

## ارائه خدمت برتر و فرهنگ مشتری مداری

دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی \*

پرویز ساسان گهر \*\*

### چکیده

مدیریت خدمت مبحثی نسبتاً نو در دانش مدیریت است. ارائه خدمت به مشتری با کیفیتی مطلوب و منطبق با استانداردهای بین‌المللی، از جمله مباحثی است که در چند دهه اخیر در بازاریابی و تحقیقات بازار بسیار مورد توجه و تاکید قرار گرفته است. در عصر کنونی که به عصر اطلاعات شهرت یافته است، بخش خدمات در مقایسه با سایر بخش‌های اقتصادی رشد و گسترش بیشتری داشته است. طی قرن‌های متمادی مردم دنیا روی زمین کار می‌کردند و بخش کشاورزی مهمترین بخش اقتصاد هر کشور را تشکیل می‌داد. در دو قرن اخیر، این بخش اهمیت خود را از دست داده و بخش‌های صنعت و خدمات سهم بیشتری را در اقتصاد هر کشور، به ویژه کشورهای صنعتی، به خود اختصاص داده است. حتی در بخش صنعت نیز مقوله خدمات پس از فروش، از جمله مهمترین مباحث علم بازاریابی را تشکیل می‌دهد. مبرهن است که کمیت و

---

\* معاون آموزشی مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو

\*\* عضو هیات علمی و معاون علمی و پژوهشی مؤسسه عالی بانکداری ایران

کیفیت خدمات پس از فروش، تاثیر قابل توجهی در میزان فروش کالاهای تولیدی خواهد داشت.

اکنون قسمت اعظم نیروی انسانی در کشورهای توسعه یافته صنعتی، در بخش خدمات اشتغال دارند. به عنوان نمونه در کشورهای ایالات متحده امریکا و انگلیس، بالغ بر ۸۰ درصد نیروی کار در بخش خدمات فعالیت می کنند. تحقیقات نشان داده است که افزایش خدمات می تواند فرصت‌هایی را برای متمایزسازی کالاها نیز در بخش تولید به وجود آورد.<sup>(۱)</sup>

به موازات گسترش قلمرو خدمات، نیازها و انتظارات مشتریان نیز تغییر کرده و پیچیده تر شده است. مردم انتظار دارند به گونه‌ای با آنها رفتار شود که احساس کنند مهم، ارزشمند، سرشناس و مورد احترام و تکریم هستند، در عین حال بسیار تمایل دارند که بهترین خدمت را در کوتاهترین زمان ممکن، از موسسه طرف معامله دریافت نمایند. مردم تشنه رفتار انسانی و دوستانه هستند و این موضوعی است که محور اصلی بحث در این مقاله را تشکیل می دهد.

در این مقاله، ابتدا بحثی خواهیم داشت راجع به اهمیت مدیریت خدمت و فرهنگ مشتری مداری. سپس درباره چشم انداز خدمت در قرن بیست و یکم و چگونگی هدایت و رهبری فعالیت‌های خدماتی و خدمت به مشتری مطالبی ارائه می شود. آنگاه در مورد اینکه چگونه باید بر مشتریان تمرکز نمود بحث خواهد شد. و در پی آن، نحوه ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان تبیین می شود. تعیین استاندارد و معیار مناسب جهت ارائه خدمت کمی بیش از حد انتظار به مشتری و ارتقاء و بهبود آن در طول زمان، از جمله نکات مهم و شایان توجهی است که در مقاله حاضر مورد بحث و امعان نظر قرار گرفته است. بحث پایانی این مقاله را موضوع نهادینه کردن و اشاعه فرهنگ خدمت و مشتری مداری تشکیل می دهد.

