

# مدیریت و بازاریابی سازمانهای خدماتی

”دلزده و خسته شدم از بازدید کارخانجاتی که فقط دم از چیزهای بزرگ مثل کیفیت و ... می‌زنند. و همزمان مشتریهایشان از نارساییها، شاکی هستند.“

”جان اِکِر رئیس سابق هیات مدیره آی.بی.ام“

Philip Kotler

ترجمه و تلخیص مهدی جمشیدی

در دهه‌های اخیر دیده می‌شود حتی شرکتها و مجتمعهای صرفاً تولیدی، به منظور متمایز کردن خود از سایرین، فعالیتهای خدماتی خاصی را به زنجیره فعالیتشان می‌افزایند.

ماهیت و طبقه‌بندی خدمات

خدمات، عمل یا فعالیتی غیر ملموس

است که فردی برای دیگری انجام می‌دهد، که ضمناً تملک چیزی را برای وی به بار نمی‌آورد. ارائه خدمات ممکن است همراه یا مستقل از کالایی فیزیکی باشد. گفتنی است آنچه که امروزه به عنوان کالا و خدمات توسط شرکتها به مشتریان ارائه می‌شود، شامل پنج دسته است.

۱- کالاهای کاملاً قابل لمس<sup>۱</sup>؛

۲- کالاهای قابل لمس همراه با خدمات؛

برای فروش این کالاها، نمایشگاه، وسایل حمل و نقل، تعمیر و نگهداشت،



تئوری و کاربرد بازاریابی ابتدا در ارتباط با تولید محصولات فیزیکی، توسعه یافت. لیکن از آن زمان تاکنون و در سالهای اخیر شاهد روند چشمگیر رشد پدیده‌ای به نام خدمات<sup>۱</sup> هستیم.

در آمریکا مشاغل خدماتی ۷۹ درصد کل مشاغل و ۷۴ درصد تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد و

موزه‌ها، بنگاههای خیریه، اماکن مذهبی، کالجها، بنیادها، بیمارستانها و ... می‌باشد. بخش خاصی از فعالیتهای کسب و کار از جمله خطوط هوایی، بانکها، دفاتر خدمات رایانه‌ای، هتلها، دفاتر مشاوره حقوقی، مالی، مهندسی و مدیریت، خدمات پزشکی، کمپانیهای فیلم‌سازی، شرکتیهای تعمیراتی، آژانسهای معاملات املاک و ... جزو خدمات هستند. تعداد زیادی از کارکنان شرکتیهای تولیدی نیز، در بخشهای خدماتی این شرکتها مشغول می‌باشند.

براساس آمار اداره کار آمریکا، در سال ۲۰۰۵ بخش خدمات، سهم رشد کلیه مشاغل را در برخواهد داشت. این آمار علاقه فزاینده‌ای را به سوی مقوله بازاریابی خدمات هدایت کرده است.

خدمات، طیف وسیعی را در برمی‌گیرد. در بخش دولتی خدمات شامل دادگاهها، ادارات کار، بیمارستانها، ارتش و نیروی انتظامی، پلیس، آتش‌نشانی، ادارات پست، مدارس، بیمه و ... می‌شود. در بخش خصوصی غیرانتفاعی نیز خدمات شامل

آموزش کاربری، و ... لازم است.

۳- دو وجهی<sup>۳</sup>

کالا و خدمات به طور مساوی به کار گرفته شده‌اند. مثل رستورانهای لوکس ۴- سرویس همراه با کالای کم

مثل مسافر هواپیما که از مواد اندکی (دستمال، غذا و ...) همراه سرویس فراوان (جابه‌جایی مسافر) استفاده می‌کند.

