیت بالا را تسهیل می نمایند. فرضیه آن است که حتی زمانی که انتظارات و توقعات مشتری به خوبی شناخته شده

باشد(شکاف ۱) و خدمات طوری طراحی و مقرر شده باشد که با انتظارات مذکور مطابقت داشته باشد(شکاف ۲)، آنگاه در صورت عدم ارائه خدمات مقرر شده، هنوز هم ناپیوستگی هایی در کیفیت خدمات دیده می شود. این قبیل ناپیوستگی ها در چارچوب کیفیت خدمات شکاف ۳- شکاف عملکرد خدمات- نامیده می شوند. از آنجایی که کارمندان دائماً "خدمات را ارائه یا اجرا می کنند، در مسائل مربوط به منابع انسانی را می توان عامل اصلی این شکاف و اختلاف برشمرد. با تاکید بر نقش حیاتی کارمندان خدماتی، توسعه استراتژی هایی که منجر به ارائه خدمات مشتری مدار موثر می گردند، سازمانها می توانند شروع به بستن شکاف عملکرد خدماتی نمایند عدم ارائه خدمات به شکل طراحی و مقرر شده را می توان ناشی از عملکرد انسانی و کارمند تلقی نمود از جمله استخدام بی اثر کارمندان خدمات گرا، ابهام نقش و تعارض نقش میان کارمندان مسئول در تماس با مشتری، انطباق ضعیف شغل - تکنولوژی - کارمند، سیستم های ارزیابی و جبران نامناسب و عدم توانمندی و کار تیمی.

### فرهنگ خدماتی

قبل از بررسی نقش کارمند در ارائه خدمات، لازم است به تصویر بزرگتری نگاه کنیم. رفتار کارمندان در سازمان متأثر از فرهنگ آن سازمان یا هنجارها و ارزشهای نافذی واقع خواهد شد که رفتار فردی و گروهی را شکل می دهند. فرهنگ مشارکتی به الگوی ارزشها و باورهای تقسیم شده اطلاق شده است که به اعضای یک سازمان معنا می دهند و قوانین رفتاری در سازمان را در اختیار آنها قرار می دهد. فرهنگ به طور غیر رسمی به شیوه انجام دادن کارها حول آن تعریف شده است.

به منظور پی بردن به معنای فرهنگ مشارکتی در سطح شخصی، به جایگاه های مختلف کار شده یا سازمان هایی که شما به عنوان یکی از اعضای آن مشغول به کار بوده اند، نظیر کلیساها، اتحادیه ها، مدارس یا موسسات، بیندیشید بدون شک رفتار شما و دیگران متأثر از ارزش ها، هنجارها، و فرهنگ سازمان هستند. حتی زمانی که برای اولین بار برای شغل جدیدی مصاحبه می کنید، از طریق صحبت با تعدادی از کارمندان و مشاهده رفتار، می توانید فرهنگ شرکت را حس نمایید. به محض ورود به شغل، آموزش رسمی و مشاهده غیررسمی رفتار با هم تلفیق می شوند و تصویر بهتری از فرهنگ سازمان در اختیار شما قرار می دهد. متخصصین پیشنهاد کرده اند که عامل اصلی سازمان خدمات گرا، مشتری گرا (مشتری مدار)، فرهنگ خدماتی می باشد، که اینگونه تعریف شده است: فرهنگی که خدمات مطلوب به خوبی درک شده و ارائه خدمات مطلوب به مشتریان داخلی و نهایتاً

خارجی راهی برای زندگی و یکی از مهمترین هنجارهای هر فرد در نظر گرفته شده است. این تعریف بسیار غنی تاثیرات بسیار زیادی بر رفتارهای کارمندان اعمال می نماید. اول این که فرهنگ خدماتی وجود دارد اگر "خدمات خوب متناسب" وجود داشته باشد. این عبارت بدان معنا نیست که شرکت به مبارزه تبلیغاتی روی می آورد که بر اهمیت خدمات تاکید می کند، بلکه افراد از این موضوع آگاه هستند که خدمات خوب و مناسب و ارزشمند می شود. دومین نکته مهم در این تعریف این است که خدمات مطلوب به مشتریان داخلی همانند مشتریان خارجی عرضه می گردد. بالاخره، در فرهنگ خدماتی، خدمات مطلوب شیوه ای برای زندگی محسوب می شود و به طور عادی ظهور می کند زیرا یکی از هنجارهای مهم سازمان به شمار می رود فرهنگ خدماتی در خلق سازمان متمرکز بر مشتری حیاتی است و به عنوان منبع مزیت رقابتی در شرکت ها شناخته شده است.

### نمایش رهبری خدمات

فرهنگ خدماتی نمی تواند طی شب توسعه یابد، و راه راحت برای حفظ فرهنگ خدماتی هیچ معجزه ای وجود ندارد. مباحث بازاریابی داخلی و منابع انسانی که در بخش های دیگر این فصل راجع به آن بحث شده است، به توسعه فرهنگ خدماتی با گذشت زمان کمک می کنند. اگر سازمان دارای فرهنگی باشد که ریشه در سنن مقرراتی، عملیاتی و محصول گرا دارد، آنگاه هیچ استراتژی نمی تواند آن را به فرهنگ خدماتی تبدیل نماید برای ایجاد و حفظ فرهنگ خدماتی به صدها عامل کوچک (اما مهم و معنادار)، نه فقط یک یا دو عامل بزرگ نیاز می شود. شرکت های موفق همچون شرکت حمل و نقل یلو و موسسه خدماتی آی بی ام دریافته اند که ایجاد و حفظ یک فرهنگ خدماتی و تغییر سازمان از الگوهای قدیمی به داههای جدید تجارت مدتها و حتی سالها به طول می انجامد. حتی شرکت هایی نظیر فداکس، دیزنی، چارلز شواب و ریتز کارلتون که با تاکید مشتری و خدمات فرهنگ های خدماتی تاسیس شده خود را حفظ می کنند، هنوز به صدها جزئیات توجه می کنند.

### انتقال فرهنگ خدماتی

انتقال فرهنگ خدماتی از طریق توسعه تجارت بین الملل نیز امری چالش برانگیز به شمار می رود تلاش برای صادرات فرهنگ مشارکتی به کشور دیگر یک مباحث اضافی پدید می آورد به طور مثال، آیا فرهنگ خدماتی سازمان متفاوت از فرهنگ ملی است؟ در صورت وجود پای چه ارزش های حقیقی در میان است یا چگونه تصویب و مقرر می شوند؟ اگر مسئله در مورد ارزش ها باشد و ارزش های اصلی برای نیل به برتری رقابتی

شرکت را در بر گرفته باشند، آنگاه شرکت در آن محیط شاید نتواند به موفقیت دست یابد. اگر مسئله در مورد ارزش های مقرر شده باشد، آنگاه شماری از شیوه های خدماتی را در محیط جدید می توان تغییر داد. به منظور توضیح در این مورد، که در فصل ۱۰ راجع به آن بحث شده است، هتل فور سیزن هفت استاندارد یکنواخت جهانی به نام SERVICE خلق نموده است که از کلیه کارمندان در سرتاسر جهان انتظار دارد. این شرکت همچنین ارزش های کلیدی متعددی را شناسایی نموده است که از نظر وی فرهنگ ملی را ارتقا می بخشد. یکی از این قبیل ارزش ها، پیش بینی نیازهای مهمانان می باشد. این ارزش در ایالات متحده با قرار دادن قوری قهوه بر روی میز در رستوران هتل تصویب شده است. به گونه ای که مهمانان در صورت تمایل می توانند به یکدیگر کمک نمایند. اما زمانی که هتل فور سیزن در پاریس هتلی را افتتاح نمود، تصمیم گرفت هیچ گاه قوری قهوه را روی میزهای رستوران قرار ندهد، مشتریان فرانسوی که عموماً "اعتقاد دارند شخص نباید خود قهوه را در فنجان بریزد از این کار استقبال نکردند.

هتل فور سیزن سایر شیوه ها را تغییر نداد، بلکه به طور مثال، از برنامه کارمند ماه به عنوان راهی برای تشخیص خدمات استثنایی استفاده نمود، هر چند این قبیل برنامه ها عموماً "در فرانسه عرضه نشده اند. این قبیل استانداردها و ارزش های بازتابی از تلاش هتل فور سیزن برای انتقال فرهنگ خدماتی خود در میان مرزهای اصلی می باشند.

### **نقش حیاطی کارمندان خدماتی**

یکی از گفته های در مورد سازمان های خدماتی به این صورت می باشد: "در سازمان خدماتی، در صورت خدمت نکردن به مشتری، بهتر است آن را به کسی محول کنید که از عهده آن برمی آید"

افراد-کارمندان خط جلو و افراد پشتیبان آن ها از پشت صحنه، نقش حیاتی در موفقیت سازمان های خدماتی دارند. اهمیت افراد در بازاریابی خدمات به عنوان عنصر انسانی آمیخته بازاریابی خدمات بررسی شده که در فصل ۱ تحت عنوان زیر توصیف گردید. کلیه بازیگران انسانی که در ارائه خدمات نقش داشته و در نتیجه بر ادراکات خریدار تاثیر می گذارند، یعنی، پرسنل شرکت، مشتری و سایر مشتریان در محیط خدمات.

در این فصل عمدتاً "بر کارمندان خدماتی در تماس با مشتری تاکید می شود زیرا:

خدمات هستند.

از نظر مشتری سازمان هستند.

برند هستند.

بازاریاب هستند.

در بسیاری از موارد، کارمند در تماس خدمات نه چیز دیگری است. به طور مثال، در بیشتر خدمات شخصی و حرفه‌ای (مانند کوتاهی مو، مربیان شخصی، مراقبت از کودک، خدمات ماشینی، مشاوره، و خدمات حقوقی)، کارمند در تماس، کل خدمات را خود به تنهایی فراهم می‌سازد. بنابراین سرمایه‌گذار پیروی کارمند به منظور ارتقا خدمات به موازات سرمایه‌گذاری مستقیم در بخش ارتقا محصول تولید شده صورت می‌گیرد.

حتی اگر کارمند در تماس خدمات را به طور کامل انجام ندهند، از نظر مشتری ممکن است هنوز به شرکت شخصیت بدهد. کلیه کارمندان شرکت حقوقی یا کلینیک پزشکی - از متخصصین حره‌ای که خدمات را برای مسئولین پذیرش و پرسنل دفتر خدمات فراهم می‌سازند - شرکت را به ارباب رجوع ارائه می‌دهند و کارها یا اظهارات افراد می‌تواند بر ادراکات آنها نسبت به سازمان اثر بگذارد. حتی کارمندان خارج از خدمات نظیر مهمان‌داران پرواز یا کارمندان رستوران در حالت استراحت، بازتابی از سازمان ارائه می‌دهند که دوباره ارائه می‌دهند. اگر افرادی غیر حرفه‌ای یا گستاخ نسبت مشتریان باشند، ادراکات مشتریان از سازمان آسیب خواهد دید، هر چند که کارمند سرکار خود نباشد. دیزنی بر این موضوع تاکید می‌کند که کارمندان نگرش‌ها و رفتارهای روی صحنه خود را زمانی حفظ می‌کنند که در معرض عموم قرار داشته باشند، کارمندان فقط در صورتی این رفتارها را از خود به معرض نمایش نمی‌گذارند که درست پشت صحنه یا پشت استیج تونل‌های زیرزمینی قرار داشته باشند که در آن مهمانان در مواقع استراحت نمی‌توانند آنها را ببینند.

کارمندان خدماتی، برند هستند. مشاور مالی مریل لینچ، شریک فروش نورداستورم، مهماندار پرواز خطوط هوایی سوویت - در هر مورد، تصور اولیه که مشتری شرکت از تعاملات تشکیل می‌شود مشتری کارمندان آن شرکت را دارد. مشتری‌مندانی که با آنها در ارتباط است، از دانش، و شناخت کافی برخوردار باشند و نگران وضعیت و اهداف مالی خود باشند. متشابها "مشتری نورداستورم به خاطر روابطش با شرکای فروش، این شرکت را حرفه‌ای می‌پندارد. حتی در محیط غیر خدماتی، آودی، یک تولیدکننده اتومبیل، اهمیت کارمندان در معرفی و تقویت تصویر

برند شرکت را تشخیص می دهد. در نتیجه آودی پرسنل مختلفی در کلیه سطوح استخدام می کند که صفات روانشناختی آنها یکسان هستند و از تصویر آودی پشتیبانی می کنند.