## مقدمه:

مشتریان به منزله شریان حیات بخش هر سازمان محسوب می‌شوند. معهذاتعداد کمی از سازمان‌ها قابلیت دارند که عملکردشان را، از نظر کیفیت، بازدهی یا خدمات، با نیازهای مشتریان انطباق دهند. مدیران باید تشخیص دهند که بهبود خدمت مورد نظر مشتریان صرفاً یک انتخاب نیست، بلکه سلامت سازمان به آن وابسته است. دستیابی به بهبود کیفیت خدمات به همراه تعهد فراگیر جهت خدمت به مشتریان، سبک جدیدی از مدیریت را طلب می‌کند. این سبکی است مبتنی بر رشد و پرورش کارکنان ماهر و دانشور در تمامی رده‌های سازمان از طریق ارتباطات و آموزش و استفاده از تخصص آنها برای کشف راه‌های بهتر انجام امور. در این سبک، مدیریت به منظور بهبود مستمر خدمات، بر مبنای داده‌ها و آمار و اطلاعات عمل می‌کند و با استفاده از علوم و فنون گوناگون سعی می‌کند سازمانش را برای ارائه خدمات برتر به منظور رفع نیازهای مشتریان، تجهیز نماید.

دغدغه جانب مشتری را داشتن، مهمترین عامل موفقیت در هر موسسه‌ای است. اولویت اصلی در هر سازمانی باید جلب و حفظ مشتری باشد. ناکامی در تحقق این امر به معنای سود نبردن، رشد نکردن، شغل نداشتن و سرانجام از دست دادن کسب و کار است.

توجه عمیق به مشتری مداری، امروزه رمز و راز دنیای تجارت و صنعت را تشکیل می‌دهد. این اندیشه در تمام سازمان‌های بلند پرواز، به عنوان نیروی پیش‌برنده به شمار می‌آید و شعار «اول مشتری» اکنون به عنوان بهترین راه دستیابی به برتری رقابتی مدنظر است.

تحقیقات نشان داده است که ارائه خدمت با کیفیت و در نتیجه، حفظ مشتری برای سازمان حیاتی است. افزایش مشتری حتی به میزان ۵ درصد می‌تواند سود را تا سطح ۲۵ تا ۳۰ درصد بالا ببرد و کسب و کاری که بتواند میزان از دست دادن مشتری را ۵ درصد کاهش دهد، ارزش خالص و نهایی هر

مشتری برای آن، تا ۷۵ درصد افزایش می‌یابد. لذا ارائه خدمت با کیفیت حائز اهمیت است.<sup>(۲)</sup>

قبل از ورود به بحث اصلی راجع به «ارائه خدمت برتر و فرهنگ مشتری مداری»، شاید لازم باشد ابتدا تعریفی از مشتری داشته باشیم و ببینیم مشتری شامل چه کسانی می‌شود.

### تعریف مشتری:

در فرهنگ لغات «و بستر» مشتری چنین تعریف شده است: «کسی که یک کالا یا خدمت را خریداری می‌کند». تعریف و بستر یک تعریف ساده و عام از مشتری است که به داد و ستد بین دو فرد یا دو سازمان و یا بین یک فرد و یک سازمان، که یکی به دیگری چیزی (کالا و خدمتی) را می‌فروشد، دلالت دارد. این تعریف برای شروع موضوع خوب است، اما از دیدگاه مدیریت کیفیت کافی نیست و نیاز به توسعه و تکمیل دارد. تعریف مذکور فقط برای یک نوع مشتری (مشتری بیرونی) مناسب است و مشتری داخلی را در بر نمی‌گیرد. از دیدگاه مدیریت کیفیت تعریف مشتری وسیعتر است. از این منظر بین دو دسته از مشتریان، یعنی مشتریان بیرونی و مشتریان داخلی باید قائل به تفکیک شد. بنابراین با اندکی تغییر در تعریف «و بستر» می‌توان مشتری را چنین تعریف کرد: «مشتری به هر کس یا هر سازمان اطلاق می‌شود که تولید یا خدمت یک فرد یا یک گروه یا یک سازمان را دریافت و مورد استفاده قرار می‌دهد». در این تعریف مشتری به کسی که از خارج سازمان، کالا یا خدمتی را بخرد، محدود نمی‌شود و دسته دیگری از مشتریان را که مشتریان داخلی نامیده می‌شوند نیز شامل می‌گردد. این دسته شامل افراد، گروه‌ها یا واحدهایی می‌شود که به امر تجارت اشتغال ندارند ولی در عوض برون داد (تولید یا خدمت) قسمت‌های دیگر داخلی را دریافت می‌کنند.<sup>(۳)</sup>