۵- سرویس خالص و ناب<sup>۴</sup>

مثل خدمات روان درمانی، ماساژ بدنیت بدانیم، سرویس نیز خود انواع گوناگون دارد:

الف- سرویسهایی که متکی بر ابزار هستند، در مقابل آنهایی که تکیه بر نیروی انسانی دارند (کارواش اتوماتیک در مقایسه با خدمات حسابداری)؛

ب- لزوم حضور یا عدم حضور مشتری در هنگام ارائه خدمات (جراحی مغز یک مریض، در مقایسه با تعمیر ماشین یک مشتری)؛

ج- خدمات تامین‌کننده نیازهای شخصی، در مقایسه با نیازهای سازمانی؛

د- هدفها (انتفاعی یا غیرانتفاعی) و مالکیت (خصوصی یا عمومی) سازمان ارائه‌کننده خدمات. جالب اینکه ترکیب هدفها و مالکیت، چهار نوع خدمات جدید را شکل می‌دهد.

ویژگیهای خدمات و کاربرد آنها در بازاریابی

ویژگیهایی که بر طراحی برنامه بازاریابی عمیقاً اثر می‌گذارند عبارتند از:

۱- قابل لمس نبودن<sup>۵</sup> - آثار و نتایج خدمات، تا زمانی که خریداری و به کار گرفته نشده باشد، روشن نیست. بنابراین خریدار به دنبال شواهدی است که از قبل یا هنگام خرید، ابهامات خود را در مورد کیفیت مورد انتظار، کاهش دهد و در این راستا دکوراسیون محل کار و دفتر، کارکنان،

تجهیزات، لوازم ارتباطی، قراین و نمادهایی از این گونه، و قیمت را ملاک قرار می‌دهد.

۲- عدم تفکیک<sup>۶</sup> - خدمات همزمان تولید و مصرف می‌شوند. در حالی که محصول فیزیکی تولید شده، ابتدا انبار شده، سپس از طریق شبکه فروش توزیع گشته و نهایتاً در زمان دیگری مصرف می‌شود. ارائه دهنده خدمات و مشتری در تعامل با هم بر کیفیت نتایج کار مشترک اثر می‌گذارند. چنانچه مشتریان به استفاده از خدمات سازمان تامین‌کننده خاصی تمایل داشته باشند، محدودیت وقت تامین‌کننده، قیمت را تعیین می‌کند. در این صورت، سازمان تامین‌کننده خدماتی باید به انحای مختلف، ظرفیت‌سازی نماید.

۳- تنوع<sup>۷</sup> - از آنجا که خدمات وابسته به ویژگیهای حرفه‌ای افراد ارائه‌کننده آن، و متأثر از زمان و مکان تهیه است، از این رو کیفیت بسیار متنوعی دارد.

با برداشتن سه گام زیر می‌توان کیفیت خدمات قابل ارائه را هدایت و کنترل نمود: اول - در به‌کارگیری و آموزش مستمر نیروی انسانی کارآمد، سرمایه‌گذاری شود؛

دوم - فرایند ارائه خدمات در سراسر سازمان استاندارد گردد؛

سوم - رضایت مشتریان از طریق استقرار سیستم پیشنهادات و شکایات، سیستم نظرسنجی مشتریان و خرید مقایسه‌ای، ارزیابی و تامین شود. در این صورت خدمات نارسا و ضعیف، مشخص و بارز می‌گردد.

۴- فناپذیری<sup>۸</sup> - خدمات قابل انبار شدن نیست، و باید هنگام ارائه به مصرف برسد. بعضی وکلا از موکلی که در وقت تعیین شده از قبل، مراجعه نکند حق مشاوره دریافت می‌نمایند زیرا خدمات در وقت تعیین شده آماده ارائه و استفاده است و پس از آن از بین خواهد رفت.

وقتی که تقاضا برای خدمات یک سازمان مشخص ثابت و فراوان باشد، آن

سازمان با مشکل فرصت از دست رفته روبه‌رو نخواهد بود و هزینه ثابت بیکاری کارکنان برای وی مفهومی ندارد. ولی زمانی که تقاضا نوسان داشته باشد، موسسات خدماتی با مشکلات پیشگفته روبه‌رو خواهند بود.

البته تمهیداتی در جهت نزدیک کردن عرضه و تقاضای خدمات در بعضی رشته‌ها اندیشیده شده است.