به طور مثال، آودی کارمندانی استخدام می کند که ترسی از برقراری ارتباط شخصی با مشتریان نداشته باشند. در طول جستجوی تکنسین، آنها نه تنها به دنبال کسی هستند که ماشین ها را تعمیر کند بلکه خواهان کسی هستند که وقت خود را صرف ارتباط با مشتریان کنند و اظهار همدردی-ویژگی هایی که آنها از مشتریان خود انتظار دارند-نمایند. در آودی، تصویر برند تنها به واسطه خود ماشین ها و تبلیغات ارائه و حفظ نمی شوند؛ بلکه تابع افرادی است که در آودی مشغول به کار می باشند.

استراتژی هایی نظیر آودی که قدرت کارمندان برای خلق برند را تشخیص می دهند، خدمات مشتری برند نامیده می شود.

از آنجایی که کارمندان در تماس با سازمان را مجدداً معرفی می کنند و می توانند تاثیر مستقیمی بر رضایت مشتری اعمال نمایند، آنها نقش بازاریاب ها را انجام می دهند. آنها محصول را به طور فیزیکی در بر می گیرند و از دیدگاه ترفیع، دست به آگهی می زنند. شماری از کارمندان بخش خدمات نقش های فروش سنتی تر را نیز بر عهده دارند. به طور مثال، گویندگان بانکی اغلب محصولات بانکی فروش جانبی را اقتباس می کنند، یعنی از نقش گوینده سنتی فاصله گرفته و فقط بر امور عملیاتی تاکید می کنند. در صورت تائید فروش فعال یا غیره، در هر صورت، کارمندان بخش خدمات، کارهای بازاریابی را انجام می دهند. آنها می توانند این کارها را به نفع سازمان به خوبی یا به زیان سازمان به گونه ای ضعیف انجام

می دهند. در این فصل، چارچوب ها، ابزارها، و استراتژی های اقتباس شده برای اطمینان از اجرای امور بازاریابی از سوی کارمندان بخش خدمات را بررسی می نماییم.

### مثلث خدمات

بازاریابی خدماتی در مورد وعده های مقرر شده و در اختیار مشتریان قرار داده شده-می باشد. یکی از چارچوب های استراتژیکی معروف به مثلث خدمات (در شکل ۱۲,۱ نشان داده شده است) اهمیت افراد در توانایی و قابلیت شرکت ها برای حفظ وعده ها و موفقیت در زمینه برقراری ارتباط با مشتری را تقویت می نماید. این مثلث سه گروه وابسته به هم را نشان می دهد که برای توسعه، ترفیع و ارائه خدمات با هم کار می کنند. بازیگران کلیدی





نقش مهمی در این پیوستگی ایفا می کنند. در صورت عدم حفظ پیمان ها و وعده های داده شده، مشتریان ناراضی شده و بالاخره محیط را ترک می کنند. سمت چپ مثلث نقش کلیدی بازاریابی داخلی را نشان می دهد. مدیریت برای کمک به تهیه کنندگان در زمینه ارائه وعده های خدماتی نظیر استخدام، آموزش، انگیزش، پاداش دهی، و تهیه تجهیزات و تکنولوژی درگیر این قبیل فعالیت ها می شود. در صورتی شرکت می تواند به موفقیت برسد و مثلث خدمات از هم فرونپاشد که کارمندان بخش خدمات قادر و تمایل به ارائه خدمات داشته باشند. هر سه ضلع مثلث برای تکمیل کل آن الزامی هستند و طرفین مثلث باید با هم هم تراز باشند. یعنی، چیزی را که از طریق بازاریابی خارجی وعده داده شده است، باید با مورد تحویل داده شده یکی باشد و امور انجام گرفته در داخل سازمان باید با انتظارات تهیه کنندگان خدمات هم تراز داشته باشد. استراتژی های بکار رفته برای هم تراز شدن، به ویژه استراتژی های وابسته به بازاریابی داخلی، هدف بررسی این فصل به شمار می روند.

### **رضایت کارمند، رضایت مشتری و سودها**

کارمندان راضی، (مشتریان راضی می توانند احساس رضایت مندی از شغل را در کارمندان تقویت نمایند) ایجاد می کنند.

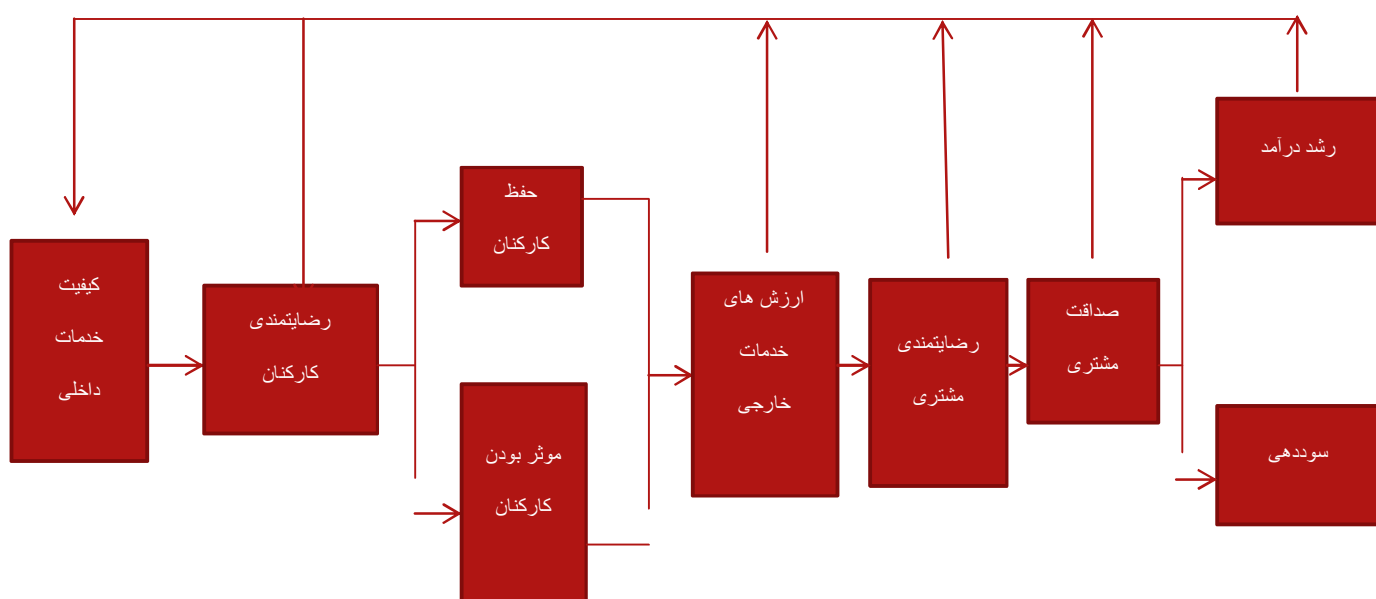
بعضی از محققین پافراتر می نهند و پیشنهاد می کنند که در صورت نیل به رضایت مشتری سخت و دشوار نخواهد بود که کارمندان بخش خدمات از شغل خود راضی بوده باشند.

از طریق تحقیق با مشتریان و کارمندان در شعبه های بانکی، اشنايدر، بنجامین و دیوید بون نشان داده اند که جو خدمات و رفاه کارمند به ادراکات کلی مشتری راجع به کیفیت خدمات همبستگی دارد. یعنی، جو خدماتی و تجربیات مدیریت منابع انسانی تجربه می کنند که کارمندان در سازمانها از چگونگی تجربه خدماتی مشتریان منعکس می شوند.

همچنین، از نظرسیزر رضایت مشتری با ترک شغل کارمند ۵۴ درصد بود، در صورتی که در فروشگاههایی با پائین ترین سطح رضایت، نرخ ترک شغل ۸۳ درصد بود. سایر تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که آن دسته از

کارمندانی که احساس می کنند از سوی سازمانها با آنها درست رفتار شده است، با مشتریان رفتار بهتری خواهند داشت و همین امر رضایت بیشتر مشتری را به همراه دارد.

رضایت و وفاداری کارمند در رابطه منطقی با رضایت و وفاداری مشتری و نهایتاً سود، از طریق زنجیره سود خدماتی نشان داده شده در شکل ۱۲،۲ نشان داده شده است. در فصول قبل بر رضایت و حفظ مشتری تاکید کردیم. در اینجا بر مسائل مربوط به کارمند تاکید می کنیم. زنجیره سود خدماتی نشان می دهد که میان کیفیت خدمات داخلی، رضایت/بهره‌وری کارمند، ارزش خدمات ارائه شده به مشتری و نهایتاً رضایت، حفظ و سود مشتری روابط حیاتی برقرار می باشند.



شکل ۲-۱۲ زنجیره سود خدمات

محققین زنجیره سود خدماتی به این نکته اشاره می کنند که مدل معرفی شده رابطه سببی را نشان نمی دهد یعنی، رضایت کارمند سبب نمی شود، بلکه این دو با هم مرتبط هستند و یکدیگر را تغذیه می کنند. مدل معرفی شده نشان می دهد شرکت هایی که در راستای این مدل به موفقیت زیادی دست یافته اند، در مقایسه با دیگران سود بیشتری به دست خواهند آورد. یافته بدست آمده در سایر تحقیقات نیز دیده شده است. گزارشات رسیده

حاکمی از آن است که آن دسته از شرکت هایی که افراد را به شکلی درست مدیریت می کنند، بر ۳۰ تا ۴۰ درصد از شرکت های دیگر مقدم هستند و عملکرد برتری از خود به معرض نمایش می گذارند. مطالعات انجام شده به این نتیجه رسیده است که لیست مجله فورچون در مورد ۱۰۰ شرکت برتر برای کارکردن در آمریکا متوسط بازده سالانه بالاتری برای سهامداران در مقایسه با سایر شرکت های سازنده استاندارد و پورز ۵۰۰ حاصل می کند. (بیش از دو برابر دهه گذشته)

### تأثیر رفتارهای کارمند بر ابعاد کیفیت خدمات

احساس شرکت از کیفیت خدمات، تحت تأثیر رفتار مشتری محور کارمندان خواهد بود. در حقیقت، هر پنج بعد کیفیت خدمات (قابلیت اعتماد، پاسخ گویی، اطمینان، یکدلی و محسوس بودن) میتواند مستقیماً تحت تأثیر کارمندان خدمات باشد.

ارائه خدمات همانطور که قول داده شده بود \_ قابلیت اعتماد \_ اغلب تحت کنترل کارمندان خط مقدم است. حتی در مورد خدمات خود کارمانند خودپردازها، ماشین خود کار فروش بلیط یا سلف سرویس و پرداخت هزینه گزولین برای اطمینان از اینکه کل سیستم به درستی کار می کند وجود کارمندان در پشت پرده ضروری است. هنگامی که سرویس شکست می خورد یا با خطا مواجه می شود، برای تنظیم صحیح موارد استفاده از نظر آنها برای تعیین بهترین واحد کاری برای بهبود سرویس، وجود کارمندان ضروری است.

کارمندان خط مقدماتی بواسطه تمایل شخصی و سرعت عمل آنها برای کمک و خدمت به مشتری، مستقیماً بر حس مشتری از پاسخ گویی تأثیر می گذارند. محدوده پاسخی که شما از طرف کارمند فروشگاه های خرده فروشی دریافت می کنید را در نظر بگیرید، اگر شما نیاز به کمک برای یافتن نوع خاصی از لباس دارید ممکن است یک کارمند به حضور شما توجهی نکند در حالی که دیگری برای مشخص کردن محل آن جنس با جستجو و تماس با فروشگاه های دیگر به شما پیشنهاد کمک دهند. ممکن است یکی سریع به شما کمک کند در حالی که دیگری حتی برای کوچکترین درخواست ها هم عملکرد آرامی داشته باشد.