دو تن از نویسندگان مدیریت در پاسخ به این سؤال که «مشتریان شما چه کسانی هستند؟» به رابطه‌ای که بین تامین‌کننده و مشتری برقرار می‌شود تاکید نموده‌اند. از نظر آنها هر گاه که شخصی، اعم از حقیقی یا حقوقی، کالا یا خدمتی

را از دیگری خریداری کند و هر وقت که کسی از دیگری عهده‌دار شدن کاری را بخواهد، یک رابطه «تامین کننده - مشتری» برقرار می‌شود. این روابط دو دسته اصلی مشتری را شامل می‌گردد: <sup>(۴)</sup>

□ مشتریان بیرونی

□ مشتریان درونی

۱- مشتریان بیرونی: این دسته شامل کسانی می‌شود که صورت حساب‌های موسسه را می‌پردازند. یک موسسه تولیدی یا خدماتی تنها در شرایطی فعالیتش تداوم و بقا خواهد داشت که قادر باشد نیاز مشتریان بیرونی‌اش را به بهترین وجه تامین کند.

۲- مشتریان درونی: هر نوع داد و ستد در یک موسسه بزرگ، در نتیجه برقراری تعدادی روابط داخلی که بین گروه‌ها و قسمت‌های مختلف سازمان که یکی نقش تامین کننده و دیگری نقش استفاده کننده یا مشتری را دارد (رابطه بین واحد تولید، واحد فروش، واحد حمل و ...)، انجام می‌شود. تنها با تامین رضایت هر یک از این مشتریان درونی در این زنجیره داد و ستد است که می‌توان امیدوار بود نیاز و رضایت مشتریان بیرونی تامین گردد.

با توجه به تعاریف فوق، مشتریان یک موسسه خدماتی نظیر بانک یا موسسه اعتباری را عمدتاً دو دسته از مشتریان تشکیل می‌دهد: ۱- مشتریان بیرونی که شامل سپرده‌گذاران و استفاده‌کنندگان از انواع تسهیلات و خدمات بانک می‌باشند، و ۲- مشتریان درونی که کارکنان بانک را تشکیل می‌دهند، یعنی افراد و گروه‌هایی که در فرآیند ارائه خدمت به مشتری با یکدیگر تعامل دارند و در نتیجه این همکاری و تعامل بین افراد و گروه‌های داخلی است که خدمات نهایی به مشتری عرضه می‌شود. به عبارت دیگر، این کارکنان هستند که با مشتری بیرونی در ارتباط رو در رو می‌باشند و خدمت بانکی را ارائه می‌دهند. بنابراین کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان بیرونی، تا حدود زیادی تحت تاثیر کیفیت خدمات ارائه شده توسط افراد و گروه‌های داخلی (مشتریان درونی) قرار می‌گیرد؛ و کیفیت خدمات ارائه شده توسط مشتریان درونی (کارکنان) نیز تا

حد زیادی بستگی به این دارد که تا چه حد از کار خود در بانک رضایت داشته باشند.

### اهمیت مدیریت خدمت و فرهنگ مشتری مداری

کیفیت خدمت و خدمت برجسته یک امر ضروری برای ادامه حیات و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در بلند مدت، در برابر تهدیدهای بیرونی، فقط در صورتی می‌توان مقاومت کرد که مؤسسه، برای مشتری به صورت بهترین انتخاب در آید و وفاداری مشتری کسب شود. هر اندازه که تجهیزات، فناوری، و منابع مالی و سرمایه‌ای موسسه خوب باشد، موفقیت سازمان را تضمین نمی‌کند. این عملکرد انسان‌ها است که موفقیت می‌آفریند. به واسطه توانایی کارکنان است که تجربه خوب مشتری از یک سازمان شکل می‌گیرد و وفاداری به وجود می‌آید. شواهد موجود، موید این ادعا است.