استراتژی بازاریابی برای موسسات خدماتی

تا همین اواخر، موسسات خدماتی در مقایسه با موسسات تولیدی، در بهره‌گیری از بازاریابی، بسیار عقب‌افتاده عمل می‌کردند. از یک طرف بخش اعظم موسسات ارائه‌کننده خدمات کوچک بودند (تعمیر کفش، آرایشگاه و ...) و فنون رسمی مدیریت و تکنیکهای بازاریابی را به کار نمی‌بردند. از طرف دیگر موسسات حرفه‌ای (دفاتر حقوقی، موسسات خدمات مالی و ...) استفاده از بازاریابی را غیرحرفه‌ای می‌شناختند. موسساتی از قبیل مدارس و بیمارستانها هم با آن چنان تقاضایی (یا رقابت ناچیزی) روبه‌رو بودند که تا همین اواخر نیازی به بازاریابی نمی‌دیدند. اما همه اینها در حال تغییر است.

مدیریت، ایجاد تمایز و برتری<sup>۹</sup>

بازاریابان، غالباً در مقایسه با رقبای دشواری تشریح تمایز کیفیت در بخش خدمات، شکایت دارند. در صنایع بزرگ خدماتی در امریکا، از جمله ارتباطات، حمل و نقل، انرژی، و بانکداری، رقابت براساس قیمت مطرح است. در مورد چنین صنایعی، که کیفیت خدمات رقبا کم و بیش متجانس است، مشتری به قیمت پایین‌تر بیشتر می‌اندیشد تا نام شرکت خدماتی. گزینه دیگر در مقابل رقابت در قیمت، خلق

## جدول شماره ۱

فراتر از عالیترین خواسته‌های مشتریان (یک چک لیست برای بازاریابان)

انتظارات مشتریان، استانداردهای حقیقی برای قضاوت در زمینه کیفیت خدمات هستند. درک طبیعت و عوامل موثر بر انتظارات مشتریان، برای تأمین این توقعات و احتمالاً فراتر رفتن از آنها، ضروری است.

مدیریت موثر بر انتظارات مشتریان، زمینه‌ساز شگفت‌زدگی آنان می‌شود و این شگفت‌زدگی خود به آماده‌سازی مشتریان برای همکاری‌های بعدی کمک می‌کند. دو اندیشمند رشته بازاریابی بری و پاراژرمن (Berry & Parajerman) پیشنهاد می‌کنند که مدیران بازاریابی در جهت تحقق امر پیشگفته، روی پرسشهای زیر کار کنند.

۱- آیا تلاش می‌کنیم که یک شمای واقعی از خدمات خود به مشتریان بنمایانیم؟

۲- آیا انجام بهینه خدمات مشتریان، اولویت ویژه شرکت محسوب می‌شود؟

۳- آیا با مشتریان، ارتباطات موثر برقرار می‌کنیم؟

۴- آیا در فرایند ارائه خدمات، مشتریان را شگفت‌زده می‌کنیم؟

۵- آیا کارکنان ما از نارساییهای خدمات به عنوان فرصتهای طلایی برای تاثیرگذاری بر مشتری استفاده می‌کنند یا آن را دردسر می‌انگارند؟ (تثوری جبران)<sup>۱۹</sup>

۶- آیا مستمراً اجرای کارمان را در قیاس با انتظارات مشتری، ارزیابی و بهبود می‌بخشیم؟

و ایجاد کیفیت متمایز و برتر در ارائه پیشنهاد<sup>۱۱</sup>، عرضه<sup>۱۱</sup>، و تصور و تاثیرگذاری<sup>۱۲</sup> است.

پیشنهاد باید حاوی نوآوری‌هایی در شکل و ترکیب باشد، تا نسبت به پیشنهادات رقبای برجسته گردد. مشتری در ابتدا انتظار دریافت خدمات معینی را دارد، اما تأمین کننده، خدمات ثانویه‌ای را به آن می‌افزاید. به عنوان مثال، امروزه تقریباً همه خطوط هوایی خدمات ثانویه‌ای به شکل نمایش فیلم سینمایی، تلفن از داخل هواپیما و ... ارائه می‌کنند.