میزان اطمینان از کیفیت خدمات، به مقداری وابسته به توانایی کارمندان برای ایجاد اعتبار و اعتماد دز نظر مشتری و صمیمیت در شرکت است. اگرچه شهرت شرکت هم کمک خواهد کرد، اما در انتهای کارکنان منحصر به فردی که مشتری با آنها تعامل دارد، اعتماد را در سازمان بوجود آورده و تثبیت می کنند یا از شهرت آن کاسته و نهایتاً آن را خراب می کند. برای شروع سازمان های نسبتاً ناشناخته، اعتماد و اطمینان به کارهای کارمندان وابسته است.

تصور اینکه چگونه یک سازمان، سازمان، مستقل از کارمندان، "مراقبت و توجهات متناسب با فرد" را به مشتریان ارائه می دهد، دشوار است. یک دلیل به این نکته اشاره دارد که کارمندان به ارائه آنچه مشتریان لازم دارند، توجه خواهند کرد، گوش خواهند داد، گوش خواهد داد، خود را با آن وفق داده و انعطاف پذیر خواهند بود. به عنوان مثال، تحقیقات نشان می دهد هنگامی که کارمندان، مشتری محور هستند، مشتریان، خدمات را بالاتر ارزیابی کرده و تمایل بیشتری به برگشت دارند. ظاهر و لباس کارمندان، علاوه بر فاکتورهای دیگری که مستقل از کارمندان خدمات است (امکانات خدمات، دکور، بروشورها، علامت های ضروری و غیره) جنبه های محسوس و مهم کیفیت است.

### نقش های مرزبانی کارکنان صف مقدم

در این فصل، تمرکز بروی کارمندان خط مقدماتی خدمات است که مستقیماً با مشتری در تعامل هستند، هر چند بیشتر چیزی که شرح داده و توصیه شده است، می تواند برای کارمندان خدمات داخلی نیز بکار رود. به کارمندان خط مقدم خدمات، به عنوان افراد حاشیه ای مراجعه می شود، چرا که آن ها در مرزهای سازمان کار می کنند.

همانطور که در شکل ۳-۱۲ نشان داده شده است، افراد حاشیه ای ارتباطی بین مشتری خارجی محیط و عملیات های داخلی سازمان برقرار می کنند. آنها در شناخت، تصفیه و تفسیر اطلاعات و منابع از سازمان و حوزه های خارجی نقش حیاتی ایفا می کنند.

حیطه داران مرزی چه کسانی هستند؟ چه نوع افراد و موقعیت هایی نقش های حیطه مرزی را تشکیل می دهند؟ مهارت ها و تجربیات آنها طیف کامل شغل ها و حرفه ها را پوشش می دهد. در صنایعی نظیر فست

فود، هتل، مخابرات، و خرده فروشی، حیطة داران مرزى عموماً از کارمندانى با حداقل مهارت و حقوق پائين در سازمان تشکيل مى شوند. آنها از کارمندان ميز جلو، مسئول اخذ سفارش، اپراتورهای تلفن، متصدیان فروشگاه، رانندگان، کاميون، و افراد مسئول تحویل مى شوند. در ساير صنايع، حیطة داران مرزى، متخصصين حرفه اى آموزش ديده با سطح حقوق بالا-به طور مثال، پزشکان، وکلا، حسابداران، مشاورين، معماران، و مطمئن هستند. مهم نيست سطح مهارت يا حقوق آنها چقدر است، مهم اين است که موفقيت حیطة داران مرزى اغلب از شغل های پر تنش تشکيل مى شوند. علاوه بر مهارت های فیزیکی و روانی، اين قبيل سمت ها نیازمند کار هيچانی فوق العاده، توانیى حل تعارض میان فردی و میان سازمانی و برقراری رابطه جانشینی واقعی بين کیفیت و بهره وری شغل می باشند. اين قبيل تنش ها و روابط جانشینی موجب نقص در امر ارائه خدمات و در نتیجه تعرض شکاف عملکرد خدماتی می گردند.

### تأثیر رفتارهای کارمند بر ابعاد کیفیت خدمات

احساس شرکت از کیفیت خدمات، تحت تأثیر رفتار مشتری محور کارمندان خواهد بود. در حقیقت، هر پنج بعد کیفیت خدمات (قابلیت اعتماد، پاسخ گویی، اطمینان، یکدلی و محسوس بودن) میتواند مستقیماً تحت تأثیر کارمندان خدمات باشد.

ارائه خدمات همانطور که قول داده شده بود \_ قابلیت اعتماد \_ اغلب تحت کنترل کارمندان خط مقدم است. حتی در مورد خدمات خود کارمانند خود پردازها، ماشین خود کار فروش بلیط یا سلف سرویس و پرداخت هزینه گزولین برای اطمینان از اینکه کل سیستم به درستی کار می کند وجود کارمندان در پشت پرده ضروری است. هنگامی که سرویس شکست می خورد یا با خطا مواجه می شود، برای تنظیم صحیح موارد استفاده از نظر آنها برای تعیین بهترین واحد کاری برای بهبود سرویس، وجود کارمندان ضروری است.

کارمندان خط مقدماتی بواسطه تمایل شخصی وسرعت عمل آنها برای کمک و خدمت به مشتری، مستقیماً بر حس مشتری از پاسخ گویی تأثیر می گذارند. محدوده پاسخی که شما از طرف کارمند فروشگاه های خرده فروشی دریافت می کنید را در نظر بگیرید، اگر شما نیاز به کمک برای یافتن نوع خاصی از لباس دارید ممکن

است یک کارمند به حضور شما توجهی نکند درحالی که دیگری برای مشخص کردن محل آن جنس با جستجو و تماس با فروشگاه های دیگر به شما پیشنهاد کمک دهند. ممکن است یکی سریع به شما کمک کند درحالی که دیگری حتی برای کوچکترین درخواست ها هم عملکرد آرامی داشته باشد.

میزان اطمینان از کیفیت خدمات ، به مقداری وابسته به توانایی کارمندان برای ایجاد اعتبار و اعتماد دز نظر مشتری و صمیمیت در شرکت است. اگرچه شهرت شرکت هم کمک خواهد کرد ،امادر انتهای کارکنان منحصر به فردی که مشتری با آنها تعامل دارد،اعتماد را در سازمان بوجود آورده و تثبیت می کنند یا از شهرت آن کاسته ونهایتاً آن را خراب می کند. برای شروع سازمان های نسبتاً ناشناخته ،اعتمادواطمینان به کارهای کارمندان وابسته است.

### کار هیجانی

آرلی هخ شیلد از اصطلاح کار هیجانی برای اشاره به کاری استفاده می کند که فراتر از مهارت های فیزیکی یا روانی مورد نیاز برای ارائه خدمات با کیفیت می باشد. در کل، انتظار می رود هیجانات کارمندان خدماتی حیطه مرزی با استفاده از کار هیجانی با هیجانات سازمانی مطلوب در یک رتبه و ردیف قرار داشته باشد. از جمله این کاره شامل: لبخند زدن، تماس چشمی، ابراز علاقه صادقانه و محاوره دوستانه با افراد غریبه و کسانی که هیچ گاه آنها را ندیده اید، می شود. دوستی، تواضع و ادب، همدلی و پاسخگویی به مشتریان همگی نیازمند کار هیجانی زیاد کارمندان خط جلو می باشند که در سازمان عهده دار این مسئولیت می باشند. کار هیجانی احساسات موثر افراد (اغلب مانع از ابزار احساسات واقعی می گردد) را منعکس می نماید. کارمند خدماتی خط جلو که یک روز بد را گذرانده یا احساس خوبی ندارد، در تعامل با مشتریان، به سازمان فشار می آورد. یکی از روشن ترین مثالهای کار هیجانی داستان سرپرست پروازی است (احتمالاً جعلی) که تاجری به نزد وی آمد و گفت: "اجازه بده کمی بخندیم. اوکی". وی پاسخ داد "من به تو می گویم که چه موقع اول بخندی و سپس خواهیم خندید، باشه؟" وی لبخند زد و گفت "بله. حال ۱۵ دقیقه صبر کن و سپس رفت.

بسیاری از استراتژی‌های بحث شده در بخش‌های بعدی فصل، به سازمان‌ها و کارمندان کمک می‌کنند تا به واقعیت‌های کار هیجانی در کار پی ببرند. برای سازمان، این قبیل استراتژی‌ها افرادی را انتخاب می‌کنند که بتوانند تنش هیجانی را رفع نمایند، در زمینه مهارت‌های مورد نیاز به آنها آموزش (مثلاً گوش کردن و حل مسئله) دهند و راه‌حلی برای مواجه شدن و کنار آمدن با توانایی‌ها و استراتژی‌ها تدریس می‌نمایند (از طریق گردش شغل، استراحت‌های زمان بندی شده، کار تیمی یا تکنیک‌های دیگر).

### منابع تعارض

کارمندان خط جلو اغلب در شغل خود با تعارضات میان فردی و میان سازمانی مواجه می‌شوند. عصبانیت و گنجی آنها در صورت رفع نشدن منجر به تنش، نارضایتی شغلی، کاهش توانایی خدمت رسانی به مشتریان و خستگی شغلی می‌شود. از آنجایی که آنها مشتری را به سازمان دوباره ارائه می‌کنند و اغلب نیازمند مدیریت همزمان تعداد زیادی از مشتریان هستند، در نتیجه کارمندان خط جلو مجبورند با تعارضات رخ داده از جمله تعارضات نقش / شخص، تعارض سازمان / ارباب رجوع و تعارضات میان ارباب رجوع‌ها روبه‌رو شوند، در بخش‌های بعدی راجع به این موضوع بحث می‌شود.

تعارض نقش / شخص: در بعضی از مواقع، حیطة داران مرزی احساس می‌کنند بین آنچه آنها متقاضی انجام برای شخصیت‌های آنها شده تا انجام دهند و مسئولیت‌ها، موقعیت آنها یا ارزش‌های شان هستند، تعارض وجود دارد. در جامعه ای نظیر ایالات متحده، که به تساوی و فردگرایی بالایی داده می‌شوند، کارگران بخش خدمات ممکن است تعارض در نقش احساس می‌کنند هنگامی که آنها نیازمند تبعیت از احساسات یا باورها الزامی شان می‌شوند، مثلاً زمانی که از آنها خواسته شده تا با این شعار زندگی کنند که "مشتری همیشه درست می‌گوید - حتی زمانی که اشتباه بگوید." بعضی اوقات، بین نیازمندیهای نقش و خودپندار یا عزت نفس کارمند تعارض وجود دارد. یک متخصص اسرائیلی در زمینه خدمات نمونه ای کلاسیک از آن فرهنگ فراهم می‌سازد:

"به طور مثال، در اسرائیل، بیشتر اتوبوس ها توسط یک نفر، یعنی راننده به حرکت درآورده می شوند که مسئولیت فروش بلیط ها را نیز بر عهده دارد. برای انتقال کرایه اتوبوس اغلب در مورد تجربه اهانت آمیز کشیدن دست مانند فقرا برای جمع آوری کرایه شکایت می کنند. یکی دیگر از نکات مهم در اتوبوس های اسرائیلی زمانی است که پول در دست افراد جابجا شده و سکه به طور تصادفی به روی کف اتوبوس می افتد. این سؤال که چه کسی برای برداشتن سکه خم خواهد شد، راننده یا مسافر، بازتابی از تعارض نقش راننده می باشد." هر کسی که برای برداشتن سکه خم شود، در واقع چاپلوسی می کند.

تعارض شخص / نقش زمانی بروز می کند که لازم باشد کارمندان لباس های خاصی پوشیده یا برای مطابقت با نیازمندی های شغلی، ظاهر خود را تغییر دهند. وکیل جوانی ممکن است احساس کند با نقش جدیدش تعارض داخلی دارد زمانی که کارفرمایش نیاز دارد وی مویش را کوتاه کند و لباس هایش را با سه عدد کت و شلوار مبادله کند.