تحقیقات انجام شده در کشورهای پیشرفته صنعتی در اواخر دهه قرن بیستم، نشان داده است که ۸۶ درصد مصرف‌کنندگان در مقایسه با پنج سال قبل، خدمات بهتری را انتظار داشته‌اند. همچنین، این تحقیقات نشان داد که وجود خلاء بین تعهد به کیفیت خدمت در رده بالای مدیریت و خدمت ارائه شده توسط کارکنان خط مقدم در عمل موجب تضعیف ارائه خدمت به مشتریان خواهد شد. مضاف بر آن، وقتی که به اندازه کافی بر آموزش و پاداش تاکید نگردد، خدمت خدشه‌دار می‌شود. سرانجام تحقیقات مشخص کرد که سازمان‌ها از صحبت کردن با مشتریان سود زیادی عایدشان شده است.<sup>(۵)</sup> شواهد روشن است، عرضه خدمت برجسته به مشتری، عنصر اصلی موفقیت در هر کسب و کار را تشکیل می‌دهد.

رمز موفقیت هر کسب و کار، در رفتار کمی بیش از حد انتظار با مشتری، نهفته است. آنچه موجب خرسندی و شغف مشتری می‌شود، دریافت خدمات کمی بیش از حد انتظار است. بنابراین، خدمت خوب را می‌توان چنین تعریف کرد: «رفتار با مشتریان به نحوی که از حد انتظارشان کمی بیشتر باشد.»

به منظور ارائه خدمت کمی بیش از حد انتظار مشتریان، کشورهای ژاپن، امریکا و اروپا از اعطاء جوایز بین‌المللی کیفیت به عنوان عنصر کلیدی بهبود عملکرد حمایت کرده‌اند. در ژاپن جایزه ادواردز دمنینگ<sup>۱</sup> را برای محصولات و خدمات برتر اعطاء می‌کنند. در امریکا جایزه بالدريج<sup>۲</sup> به شرکت‌های دارای محصولات و خدمات با کیفیت تعلق می‌گیرد. در کشورهای اروپایی از جایزه «بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت» EFQM<sup>۳</sup> برای این منظور بهره می‌گیرند.<sup>(۴)</sup> برای کسب یک جایزه در سطح ملی یا بین‌المللی، سازمان‌ها باید نشان دهند که در حوزه‌هایی نظیر: رضایت مشتری، آموزش کارکنان در زمینه کیفیت سودآوری در نتیجه کیفیت، تعهد رهبران سازمان به کیفیت، داشتن چشم‌انداز<sup>۴</sup> کیفیت و ارزش‌های حمایت‌کننده از آن، حمایت مالی، اطلاعاتی و فناوری از بهبود کیفیت، و طراحی همه فرآیندها برای پاسخگویی به موقع به مشتری، برتری دارند. البته، بهبود خدمات یک شبه امکان‌پذیر نیست و با صرف وقت و تعیین چشم‌انداز چالش‌آور و الهام بخش می‌توان به آن دست یافت.<sup>(۷)</sup>

### چشم‌انداز خدمت و هدایت و رهبری فعالیت‌ها برای دستیابی به آن

همچنان که تحول سریع‌تر می‌شود و رقابت افزایش می‌یابد، سازمان‌ها به افرادی نیاز خواهند داشت که به جای مدیریت، رهبری کنند تا به چشم‌انداز مثبت مورد نظر دست یابند. رهبری عبارت است از الهام بخشیدن، انگیزش و نیرو دادن به دیگران برای نیل به برتری و الگو ساختن از کار خود برای کیفیتی

۱. Edwards Deming استاد آمارشناس امریکایی بعد از جنگ جهانی دوم به دعوت ژاپنی‌ها به این کشور عزیمت نمود و به آنها یاد داد که چگونه با کنترل کیفیت آماری، کیفیت محصولات و خدمات را بالاتر ببرند. ژاپنی‌ها برای قدردانی از خدمات دمنینگ، این جایزه را به نام وی به شرکت‌های برتر اعطا می‌کنند.