مشکل اصلی در ایجاد کیفیت متمایز این است که غالب نوآوریها در بخش خدمات به سرعت قابل تقلید و کپی شدن است. اما هنوز شرکت‌هایی هستند که مستمراً براساس تحقیقات خود، نوآوری‌هایی عرضه می‌کنند و به موفقیت‌های نسبی دست می‌یابند. اشتها به نوآوری، مشتریانی را که همیشه بهترینها را می‌خواهند، جذب و حفظ می‌نماید.

یک موسسه خدماتی می‌تواند با به‌کارگیری افراد توانمند و حرفه‌ای در تماسهای خود با مشتریان، خدمات خود را متمایز و برجسته نماید. این گونه موسسات می‌توانند با بهره‌گیری از فضا سازی، در محیطی مطبوع، خدمات خود را ارائه کنند و یا اصولاً فرایند عرضه خدمات خود را چشمگیر و بارز نمایند.

موسسات خدماتی می‌توانند حتی روی ایجاد تصور برتر کار کنند که معمولاً این کار را با به‌کارگیری سம்பلها و انتخاب نامهای تجاری انجام می‌دهند. مدیریت کیفیت خدمات<sup>۱۳</sup>

یکی از راههای ایجاد تمایز در بخش خدمات، توجه مستمر به ارتقای کیفیت، حتی فراتر از توجه به رقبا است. دستیابی به غایت توقع مشتری در مورد کیفیت، و یا حتی عمل فراتر از آن، کلید کار است. توقعات مشتریان به وسیله تجارب

گذشته، نقل قولها و تبلیغات موسسات خدماتی، شکل می‌گیرد. مشتریان، موسسات خدماتی را این گونه انتخاب می‌کنند و پس از دریافت خدمات، آن را با خدمات مورد انتظار خود مقایسه می‌نمایند. اگر خدمات دریافتی پایینتر از خدمات مورد انتظار باشد، مشتریان علاقه خود را به موسسه ارائه کننده آن از دست می‌دهند و اگر خدمات دریافتی معادل و یا فراتر از خدمات مورد انتظار باشد، احتمال دارد دوباره به ارائه کننده مراجعه نمایند.

عنوان فراتر از عالیترین خواسته‌های مشتریان طرح شده که در جدول شماره ۱ آمده است. این مدل پنج نارسایی را که موجب عدم موفقیت در ارائه خدمات می‌شود، به شرح زیر شناسایی می‌نماید:

۱- اختلاف بین توقعات مشتری و برداشت مدیریت موسسه خدماتی - به عنوان مثال، مدیر یک بیمارستان ممکن است فکر کند بیماران متقاضی غذای بهتری هستند، در حالی که بیماران در فکر ارائه خدمات از سوی پرستاران می‌باشند؛

۲- عدم درک مشابه مدیریت و عوامل اجرایی، از تعابیر مشخصات کیفیت خدمات - به عنوان مثال، مدیران بیمارستان

## جدول شماره ۲

۱. قابلیت اتکا <sup>۱۴</sup> : توانایی انجام دقیق و مطمئن خدماتی که قول داده شده است	۲۲٪
۲. واکنش <sup>۱۵</sup> : اعلام آمادگی برای کمک از طریق ارائه خدمات سریع	۲۲٪
۳. اطمینان <sup>۱۶</sup> : اعتماد به نفس، دانش و وقار کارکنان و نیز توانایی آنان در جلب اعتماد	۱۹٪
۴. تلقین <sup>۱۷</sup> : علاقه‌مندی و توجه خاص به یکایک مشتریان	۱۶٪
۵. شواهد <sup>۱۸</sup> : ظواهر، امکانات فیزیکی، تجهیزات، کارکنان، وسایل ارتباطی	۱۱٪

اعمال مدیریت سازمانهای گسترده و نیز رو به گسترش خدماتی، شناخت ماهیت و طبقه‌بندی خدمات، آشنایی با ویژگیهای خدمات و کاربرد آنها در امر بازاریابی، مطالعه و گزینش استراتژیهای بازاریابی، از مفروضات کار است.