تعارض سازمان / ارباب رجوع: یک نوع معمول تر تعارض برای کارمندان خدماتی خط جلو، تعارض بین دو رئیس، یعنی سازمان و مشتری می باشد. به کارمندان خدماتی به خاطر پیروی از استانداردها، قوانین و روش های خاص پاداش داده می شوند. در سطح ایده آل، قوانین و استانداردهای مذکور بر مبنای مشتری هستند، در فصل ۱۰ راجع به این موضوع توضیح داده شده است. وقتی آنها این گونه نیستند یا زمانی که مشتری تقاضاهای زیادی دارد، آنگاه کارمند مجبور است از قوانین تبعیت کند یا تقاضاها را تامین نماید. به منظور توضیح در مورد این مطلب، مدیریت در شرکت حسابداری از کارمند خود انتظار دارد گزارش مالیاتی خود را به منظور افزایش سود در طول فصل کوتاه تهیه مالیات به سرعت تهیه نماید. هر چند، رئیس دیگر کارمند- مشتری - انتظار توجه شخصی و وقت قابل توجهی برای صرف تهیه گزارش دارد. تعارض سازمان / ارباب رجوع حداکثر هستند هنگامی که کارمند سازمان باور دارد در سیاست هایش اشتباه کرده است و بایستی تصمیم بگیرد که آیا ارباب رجوع با ریسک از دست دادن شغل را هماهنگی دارد، یا از سیاست ها پیروی می نماید. این قبیل تعارض ها مخصوصاً سخت گیرانه هستند



هنگامی که کارمندان بخش خدمات از لحاظ درآمد وابستگی مستقیمی به مشتری داشته باشند. به طور مثال، آن دسته از کارمندانی که به کمیسیون وابسته هستند احتمالاً با تعارض ارباب بیشتر رجوع / سازمان مواجه می شوند، زیرا انگیزه های بیشتری برای شناسایی مشتری دارند.

تعارض میان ارباب رجوع: بعضاً تعارض در میان حیطة داران مرزی رخ می دهد، زمانی که انتظارات و نیازمندی های ناسازگاری بین دو یا چند مشتری پدید آید. بیشتر اوقات این وضعیت زمانی رخ می دهد که تهیه کننده خدمات به مشتریان خدمت رسانی (گوینده بانک، نماینده بلیط، دکتر) می کند یا همزمان با هم به تعداد زیادی مشتری خدمت رسانی (معلولین، میزبانان) نماید.

در طول خدمت رسانی به مشتریان، فراهم کننده با صرف وقت زیاد، بهبود روند خدمت رسانی و انعطاف پذیری زیاد در جریان تامین نیازهای مشتری، رضایت مشتری را جلب می کند. ضمناً مشتریان در حال انتظار ممکن است از این کار ناراضی شوند، زیرا نیازهای آنها به موقع برآورده نشده است. فراتر از حد مسئله زمان بندی، ارباب رجوع های مختلف و روشهای مختلفی برای ارائه خدمات ترجیح می دهند. خدمت رسانی به ارباب رجوعی که تشخیص شخصی و درجه آشنایی در حضور ارباب رجوع تجاری دیگر را ترجیح می دهد کسی که تعامل میان فردی اندکی را ترجیح خواهد داد موجب بروز تعارض برای کارمند می شود.

در طول خدمت رسانی به طور همزمان به تعداد زیادی از مشتریان خدمت رسانی می کند، از نظر کارمندان خدمت رسانی به طیف کامل نیازهای مشتریان مختلف دشوار یا غیرممکن می باشد. این نوع تعارض در کلاس های درس دانشگاهی دیده می شود که مربی بایستی انتظارات و توقعات مختلف دانشجو و ارجعیت های وی در رابطه به فرمت و سبک را تامین نماید. در خدمات تفریحی یا آموزش گروهی نیز دیده می شود.

## مبادله کیفیت / بهره وری

از کارگران خدماتی خط جلو کارایی و اثربخشی درخواست می شوند: آنها انتظار دارند به مشتریان خدمات ارضاکنده ارائه می دهند و در زمان مشابه در زمینه کاری خود به صورت مفید و بهره ور عمل می نمایند. به طور مثال، از پزشکی در HMO، انتظار خدمات مراقبت، کیفیت، و فردی به بیماران خود ارائه نموده را دارند و در چارچوب زمانی خاص، به تعداد خاصی از بیماران خدمت رسانی می نماید. دستگاه واریسی کننده در فروشگاه بقالی مشتریان خود را می شناسد و با آنها به صورت مودبانه رفتار می نماید و در عین حال، کارهای فروشگاه را به درستی انجام می دهند و شرایطی را فراهم می نماید تا صف افراد سریع به جلو پیش رود. از نقشه کش معماری انتظار می رود ترسیم طرح های کیفی می رود و در مدت زمان مشخص، تعداد طرح های مورد نیاز را ترسیم می نماید. روابط جانشینی اساسی بین کیفیت و کمیت و ماکزیمم اثربخشی و کارایی به کارمندان خدماتی فشار وارد می کند.

جگدیپ سینگا، محقق خدمات، بهره وری و کیفیت را به عنوان دو نوع عملکرد ذاتی در شغل های خدماتی خط جلو مطالعه کرده است. وی در مورد روابط جانشینی دشواری توضیح می دهد که کارمندان با آن مواجه هستند و راه هایی اندازه گیری این دو نوع عملکرد با مدل نظری برای پیش بینی عوامل و پیامدهای روابط جانشینی ارائه کرده است. وی این گونه استنباط می کند که کیفیت عملکرد شغلی در معرض تنش شغلی و خستگی قرار دارد. و اینکه حمایت و پشتیبانی داخلی حاصل از شناخت مدیران و کنترل وظایف کاری، به کارمندان در جهت ایجاد رابطه جانشینی بین کیفیت و بهره وری کمک نماید، مانع از خستگی آنها می شود و عملکرد آنها را حفظ می کند. برای ایجاد تعادل در رابطه جانشینی بین کیفیت / کمیت به منظور افزایش بهره وری کارگران خدماتی و رهایی از ارائه خدماتی با کیفیت بالاتر به مشتری، از فناوری استفاده شده است.

## استراتژی های ارائه کیفیت خدمات از طریق افراد

برای اطمینان از تمایل و قابلیت کارمندان بخش خدمات برای ارائه خدمات برتر جهت عمل کردن به شیوه ای مشتری مدار، به ترکیبی پیچیده از استراتژی ها نیاز می باشد. استراتژی های بکار رفته برای تحقق وعده های خدماتی، اغلب بازاریابی داخلی نامیده می شوند که در سمت چپ به شکل ۱۲۰۱ نشان داده شده است. اهمیت جذب، توسعه و آموزش افراد واجد شرایط در صنایع مبتنی بر خدمات و دانش، نمی تواند بیش از حد تأکید شود، چنانچه یکی از مقاله های مجله هاروارد بیزینس ریویو پیشنهاد نمود:

این مطلب پوشیده نیست که موفقیت تجاری امروز حول افراد می چرخد نه سرمایه... در بیشتر صنایع، هزینه های افراد بسیار بالاتر از هزینه های سرمایه است. حتی زمانی که شرکت متکی بر افراد نیست، موسسه تجاری متکی بر افراد در شرکت اغلب عملکرد شرکتی را به جریان می اندازد.

با اخذ تصمیمات و استراتژی های لازم در زمینه منابع انسانی از این دیدگاه که هدف اصلی ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارمندان برای ارائه تعهدات خدمات موفق است، سازمان با کمک افراد، کیفیت ارائه خدمات را ارتقاء خواهد بخشید. استراتژی های معرفی شده در اینجا به چهار بخش تقسیم شده اند. به منظور تشکیل نیروی کار مشتری مدار، سازمان بایستی کارهای زیر را انجام دهد:

۱- استخدام افراد صحیح

۲- پرورش افراد و به منظور ارائه کیفیت خدمات

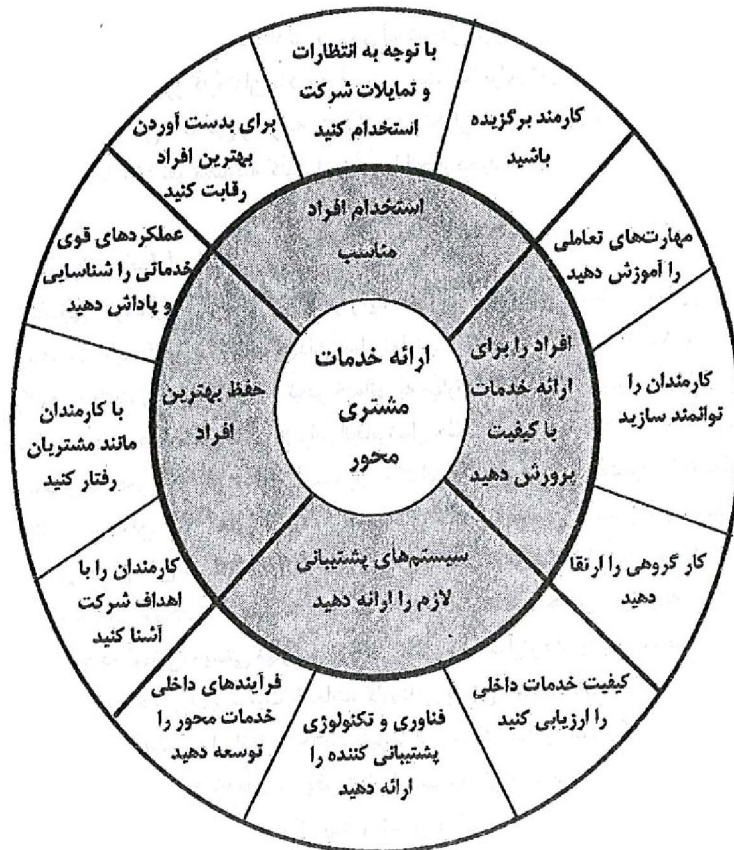
۳- فراهم سازی سیستم های حمایتی مورد نیاز

۴- حفظ بهترین افراد

در هر یک استراتژی های پایه مذکور، نیل به هدف، تعدادی استراتژی فرعی خاص وجود دارد، که در شکل ۱۲،۴ نشان داده شده است.

## استخدام افراد واجد شرایط

به منظور ارائه موثر کیفیت خدمات توفقی بر استخدام پرسنل خدماتی توجه کافی معطوف گردد. این نوع توجه با شیوه های سنتی بسیاری از صنایع خدماتی مغایرت دارد که در آن پرسنل خدماتی در پایین ترین نقطه از نردبان شرکتی هستند و با حداقل دستمزد کار می کنند. در سر دیگر این طیف، در خدمت حرفه ای، مهمترین معیارهای استخدام: آموزش فنی، گواهیو مهارت و تخصص هستند. هر چند که، در حال حاضر بسیاری از سازمان ها برای ارزیابی موقعیت مشتری و خدمات، خصوصیات فنی متقاضیان را نیز بررسی می کنند. شکل ۱۲،۴ راه هایی برای استخدام افراد واجد شرایط را نشان می دهد.



## رقابت بر سر بهترین افراد واجد شرایط

به منظور استخدام بهترین افراد، سازمان نیاز دارد آنها را شناسایی کند و برای استخدام آنها با سایر سازمان ها رقابت کند. لئونارد بری و پاراسورامن این رویکرد را رقابت بر سر سهم بازار استعداد تلقی می کنند. آنها پیشنهاد می کنند که شرکت ها به دنبال استخدام بهترین کارمندان، مانند بازاریابان عمل می کنند، و در این جریان از مهارت و تخصص بازاریابی برای رقابت بر سر مشتریان استفاده می کنند. آن دسته از شرکت هایی که استخدام کردن را نوعی فعالیت بازاریابی قلمداد می کنند.