۲. Baldrige وزیر اسبق بازرگانی امریکا که بعد از فوت او، این جایزه به نام ایشان، به شرکت‌های منتخب اعطا می‌شود.

۳. European Foundation for Quality Management (EFQM)

۴. Vision

که از دیگران انتظار ارائه آن را دارند. بررسی‌های مربوط به کسب و کارهای خدماتی موفق، بارها اهمیت داشتن یک چشم‌انداز روشن و روحیه‌بخش را به اثبات رسانده‌اند.<sup>(۸)</sup>

در بیشتر وضعیت‌ها، ما وقتی به حداکثر موفقیت دست خواهیم یافت که دارای هدف، چشم‌انداز و استراتژی باشیم تا بتوانیم برای عمل و اقدام، انگیزش‌های لازم را ایجاد کنیم. به عبارت دیگر، باید بیانیه‌ای داشته باشیم حاکی از هدف برتر سازمان و در نظر گرفتن کانونی که هر شخص بتواند تلاش‌های خود را بر آن متمرکز سازد.

رهبری در تمامی رده‌های یک سازمان وجود دارد. هر رده رهبری باید چشم‌انداز خود را برای کسانی که آنان را رهبری می‌کند، ارائه دهد. هر فردی باید از آنچه که فراروی اوست و نیز از چگونگی انطباق نقش خود با نقش بقیه اعضای گروه تصویر روشنی داشته باشد. قسمت‌های یک سازمان به مثابه قطعات جورچین (Puzzle) هستند که باید به طور مناسب در کنار یکدیگر قرار گیرند تا تصویر بزرگتری را به وجود آورند. تعیین چشم‌انداز خدمت باید بتواند عملکرد آنها را درباره ارائه خدمت با کیفیت شکل دهد و به پیش ببرد. هر فردی باید قادر باشد چشم‌انداز را تبیین و توجیه کند. لذا، از طریق آموزش‌های فراگیر باید آن را به کلیه کارکنان انتقال داد تا بدانند چگونه خود را با تصویر و نمونه بزرگتر همگون سازند. جان هاروی جونز<sup>۱</sup> می‌گوید: «سازمان مطلوب سازمانی است که اگر شما در آنجا از هر فرد (از رئیس هیات مدیره به پایین تا جدیدترین فردی که استخدام شده است) بپرسید که سازمان در تلاش است چه کاری انجام دهد، یک پاسخ مشابه دریافت کنید»<sup>(۹)</sup>. چنین سازمانی می‌تواند بر مشتریان خود جهت تحقق چشم‌انداز آینده تمرکز کند.



### چگونه باید بر مشتریان تمرکز نمود؟

بزرگترین سرمایه سازمان‌ها مشتریان هستند. بنابراین، باید محور تمرکز هر سازمان بر مشتریان باشد و این امر لازمه‌اش این است که از دیدگاه خود آنان به انتظارات از خدمت بنگرند و در حد «کمی» فراتر از انتظارشان بدان پاسخ دهند. ارائه خدمت با این کیفیت مستلزم تغییر شیوه تفکر سنتی و نگاهی نو به سازمان است. الگوی مبتنی بر سلسله مراتب یک سویه و رسمی، کسل‌کننده است و پویایی یا نوآوری را تشویق نمی‌کند. باید قلمرو عملیات سازمان به قلمرو انتظارات و برداشت مشتری از کیفیت (شکل ۱) نزدیک و نزدیکتر شود. تا خلاءهای موجود بر طرف شود<sup>(۱)</sup>. این امر جز با دگرگونی ساختار سازمان امکان‌پذیر نیست.