پی‌نوشت

- 1- Services
- 2- Pure tangible goods
- 3- Hybrid
- 4- Pure services
- 5- Intangibility
- 6- Inseparability
- 7- Variability
- 8- Perishability
- 9- Managing differentiation
- 10- Offer
- 11- Delivery
- 12- Image
- 13- Managing service quality
- 14- Reliability
- 15- Responsiveness
- 16- Assurance
- 17- Empathy
- 18- Tangibles
- 19- در تئوری جبران (Service Recovery) از هراشتباهی که به‌طور ناخواسته پیش آید، به عنوان یک فرصت استثنایی برای جذب هر چه بیشتر مشتریان، استفاده می‌گردد.
- 20- Managing productivity

منبع

- 1- "Marketing Management", Ninth Edition, 1997, Chapter 16

مدیریت بهره‌وری<sup>۲۰</sup>

موسسات خدماتی تحت فشار شدیدی برای تقلیل هزینه و ارتقای بهره‌وری هستند. هفت رویکرد در زمینه ارتقای بهره‌وری در بخش خدمات وجود دارد:

۱- بهره‌گیری از کارکنانی که حرفه‌ای‌تر کار می‌کنند؛

۲- ارتقای تعداد خدمات و چشم‌پوشی از کیفیات غیر ضروری؛

۳- صنعتی کردن خدمات از طریق به‌کارگیری تجهیزات و استانداردها کردن محصول؛

۴- کاهش و یا منوط کردن نیاز به یک خدمت، از طریق اختراع یک محصول - به عنوان مثال، اختراع پارچه پشورویپوش نیاز به خدمات لباسشویی و اطوکنی را کاهش داد؛

۵- طراحی یک خدمت موثرتر؛

۶- ارائه روشهای بهره‌گیری از نیروی خود مشتریان در تکوین خدمات - به عنوان مثال، جایگزین کردن نیروی مشتریان به‌جای کارکنان، در رستورانهایی که میز پیش غذا وجود دارد؛

۷- اعتقاد به نیروی تکنولوژی - تکنولوژی از یک طرف موجب صرفه‌جویی در زمان و هزینه می‌شود و از طرف دیگر ظرفیت ارتقای بهره‌وری کارکنان را در بطن خود دارد.

## جمع‌بندی

همان‌طور که در مقاله آورده شد، برای

به پرستاران تاکید می‌کنند که به بیماران سریعاً رسیدگی نمایند. ولی مفهوم کلمه سریعاً، روشن و کمی نیست؛

۳- تفاوت بین مشخصات کیفیت تصریح شده خدمات و کیفیتی که واقعاً ارائه می‌شود - به عنوان مثال، ممکن است کارکنان آموزش ضعیفی دیده باشند یا قادر نباشند و یا اصولاً علاقه‌مند نباشند که استانداردهای ارائه خدمات را رعایت کنند؛

۴- اختلاف بین خدمات ارائه شده و آنچه تبلیغ شده است - تبلیغات و اظهارات نمایندگان شرکتها بر انتظارات مشتریان تاثیر می‌گذارند. اختلاف بین کیفیت مورد انتظار، و آنچه که واقعاً ارائه می‌شود، مشکل کار است؛

۵- سوء تفاهم طرفین نسبت به یک سرویس خاص ارائه شده - به عنوان مثال، پزشک ممکن است به منظور جلوه‌ای از مراقبت، زمان بیشتری را صرف عیادت نماید. اما بیمار بیندارد که بیماریش بحرانی است.

محققان دریافته‌اند که پنج عامل تعیین کننده کیفیت خدمات هستند. این عوامل که به وسیله یک گروه آماری از خود مشتریان اولویت‌بندی شده، به قرار جدول شماره ۲ است.

مطالعات متعدد نشان داده است که شرکت‌های خدماتی با مدیریت بسیار خوب، در کاربرد موارد زیر مشترک هستند:

- پیروی از یک مفهوم استراتژیک؛  
- تاریخچه پایبندی مدیریت عالی به کیفیت؛  
- حفظ استانداردهای بالا؛

- سیستم‌های هدایت کننده اجرای خدمات؛

- سیستم‌های ارضاءکننده مشتریان شاکلی؛

۴۲ - و تاکید بر رضایت کارکنان و مشتریان.