فصل دوم: بررسی \*\*\*\*\* از منظر جرایم بدون بزه آید. و تحلیل جرم شناختی از مسائل تقسیم بندی بازار (کارمند)، طراحی محصول (شغل) و ترفیع دسترس پذیری شغلی را به گونه ای بررسی خواهند نمود که کارمندان بالقوه را جذب خود نماید. اینتویت، هاررا، یو اس سلول لار، ماریوت و شبکه فروش خانگی و برخی از سایر شرکت ها عنوان رئیس واحد استخدام را به معاون کشف استعداد تغییر داده اند. با انجام این کار اهمیت کار مشخص می شود و نقش اهمیت استراتژیکی آن مورد ارزیابی قرار می گیرد.

یکی از استراتژی های مکمل به کار رفته مصاحبه باکارمندان مختلف در سطوح مختلف می باشد. خطوط هوایی سوئوت وست، افراد دپارتمان (اسم سوئوت وست به آنچه دیگران به منابع انسانی، یا پرسنل، دپارتمان ارائه شده است) در پی گیری کارمندان با استعدادش بی رحم است. نقل قول هرب کلر، موسس سوئوت وست در مورد این نکته توضیح می دهد: یک روز کارمندان نزد من آمدند و گفتند ما برای تعیین موقعیت نماینده با ۳۴ نفر مصاحبه کردیم و کمی در مورد زمان و تلاش و هزینه متحمل شده نگران شدیم. و من گفتم اگر برای انتخاب و گزینش فرد درست مجبورید با ۱۵۴ نفر مصاحبه کنید، این کار را انجام دهید.

## بکارگیری مهارت و تمایل خدماتی

به محض شناسایی کارمندان اصلی، سازمان‌ها در زمینه مصاحبه و گزینش درست به منظور شناسایی بهترین افراد از میان نامزدها، می‌بایست به صورت با وجدان عمل نمایند. کارمندان خدماتی نیازمند دو ظرفیت مکمل می‌باشند: بکارگیری مهارت‌ها و دانش ضروری برای انجام شغل هستند. در بسیاری از حالات، کارمندان مهارت‌ها را بوسیله کسب درجات خاص و اعتبارات، مثل کسب رتبه دکترای حقوق و قبولی در امتحان حقوق دانان معتبر می‌سازند (قانونی می‌کنند). پزشکان، خلبان‌های هواپیما، پروفسورهای دانشگاه، معلمین و بسیاری از جویندگان شغل دیگر قبل از مصاحبه در مورد شغل‌های خدماتی در رشته‌های مربوطه به آداب و مراسم مشابه برای تصویب شدن نیاز دارند. در سایر موارد، تبحر خدماتی ممکن است وابسته به مدرک نباشد بلکه وابسته به هوش یا نیازهای فیزیکی پایه باشد. به طور مثال، منشی خرده‌فروشی، بایستی مهارت‌های پایه ریاضی و پتانسیل راه‌اندازی ثبت نام با پول نقد را دارا باشد.

با توجه به ماهیت چند بعدی کیفیت خدمات، کارمندان بخش خدمات باید با توجه به تبحر و مهارت‌های خدماتی خود گزینش شوند. تمایل آنها به خدمات نیز باید-علاقه آنها به انجام کارهای خدماتی- گزینش شود که در نگرش‌های آنها در مورد خدمات و موقعیت آنها نسبت به ارائه خدمات به مشتریان و سایرین منعکس شده است. گزینش شخصی حاکی از آن است که بیشتر شغل‌های خدماتی سطحی از تمایل خدماتی در اختیار متقاضیان قرارداده و بیشتر کارمندان حاضر در سازمان‌ها خدماتی به سمت خدمات مایل دارند. اما شماری از کارمندان در مقایسه با سایرین تمایل بیشتری به سمت ارائه خدمات از خود نشان می‌دهند. تحقیقات نشان داده است که اثر بخشی خدماتی با ویژگی‌های شخصیتی خدمات‌گرا مثل مفید، سنجیده و جامعه‌پذیری همبسته می‌باشد، و بهترین شرکت‌های خدماتی کارمندانی با نگرش‌های مثبت نه مجموعه مهارت‌های خاص را استخدام می‌کنند. یکی از فرایندهای گزینشی ایده‌آل برای کارمندان بخش خدمات، به ارزیابی تبحر خدماتی و تمایل خدماتی می‌پردازد که این امر موجب استخدام کارمندی می‌شود که در هر دو بعد از سطح بالایی برخوردار باشد.

علاوه بر مصاحبه های سنتی در مورد استخدام، بسیاری از شرکت ها از شیوه های ابتکاری برای ارزیابی تمایل و گرایش خدماتی و سایر ویژگی های منطبق با نیازهای سازمان استفاده می کنند. خطوط هوایی سوت وست افرادی را استخدام می کنند که دارای عقل سلیم هستند و مهربان می باشند، نگرش توانایی و قابلیت انجام کار را داشته باشند، و تساوی طلب باشند (آنها از نظر ما و نه من فکر می کند). یکی از راه های ارزیابی تمایل خدماتی، مصاحبه با سرپرستان پرواز به صورت گروهی برای تعیین نحوه تعامل آنها با یکدیگر می باشد. به منظور ارزیابی مهارت های کار تیمی، با خلبانان نیز مصاحبه شده است، عالم مذکور در رأس و فراتر از حد مهارت های فنی مورد نیاز قرار داد. در بسیاری از موارد، یکی از مولفه ها و اجزای فرایند گزینش، شکل و فرم شبیه سازی کار می باشد که به کارمندان اجازه می دهد در مورد عملکرد شغلی حقیقی خود توضیح دهند. شبیه سازی به شکل ایفای نقش با یک سری تمرینات انجام می گیرد که به موازات تقاضاهای شغل حقیقی قرار دارد. علاوه بر اینکه راهی مناسب برای ارزیابی قابلیت های بالقوه کارمندان به شمار می رود، شبیه سازی به استخدام افراد جلوه ای بهتر در مورد کار می دهد. آن دسته از نامزدهایی که تجربیات خود را دوست نداشته باشند، قبل از استخدام شدن میتوانند به گروه متقاضی بازگردند و سپس شغلی که مورد انتظارشان نیست را بیابند.

### کارفرمای ممتاز

یکی از راه های جذب بهترین افراد، استفاده از کارفرمای ممتاز در یک صنعت یا مکان خاص می باشد. یو.پی. اس در میان کارمندان خود بررسی های به منظور ایجاد «شاخص گزینش کارمند» انجام می دهد و به منظور باقی ماندن در سمت کارفرمای ممتاز، اهداف سالیانه را مقرر می دارد. (گوگل) ، سرویس جستجوی آن لاین که به اطلاعات اینترنتی دسترسی دارد و از سوی مشتریان سرتاسر جهان مورد استفاده قرار می گیرد، نیز از شهرت خود در سمت کارفرمای ممتاز بهره می برد. گوگل در وب سایت خود اظهار می دارد که در صورت ورود به زندگی روزمره در کلیه دفاتر، کارمندان در درجه نخست قرار داده می شوند. سایر استراتژی های که از کارفرمای ممتاز

حمایت می کنند شامل: آموزش وسیع، فرصت های حرفه ای و پیشرفت، پشتیبانی داخلی برتر، انگیزه ها و پاداش های جذاب، و اهداف و خدمات کیفی که کارمندان به واسطه آنها به خود می بالند.

موسسه اس.آ.اس در صنعت نرم افزار آماری، مدت های طولانی به عنوان کارفرمای ممتاز شناخته شده است. کارمندانی که برای اس.آ.اس کار می کنند، حرفه ای و فنی هستند و از حقوق خوبی برخوردار می باشند. اظهارات وب سایت شرکت راجع به فلسفه اس.آ.اس در مورد افراد توضیح می دهد: اگر با افراد به گونه ای رفتار کنید که در شرکت اختلاف ایجاد کنند، آنگاه اختلاف ایجاد می کند. شرکت روی افزایش سرمایه گذاری کلانی می کند: هر کارمند دارای یک دفتر خصوصی است، زمان بندی ۳۵ ساعته آن ارتقا می یابد، از ساعات انعطاف پذیری بهره می گیرد، شرکت دو مرکز مراقبت روزانه با کیفیت عالی و قیمت های بسیار مناسب در محل در نظر دارد و کارمندان در ازای عضویت در باشگاه شهری نزدیک به تسهیلات اس.آ.اس تخفیف می گیرند. به این دلایل بهترین عملکرد در اس.آ.اس به ندرت کار را به عهده رقبا می گذارد. در صنعت دیگری، که تحت سلطه کارگردانی با سطح حقوق پایین قرار دارد، هدف ماریوت اینترنشنال تبدیل شدن به کارفرمای ممتاز در صنعت می باشد. فلسفه ماریوت با کارمندان سرو کار دارد که شباهت زیادی به اس.آ.اس دارند و بنا به اظهارات بیل ماریوت: در صورت مراقبت از کارمندان، آنها نیز از مشتری مراقبت می نمایند و در نتیجه مشتری باز خواهد گشت. و این عامل ارزش اصلی شرکت تلقی می گردد. ماریوت از اختیارات سهام کارمند، شبکه ارجاع خدمات اجتماعی، مراقبت روزانه، طبقات آموزش رفاه کاری، و کلاس های انگلیسی و قرائت برای تبدیل شدن به کارفرمای ممتاز در صنعت مهمان نوازی رقابتی استفاده می کند. اگر کارمندان مجبور به اجرای مأموریت باشند، آنگاه به نزد دکتر در صنعت مهمان نوازی رقابتی استفاده می کند. اگر کارمندان مجبور به اجرای مأموریت باشند، آنگاه که نزد دکتر می روند یا رویدادهای غیر منتظره را حل می کنند، در ضمن می توانند در فلکسی کوپن پول نقد را دریافت می کنند که برای تعداد ساعات بیکاری از قبل تعیین شده مناسب می باشند. موسسه اس.آ.اس و ماریوت اینتر نشنال دائماً در



میان لیست ۱۰۰ شرکت برتر برای کارکردن در فورچون قرار دارند و از سال ۲۰۰۷ در رده های ۴۸ و ۸۹ قرار دارند.

### توسعه افراد به منظور ارائه کیفیت خدمات

به منظور پرورش و حفظ نیروی کاری مشتری مدار و تأکید بر ارائه کیفیت، سازمان برای ارائه خدمات با کیفیت، بایستی کارمندان خود را توانمند سازد. یعنی، به محض استخدام کارمندان واجد شرایط، سازمان بایستی آنها را آموزش دهند و به منظور اطمینان از عملکرد خدماتی با آنها کار می کنند.

آموزش برای مهارت های تکنیکی و تعاملی: به منظور ارائه خدمات با کیفیت، کارمندان نیاز به آموزش مداوم در زمینه مهارت های تکنیکی و تعاملی دارند. از جمله مهارت های فنی می توان به کار با سیستم های حسابداری در هتل ها، روش های ماشین نقدی در فروشگاه های خرده فروشی، روش های پذیره نویسی در شرکت بیمه و قوانین عملیاتی شرکت برای انجام تجارت اشاره نمود. بیشتر سازمان های خدماتی در زمینه آموزش کارمندان در زمینه مهارت های فنی کاملاً آگاه هستند و به نسبت موثر عمل می کنند. این قبیل مهارت ها از طریق آموزش رسمی مهارت های فنی کاملاً آگاه هستند و به نسبت موثر عمل می کنند. این قبیل مهارت ها از طریق آموزش رسمی مثل دانشگاه همبرگر مک دونالد تدریس می شود، این دانشگاه مدیران مک دونالد جهان را آموزش می دهد. به علاوه، مهارت های فنی اغلب از طریق آموزش ضمن خدمت تدریس می شوند، مانند وقتی که تحصیل دانشجویان با معلمین مجرب در برنامه های درونی کار می کنند یا وقتی کارآموزان خدمات تلفنی به مکالمه های کارمندان مجرب گوش فرا می دهند، شرکت ها بیشتر اوقات از فناوری اطلاعات برای آموزش کارمندان در زمینه مهارت ها و دانش فنی مورد نیاز در کار استفاده می کنند.

کارمندان بخش خدمات در زمینه مهارت های تعاملی نیز نیاز به آموزش دارند، چرا که به آنها اجازه می دهد تا خدمات مودبانه، مراقبت، پاسخگویی، و همدلانه ارائه دهند. تحقیق انجام شده نشان می دهد که شرکت ها می توانند نحوه ارتباط با مشتریان را به کارمندان تدریس کنند. که یک نوع مهارت تعاملی به شمار می رود در این

وضعیت به آنها با تدریس نحوه مشارکت در مکالمه رضایت بخش، طرح پرسش های استفاده از شوخی در تعامل آنها با مشتریان برای کمک به شناسایی شباهت های موجود با مشتریان، به کارمندان خطوط باز یا نحوه ارتقاء محاوره تدریس می شوند.

شرکت های خدماتی از شیوه های زیادی برای آموزش تعاملی استفاده می کنند. به طور مثال، هتل ایمپریال در توکیو «آموزش شیوه های خدماتی» را به کارمندان ارائه می دهد که بر رفتار و روانشناسی ارتباط با مهمان و نگرش های خدماتی تأکید می کند. رفتار درست از طریق ایفای نقش و ضبط نوار ویدیویی (برای انتقاد از ظاهر، اخلاق شخصی و افکار شخصی) تدریس می گردد. بر شیوه ظهور پرسنل و کارمندان برای مهمانان هتل تأکید می شود بر تمیزی، و اخلاق خوب تأکید بسزایی می شود. راجع به اصول پایه برقراری ارتباط غیر کلامی و زبان بدن بحث می شوند. در این رابطه در مورد رفتارهای مناسب توضیح داده شده و نکاتی نظیر حالت چهره، ظاهر، و وضعیت بدن در حالت ایستاده، بشاشی، راه های جذاب و جالب توجه برای صحبت کردن، وضعیت و حالت درست و تواضع در زمان اسکورت مهمانان در هتل به دقت بررسی می گردد.

رستوران اوت بک استیک هاوس پیشخدمت ها و کلفت ها را برای نشستن بروی میز مشتری و به مدت ۲ دقیقه ارتباط با وی راهنمایی می کند؛ این عمل به آنها اجازه می دهد تا با مشتریان تماس چشمی بهتری داشته باشد و فرصت لازم برای مشارکت در تعاملات را استارباکس یک بازی وسیع به نام اینساید اوت در فصل های آموزش برای کمک به ارتباط باریستاس با مشتریان ایجاد کرده است. به عنوان بخشی از بازی، باریستا- مشتری تشویق می رود- سناریو خاصی معرفی می گردد. شرکت های موفق روی بخش آموزش سرمایه گذاری کلانی می کنند و اطمینان حاصل می کنند که آموزش با اهداف و استراتژی های تجاری آنها تناسب و مطابقت داشته باشد. به طور مثال، در میدوست اکسپرس-ش رکتی که به خاطر عرضه بهترین مراقبت در هوا به خود افتخار می کند همه کارمندان (خلبانان، نگهداران محموله ها، تمیز کنندگان هواپیما) در برنامه تشخیص موقعیت دو روزه مشارکت می ورزند. در این وضعیت بر ارزش های شرکت و خدمت رسانی به مشتری تأکید می شود. در بررسی خط هوایی

بین المللی منظم زاگات، میدوست اکسپرس به عنوان یکی از خطوط هوایی برتر آمریکا شناخته شده است. در ریتز کارلتون، همه کارمندان تحت آموزش وسیعی قرار می گیرند. و به آنها کارت های جیبی داده می شود تا در کیف پول خود همراه داشته باشند. علاوه بر آن، کارت مذکور سه مرحله ای خدمات و شماره معروف ریتز کارلتون «ما زنان و مردانی هستیم که به زنان و مردان خدمت می کنیم» را نیز در خود جای می دهد. به علاوه، کارمندان در هر هتل در جلسه ستاد که هر روزه برگزار می شود به منظور مرور استانداردهای طلایی ریتز کارلتون و ارزش های خدماتی کارمند به منظور تقویت آموزش حضور به عمل می آورند.

توانمندسازی کارمندان: بسیاری از سازمانها این موضوع را کشف کرده اند که برای پاسخگویی درست به نیازهای مشتری، و همراهی با درخواست های مشتری و کشف خطا، تهیه کنندگان خط جلو نیازمند توانمندی قابل توجه می باشند. توانمندی به معنای اعطای اختیار، مهارت ها، ابزار و میل به خدمت رسانی به مشتری به کارمندان می باشد. هر چند کلید توانمندسازی اعطای اختیار به کارمندان جهت تصمیم گیری به نفع مشتری است، اما این عامل به تنهایی کفایت نمی کند. به منظور اخذ تصمیمات مناسب، کارمندان نیازمند دانش و ابزارهای خاص و پاداش هایی هستند که به واسطه آنها تشویق شوند تصمیمات درست را اخذ نمایند. اگر شرکت ها به کارمندان بگویند که شما برای جلب رضایت مشتری اختیار انجام هر کار را دارید، آنگاه نمی توانند توانمندی لازم را در کارمندان خلق نمایند. ابتداء کارمندان اغلب به این اظهاریه اعتقاد ندارند، به ویژه اگر سازمان در گذشته به روش سلسله مراتبی یا بوروکراسی علم کرده باشد. ثانیاً، اگر کارمندان دوره های آموزشی، راهبردها و ابزارهای مورد نیاز برای اخذ این گونه تصمیمات را در اختیار نداشته باشند، آنگاه کارمندان اغلب از معنای «هر کاری که انجام می دهد را انجام بده» آگاه نیستند.

تحقیق انجام شده مزایا و محاسن مثبتی برای توانمند سازی کارگران خدماتی خط جلو ارائه می دهد. شماری از این مزایا شامل: کاهش تنش شغلی، ارتقاء رضایت شغلی، سازگاری بیشتر، و بازده های بهتر برای مشتریان می

شوند. اما این موفقیت به راحتی حاصل نمی گردد. در حقیقت، بعضی از متخصصین به این نتیجه رسیده اند که تعداد معدودی از سازمان ها از استراتژی های توانمندسازی موفق بهره می گیرند و آن را به درستی اجرا کرده اند. اما توانمندسازی پاسخی برای کلیه سازمان ها به شمار نمی رود. آنها پیشنهاد می کنند که سازمان ها با استراتژی های توانمندسازی تناسب دارند که (۱) استراتژی کسب و کار یکی از امور تمایز برانگیزد و در جهت بهبودی می باشد (۲) مشتریان از نوع مشتریانی با ارتباط بلند مدت می باشند (۳) تکنولوژی غیر معمول یا پیچیده است، (۴) محیط کسب و کار غیر قابل پیش بینی می باشد و (۵) مدیران و کارمندان از نیازهای اجتماعی و رشد بالا و مهارت های میان فردی قوی برخوردار می باشند.

ارتقاء کار تیمی: ذات بسیاری از کارهای خدماتی حاکی از آن است که رضایت مشتری زمانی بهبود خواهد یافت که کارمندان به صورت تیمی عمل کنند. از آنجایی که شغل های خدماتی بیشتر اوقات به صورت ناامید کننده و چالش برانگیز عمل می کند، در نتیجه محیط کار تیمی به آنها کمک خواهد نمود تا شماری از تنش ها و استرس ها را رفع نمایند. آن دسته از کارمندانی که احساس حمایت و پشتیبانی نموده و حس می کنند از پشتیبانی تیمی برخوردار هستند، به شکل بهتری می توانند اشتیاق و علاقه خود را حفظ کنند و خدماتی با کیفیت برتر ارائه نمایند. این نوع کار تیمی نیروی محرکه ای فراتر از فلسفه خدماتی در کلینیک مایو تلقی می گردد. یکی از اصول اصلی مایو کلیه افراد حاضر در سازمان را تشویق می کند تا «پزشکی را به شکل یک تیم یکپارچه از پزشکان، دانشمندان و متخصصین حرفه ای پزشکی چند رشته ای تجربه کنند که بر نیازهای بیماران تأکید کرده اند.» علاوه بر این که یکی از عنار مهم برای کیفیت خدمات به شمار می رود، «جامعه تعاملی کارگرداین که با یکدیگر کار می کند و باهم به هدف خود نائل می شوند، پادزهر قدرتمندی برای فرسودگی خدمات تلقی می گردد.» دو شرکت مریل لینچ و ژیسک بانک، به خاطر توسعه و ارائه شیوه تیمی برای خدمت رسانی به مشتریان از شهرت زیادی برخوردار می باشند. با ارتقاء کار تیمی، سازمان می تواند توانایی ها و قابلیت های کارمندان برای ارائه

خدمات برتر را بهبود بخشند، در حالی که همراهی و پشتیبانی تمایل شان به تبدیل شدن به تهیه کنندگان خدماتی برتر را بهبود می بخشد.

یکی از راه های ارتقاء کار تیمی تشویق این نگرش است که هر کسی دارای مشتری می باشد. یعنی حتی زمانی که کارمندان مسئولیت تعامل و ارتباط با مشتری نهایی را مستقیماً بر عهده نمی گیرند، باز هم نیاز دارند به چه کسی مستقیماً خدمت رسانی می کند و نقش ایفا شده در تصویر کلی خدمات چه تأثیری در ارائه خدمات کیفی نهایی اعمال می نماید. اگر هر کارمند بتواند از نقش خود در ارائه خدمات با کیفیت به مشتری نهایی اطلاع داشته باشد. اگر هر کارمند بداند برای تبدیل کردن کیفیت خدمات به یک واقعیت، نیاز به پشتیبانی دارد، آنگاه کار تیمی بهبود خواهد یافت. از طرح های خدماتی توصیف شده در فصل ۹ می توان به عنوان ابزارهای مفیدی برای توضیح در مورد نقش های کلیدی کارمندان در ارائه کیفیت خدمات به مشتری نهایی استفاده نمود.

اهداف و پاداش های تیمی نیز کار تیمی را ارتقاء می بخشند. تفریحات سالم ها را یکی از شرکت هایی است که با تأکید بر کار تیمی به کارمندان پاداش می دهد و خسارت آنها را جبران می کند. برنامه پاداش شرکت هتل کاسینو بر نتایج تیمی تأکید می کند و درصد نسبتاً اندکی از جبران خسارت (اغلب کمتر از ۴۰ درصد) براساس اهداف فردی صورت می گیرد. به افراد حاضر در سازمان، از برنامه ریزان جلسه گرفته تا واسطه ها، براساس نمرات خدمات مشتری پاداش داده می شود. وقتی شرکت به تیم های افراد و نه فقط دستاوردها و عملکرد فردی پاداش می دهد، تلاش ها و روحیه تیمی تشویق می گردد.

ارائه سیستم های پشتیبانی مورد نیاز

برای این که بتوان در کار مورد نظر به صورت موثر و کارآمد عمل کرد، کارگران بخش خدمات به سیستم های پشتیبانی داخلی نیاز دارند که با نیاز مشتری منطبق باشد. بر این نکته نمی توان تأکید زیادی نمود. در حقیقت، بدون کمک سیستم های مشتری مدار و پشتیبانی داخلی با تأکید بر مشتری، کارمندان تقریباً به هیچ وجه نمی توانند خدمات با کیفیتی عرضه نمایند، مهم نیست چقدر باشد. به طور مثال، گوینده بانکی که به خاطر رضایت

مشتری و صحت کار معاملات بانکی پداش دریافت کرده است، نیازمند دسترسی راحت و آسان به رکوردهای به روز مشتری، شعبه (به گونه ای که دائماً با صف طولانی مشتریان بی قرار مواجه نباشد) و ناظرین حمایتی مشتری مدار و پرسنل پشت صحنه می باشد در جریان بررسی بازده های خدمت رسانی به مشتری در مراکز تماس استرالیایی، محققین به این نتیجه رسیدند که بین پشتیبانی و حمایت داخلی از سوی ناظرین، هم تیمی ها و سایر بخش ها و ارزیابی فناوری بکار رفته در شغل همگی و رضایت کارمندی و توانایی وی برای خدمت رسانی به مشتری رابطه قابل توجه و معنا داری وجود دارد. در بخش های بعدی، استراتژی هایی برای اطمینان از حمایت و پشتیبانی داخلی مشتری مدار مطرح می گردد.

#### اندازه گیری کیفیت خدمات داخلی

یکی از راه های تشویق روابط خدمات داخلی حمایتی اندازه گیری و پاداش دادن به خدمات داخلی می باشد. ابتدا با تأیید این موضوع که افراد حاضر در سازمان دارای مشتری هستند و در ادامه اندازه گیری و ارزیابی ادراکات مشتری از کیفیت خدمات داخلی، سازمان می توانند شروع به ارائه فرهنگ کیفیت داخلی نماید. در تلاش و جستجو برای ارائه بهترین خدمات ممکن به بیماران، کلینیک مایو رسماً کیفیت خدمات داخلی بین بخش ها را سالانه اندازه گیری می کند. حسابرسی خدمات مشتری داخلی ابزاری است که از آن می توان برای اجرای فرهنگ کیفیت خدمات داخلی استفاده نمود. از طریق حسابرسی، سازمان های داخلی مشتریان را شناسایی می کند، نیازها را تعیین می نماید، نحوه درست انجام کار را اندازه گیری میکند و روند کار را ارتقاء می دهد.

این فرآیند به موازات شیوه های تحقیقات بازاری به کار رفته برای مشتریان خارجی عمل می کند. یکی از ریسک های اندازه گیری و تأکید بر کیفیت خدمات داخلی و مشتریان داخلی آن است که افراد بعضاً می توانند نیازهای مشتریان داخلی که کار خود و خدمت رسانی به مشتریان خارجی نهایی را فراموش می کنند، را تأمین کنند. بنابراین، در جریان اندازه گیری کیفیت خدمات داخلی، برقراری ارتباط بین خدمات ارائه شده در داخل و حمایت

و پشتیبانی از ارائه خدمات نهایی به مشتریان از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. طرح ریزی کلی، معرفی شده در فصل ۸ به تشریح روابط حساب کمک می کند.

#### ارائه فناوری و تجهیزات حمایتی

وقتی کارمندان تجهیزات درستی در اختیار ندارند یا تجهیزات آنها خراب باشد، تمایل خود در جهت ارائه خدمات کیفیت را از دست می دهند. به منظور انجام این کار به طور موثر و کارآمد، کارمندان بخش خدمات به تجهیزات و فناوری درستی نیاز دارند.

در اختیار داشتن فناوری و تجهیزات می تواند به استراتژی های مرتبط با طرح ایستگاه کاری و محل کار کشیده شود. به طور مثال در جریان طراحی دفاتر پایگاه شرکتی، سیستم های خط هوایی اسکاندیناوی اهداف خدمات گرا خاصی را شناسایی نمود که امید به نیل آنها از جمله کار تیمی و روابط مکرر میان مدیران می رود. در این راستا یک محیط دفتری با فضای باز (برای تشویق جلسات) و پنجره های داخلی در دفاتر ( به منظور تشویق تعاملات مکرر) طراحی گردید. به این طریق، فضای کار جهت و موقعیت خدمات داخلی را تسهیل نمود.

#### توسعه فرایندهای داخلی خدمت گرا

به منظور حمایت و پشتیبانی از پرسنل خدماتی در جریان ارائه خدمات کیفی به خط جلو، فرایندهای داخلی سازمانباید با توجه به ارزش مشتری و رضایت وی طراحی شوند. به عبارت دیگر، روش های داخلی بایستی از عملکرد خدمات کیفی پشتیبانی به عمل آورند. در بسیاری از شرکت ها، فرایندهای داخلی از طریق قوانین بوروکراسی، سنت راندها یا نیازهای کارمندان راه اندازی می شوند. بنابراین می توان این گونه استنباط نمود که ارائه فرایندهای داخلی مشتری مدار و خدمات مدار نیاز به طراحی مجدد کل سیستم ها را منعکس می نماید. این نوع طراحی مجدد سیستم ها و فرایندها مهندسی فرایند نام دارد. اگر چه توسعه فرایندهای داخلی خدمات

مدار از طریق مهندسی به نظر محسوس می‌رسد اما احتمالاً اجرای آن به ویژه در سازمان‌های سنتی یکی از دشوارترین امور می‌باشد.

### **حفظ بهترین افراد**

سازمانی که افراد و اجد شرایط را استخدام می‌کند، آنها را آموزش می‌دهد و شرایط توسعه و پرورش آنها برای ارائه کیفیت خدمات را فراهم می‌آورد و پشتیبانی مورد نیاز را ارائه می‌دهد، می‌بایست در جهت حفظ آنها نیز تلاشهایی از خود به معرض نمایش بگذارد. ترک شغل از سوی کارمند، به ویژه زمانی که بهترین کارمندان خدماتی را کسانی تشکیل می‌دهند که شرکت را ترک کرده‌اند، به رضایت مشتری، وجدان و اصول اخلاقی کارمند و کیفیت کلی خدمات، آسیب جدی وارد می‌کند. و در طول انجام کار با مشتریان، بعضی از شرکت‌ها وقت زیادی را صرف جلب و جذب کارمندان می‌کنند، اما بعدها به آنها اجازه واگذاری تعهد را می‌دهند (یا حتی بدتر از این) که این کار موجب می‌گردد کارمندان خوب به دنبال شغل‌های دیگر بروند.

### **تلقی کارمندان از دید شرکت**

برای این که انگیزه و علاقه کارمندان به کار کردن در سازمان باقی مانده و از اهداف پشتیبانی نمایند، نیاز دارند در ک و شناخت خود از نگرش سازمان را باهم تقسیم نمایند. آن دسته از افرادی که خدمات را به طور روزانه تحویل می‌دهند نیاز دارند از تناسب کار با سازمان و اهدافش مطلع باشند. چک حقوقی و سایر مزایا تا حدی به آنها انگیزه کار کردن را می‌دهد، اما بهترین کارمندان در صورتی جذب فرصت‌های دیگر می‌شوند که تعهدی در قبال نگرش سازمان نداشته باشند. و در صورتی نمی‌توانند نسبت به نگرش تعهد داشته باشند که نگرش از آنها مخفی مانده باشد. در عمل این استراتژی بدان معناست که نگرش دائماً به کارمندان منتقل می‌شود و این که از سوی



مدیران برتر اغلب توسط مدیر ارشد منتقل شده است. مدیرهای ارشد مربوطه نظیر هرب کلر از خطوط هوایی سادت و ست، هاوارد اسکولز از استاربوبکس، فرد اسمیت از فداکس، بیل مربوط از ماربوت اینترنشنال و شواب به خاطر انتقال روشن نگرش ها به کارمندان معروف می باشند. بی زولار، مدیر عامل ورلدواید وای. آر. سی این نوع رفتار رابا مثال نشان می دهد که یکی از اجزای ضروری برای نیل به موفقیت در زمینه بازگشت شرکت به شرایط ایده آل به شمار می رفت.

پیت وینمیلر، نایب رئیس روابط (مکان) عمومی شیاتیل سوپرسوینک در ان.بی.ای، از طریق عمل و صحبت به این موضوع اشاره نمود است که هدف سازمان آن است که کارمندان مسئول تماس با مشتری در طول کسب تجربه شان «بر مهمان هایتان کلیک کنید» تاکید می نمایند. C- ارتباط مودبانه L- گوش کردن برای یادگرفتن، A- شروع فوری کار C- برقراری ارتباط، K- شناخت پرسنل و کارمندان، کلیه افراد حاضر در سازمان که با مشتریان در ارتباط هستند، از جمله بیش از ۴۸۰ کارگر پاره وقت (بیش از ۹۰ درصد از پرسنل) می بایست این کارها را انجام دهند. بخش روابط مهمان سوینک نه تنها بر تجربه هواداری درون حوزه ای، بلکه بر برقراری ارتباط با دارندگان بلیط فصلی فعلی تأکید می کند. در این رویکرد پیغام محکمی مبنی بر تقویت نگرش شرکت برای کارمندان ارسال می گردد. وقتی نگرش و جهت روشن و با انگیزه باشد، کارمندان احتمالاً در نزد شرکت باقی مانده و به کار خود ادامه می دهند.

### **رفتار با کارمندان به عنوان مشتریان**

اگر کارمندان احساس ارزش کنند و احساس کنند به نیازهای آنها توجه می شود، احتمال در کنار سازمان باقی می ماند و به کار خود ادامه می دهند به طور مثال، تام سیبل، شغل اولیه مدیر عاملی را به عنوان پرورش فرهنگ شرکتی می پنداشت که به کلیه کارمندان و مشتریان سود می رسانید. در صورت ساخت شرکت و تولید محصول

یا خدمات که سطح بالای رضایت مشتری را به همراه داشته باشد، و در صورت تقبل مسئولیت پذیری و مدیریت دارایی های سرمایه انسانی، سایر ظواهر خارجی موفقیت مانند ارزیابی بازار و رشد درآمد به همراه خواهد داشت.

ایده بسیاری از شرکت ها آن است که کارمندان، نیز مشتریان سازمان هستند و استراتژی های بازاریابی پایه را می توان به سمت آنها سوق داد. محصولات عرضه شده از سوی سازمان به کارمندان شغل (مزایای مناسب) و کیفیت زندگی کاری به شمار می رود. به منظور تعیین تأمین نیازهای زندگی کاری کارمندان، سازمان ها از تحقیق بازاریابی داخلی متنوبی برای ارزیابی رضایت و نیازهای کارمند استفاده می کنند. به طور مثال، در امریکن اکسپرس تراول ریلیتد سرویسز، هدف گروه سازان تبدیل به بهترین مکان برای کار از طریق رفتار کردن با کارمندان به عنوان مشتریان بود. براساس تحقیق انجام شده، گروه سازان از تعدادی راه کار برای سود رسانی به کارمندان استفاده نمود: از جمله برنامه توسعه یافته کمک به کارمند، خدمات ارجاعی و منابع مراقبت از کودک، طرح ها و برنامه های مراقبت وابسته و مراقبت پزشکی، ترک خانواده، روزهای مریضی خانواده، بازده انعطاف پذیر، مرخصی، ارتقاء مزایای کارمندان پاره وقت، مزایای انعطاف پذیر، و راهکارهای انعطاف پذیری محل کار شامل، تقسیم شغل، مکان انعطاف پذیر، و زمان بندی انعطاف پذیر می شوند. نتیجه ای که آمریکن اکسپرس و بسیاری از شرکت های دیگر به آن دسته یافته اند، اطمینان از رضایت، بهره وری و حفظ کارمند می باشد، شرکت ها بایستی وارد زندگی خصوصی شوند و از کارگران خود حمایت کنند. کارمندان این قبیل تلاش ها را تحسین می کند. امریکن اکسپرس در لیست ۱۰۰ شرکت برتر برای کار کردن در مجله فورچون جای دارد و در خلال سال های ۲۰۰۰ و ۲۰۰۷ این وضعیت برقرار بود. علاوه بر تحقیق داخلی پایه، سازمان ها می توانند از سایر استراتژیهای بازاریابی بریا مدیریت کارمندان استفاده کنند. به طور مثال، تقسیم بندی جمعیت کارمند در بسیاری از طرح های مزایای انعطاف پذیر درج می شود و در حال حاضر گزینه هایی در مورد انتخاب مسیر حرفه ای موجود می باشد. سازمان ها نیازهای بخش های خاص را تأمین مینمایند و روند کار را تنظیم می کنند، افزایش وفاداری کارمند سهم به سزایی در این

امر ایفا می کند. تبلیغات و سایر اشکال برقراری ارتباط با کارمندان، احساس ارزشمندی را نیز افزایش می دهند و تعهد در قبال سازمان را بهبود می بخشد.

### اندازه گیری و پاداش دهی به مجریان خدماتی قوی

اگر شرکت خواهان قویترین مجریان خدماتی برای ادامه کار با سازمان باشد، آنگاه بایستی برای آنها پاداش در نظر می گیرد و زمینه ارتقاء آنها را فراهم آورد. این استراتژی به نظر روشن می رسد، اما اغلب هدف سیستم های پاداش دهی در سازمان ها پاداش دادن به برتری خدماتی نیست. سیستم های پاداش، برای بهره وری، فروش یا سایر ابعاد تأثیر گذار بر ارائه خدمات مطلوب ارزش قایل می گردد. حتی آن دسته از کارگران خدماتی که ذاتاً انگیزه ارائه خدماتی با کیفیت بالا را دارند، در بعضی مقاطع مایوس می شوند و در صورت عدم تشخیص و پاداش دهی به تلاش های ایشان، به جاهای دیگر روی می آورند.

در این راستا لازم است بین سیستم های پاداش و نگرش سازمان و بازدهی مهم ارتباط قابل توجهی برخوردار باشد. به طور مثال، اگر رضایت و حفظ مشتری به عنوان نتایج حساس و مهم بر شمرده شوند، آنگاه رفتارهای خدماتی که نتایج مذکور را می افزایند بایست تشخیص داده شود و به آنها پاداش داده شود. در هتل ها و کازینوهای هارا، بخشی از جبران خسارت کارمند با نمرات رضایتمندی مشتری مانند بازده عملکردی ارتباط دارد، بنابراین کارمندان در نیل به سطوح خدماتی برتر سرمایه گذاری می کنند. کارمندان همچنین علاقه زیادی به عملکرد کل تیم در خدمت رسانی به مشتریان دارند. فراتر از حد انگیزه ها و پاداش های پولی، کارمندان دائمی با پاداش های ویژه تشخیص داده می شوند و اسامی آنها در گزارش سالانه ها را منتشر می شوند. مدیریت براساس ارتقاء مثبت روند خدمت رسانی به مشتری، پاداش هایی را نیز در نظر گرفته است. زیرا ۲۵ درصد از پاداش سالانه مدیر به نیل به اهداف خدمات رسانی به مشتری اختصاص داده شده است. همچنین قبل از اینکه سیستم های سبیل بوسیله اراکل کسب کنند همه کارمندان - فروشندگان - فروشندگان، افراد بخش خدمات، مهندسی،

بازاریابان محصول و افراد دیگر تشویقی براساس نمرات رضایت مشتری از شرکت دریافت کردند. برای فروشندگان، حجم وسیعی از جبران خسارت بعد از اطلاع شرکت از سطح رضایت مشتری، یعنی چهار ربع بعد از امضای قرارداد پرداخت گردید در شرکت کرایه ماشین، مدیران شعبه خواهان ارتقاء در سازمان، در صورتی می توانند این کار را انجام دهند که نمرات رضایت مشتری از فروشگاه ها در نیمه بالای نمرات کل شرکت قرار داشته باشد. هدف این قبیل معیارها به همراه کلیه آنالیزها و راهکارهای بکار گرفته شده در جهت ارتقاء خدمات، سوق دادن رفتار کارمند به سمت جلب رضایت و حفظ مشتریان می باشد.

در جریان توسعه سیستم و ساختارهای جدید برای تشخیص کانون و نقطه توجه مشتری و رضایت وی، سازمان ها به پاداش های متعددی روی آورده اند. رویکردهای سنتی نظیر حقوق بالاتر، ترفیع، و پاداش های پولی با عملکرد خدماتی ارتباط نزدیکی دارد. در بسیاری از سازمان ها، کارمندان تشویق شده اند تا از طریق اعطای جایزه همتا به کارمندی که از نظر آنها در خدمات رسانی به مشتری عملکرد برتری از خود به معرض نمایش گذاشته است، یکدیگر را تشویق دهند. از دیگر انواع پاداش می توان به جشن های تیمی و سازمانی خاص برای افزایش سطح رضایت مشتری یا نیل به اهداف حفظ مشتری اشاره نمود. در بیشتر سازمان های خدماتی، نه تنها پیشرفت ها و دستاوردهای عمده بلکه توجه و پشتکار روزانه است که سازمان را به سمت جلو پیش می برد، در نتیجه تشخیص «برنده های کوچک» نی زاهمیت دارد.

در بسیاری از مواقع، رابطه مشتری با کارمند خاصی است و ممکن است با کارمند قوی تر از شرکت باشد. اگر کارمند شرکت را ترک کند و مشتری وجود نداشته باشد، آنگاه رابطه شرکت با مشتری به خطر می افتد. بدیهی است شرکت باید تلاش های زیادی در جهت حفظ این دسته از کارمندان انجام دهد؛ اما علی رغم بهترین تلاشهای شرکت، شماری از کارمندان خوب و واجد شرایط قصد ترک شرکت را دارند. اگرک شرکت نتواند در حفظ کارمند کلیدی تماس با مشتری موفق شود، برای کاهش تأثیر وارده بر مشتری چه کاری می تواند انجام دهد؟ برای اطمینان از راحتی مشتری و روبرو شدن با بیش از یک کارمند، کارمندان را می توان به صورت چرخشی عهده دار

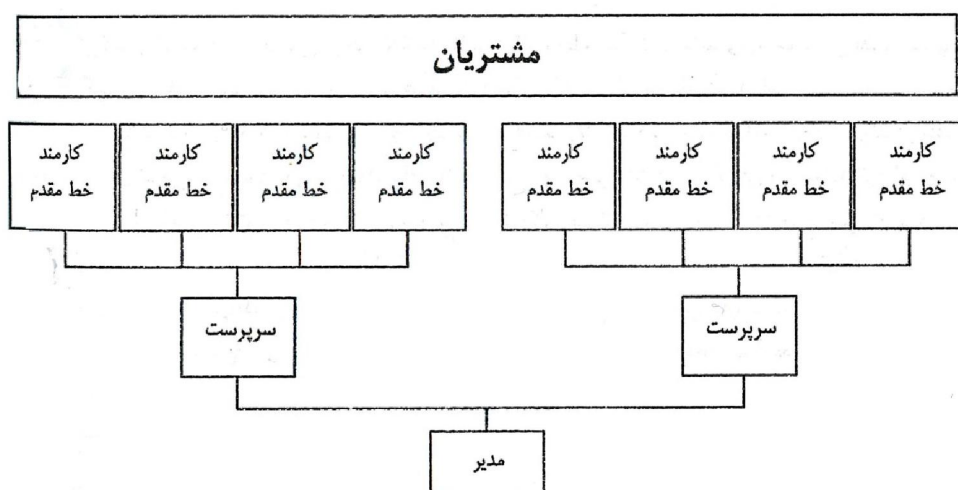
مسئولیت نمود. شرکت ها می توانند تیم هایی از کارمندان تشکیل دهند که مسئولیت تعامل و ارتباط با هر مشتری را بر عهده بگیرند. در هر دو مورد، هدف آن است که مشتری با چندین کارمند در سازمان ارتباط برقرار کند و بدین طریق آسیب پذیری شرکت به خاطر از دست دادن مشتری کاهش دهد. در اینجا بر خلق و ایجاد تصور مثبت راجع به شرکت در اذهان مشتریان تأکید شده و این موضوع حاکی از آن است که همه کارمندان قابلیت انجام کار را دارند.

### ارائه خدمات مشتری مدار

همان گونه که با مثالهای مطرح شده در این فصل نشان داده شد، رویکردهای مخصوص استخدام و ایجاد انگیزه در کارگران خط جلو براساس ارزش ها، فرهنگ، تاریخچه و نگرش سازمان، ظاهر و احساس متفاوتی در میان شرکت ها خلق خواهد نمود. به طور مثال، توسعه افراد به منظور ارائه کیفیت برتر خدمات، در خطوط هوایی سوئ سوئ و ست به گونه ای متفاوت از دیسنی انجام گرفته است در سوئ و ست بیشتر بر توسعه مهارت های مورد نیاز تأکید می شود و در ادامه توانمندی کارمندان در شیوه بکار رفته با مشتریان به صورت خودبخود صورت می گیرد. اگر چه روش و فرهنگ سازمان ها متفاوت است، اما هر دو به هر چهار قضیه اصلی نشان داده شده در شکل ۱۲،۴ توجه می کنند. هر دو روی افرادشان سرمایه گذاری کلانی کردند و نقش ایفا شده ضروری را درک کردند.

در کل این کتاب به مشتری توجه خاصی معطوف شده است. شرکت هایی که دارای فرهنگ خدماتی قوی هستند، بر مشتری و تجربه وی تأکید می کنند. برای انجام این کار، شرکت ها بایستی محیطی خلق نمایند که از کارمند در تماس با مشتری حمایت به عمل آورد، زیرا این شخص در سازمان مسئولیت اطمینان از کسب تجربه مشتری به صورت دلخواه را بر عهده دارد. از لحاظ تاریخی، بسیاری از شرکت ها مدیریت ارشد را مهمترین پست در شرکت می پندارند، و در واقع، چارت های سازمانی در ساختار خود این نگرش را منعکس می نمایند. در این رویکرد مدیریت در قسمت بالای آنها جای می گیرند. اگر مهمترین افراد سازمان مشتریان تلقی شوند، آنگاه باید در قسمت

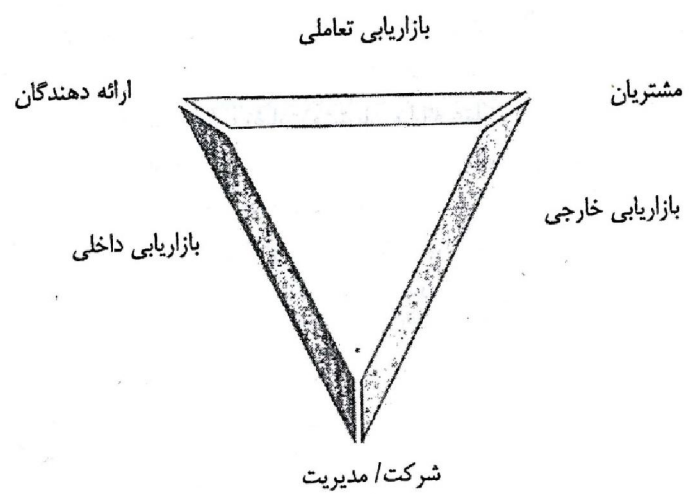
بالای پارت قرار داده شده و پشت سر آنها مسئولیت تماس جای بگیرند. چنین نمایی، که در شکل ۱۲،۵ نشان داده شده است، با کانون مشتری مدار همسانی بیشتری دارد شکل ۵-۱۲ نمودار سازمانی متمرکز بر مشتری در اصل نقش مدیریت سطح برتر از فرمان دادن تا تسهیل و حمایت از نزدیک ترین کارمندان به مشتری در سازمان تغییر می کند. از استراتژی های منابع انسانی ارائه شده در این فصل به عنوان ابزاری برای حمایت مدیریت از کارمند در تماس با مشتری استفاده شده است.



در واقع، تیم مدیریت مشتری مدار مثلث بازاریابی خدمات ارائه شده در بخشهای قبلی این فصل را به گونه ای جابجا می کند که نقطه مدیریت در مثبت در قسمت تحتانی مثلث و مشتری و کارمندان در قسمت بالا جای گرفته باشند، این وضعیت در شکل ۶-۱۲ نشان داده شده است. صورت مایکل بن مدیر عامل اسبق فرانس تله کام، فلسفه این شیوه را اینچنین شرح می دهد:

در صورت اعتقاد به این موضوع که مشتری پادشاه است، دویمن شخص مهم در این قلمرو پادشاهی شخصی است که روزانه مستقیماً با مشتری (پادشاه) ارتباط داشته باشد.

با جابجا کردن مثلث بازاریابی خدماتی، دو گروه مهم برای سازمان- یعنی مشتریان و افرادی که با مشتریان در ارتباط هستند، در موقعیت غالب قرار می گیرند.



**پایان**