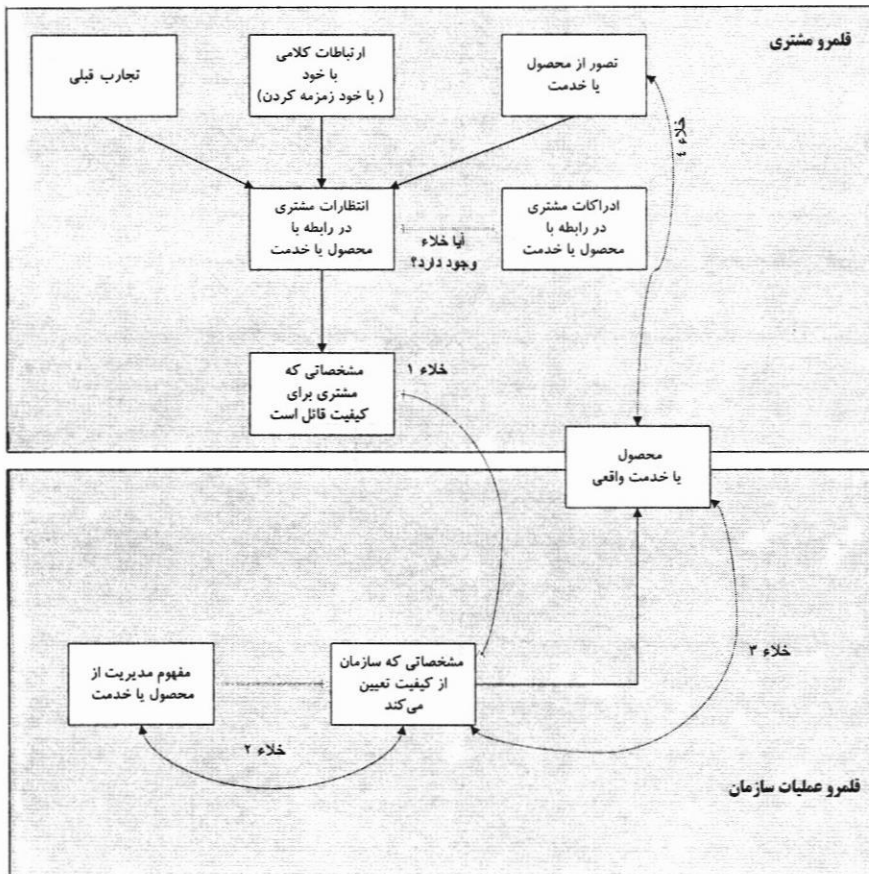
ساختار سازمان‌ها باید از نظر بعد فکری به صورت هرم واژگون<sup>۱</sup> در آید (شکل ۲). و این امر به معنای آن است که مشتریان مهمتر از مدیران هستند. ایفاکنندگان نقش اصلی در این ساختار، کسانی هستند که با مشتریان تماس دارند، یعنی عمدتاً کارکنان پشت پیشخوان که به سیمای سازمان و طرز تلقی مشتریان دربارۀ آن شکل می‌دهند. همه کارفرمایان، همه مدیران، تمام سرپرستان و عموم کسانی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، به این منظور وجود دارند که کارکنان پشت پیشخوان، مشتری را خرسند سازند. هر مقصود دیگر غیر از این، موجب آشفتگی است. هرم سازمانی در این وضعیت باید امکان گفت و شنود مستمر را پدید آورد (مشتری با کارکنان خط مقدم، این کارکنان با مدیریت و برعکس این جریان). در این نوع موسسات، دغدغه کارکنان خواست مشتریان است، نه آنچه مدیران می‌خواهند. وظیفه مدیریت این است که در تماس خود با کارکنان، از لحاظ شخصی، خود الگوی مناسبی برای رفتار و

استاندارد خدمت باشند و کیفیت رفتار و توجه به مشتری را به این طریق شکل دهند. یعنی مدیران باید الگوی نقش<sup>۱</sup> در ارائه خدمت با کیفیت باشند.

خدمت واقعی به مشتری عنصر اصلی تلاش‌های مربوط به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد. هر سازمانی که بتواند مهارت‌های خود با مشتریان یا ارباب رجوع را به تجارب مثبت تبدیل کند، می‌تواند امیدوار باشد که این مشتریان بارها و بارها به سازمان رجوع کنند.<sup>(۱۱)</sup>

در واقع، مدیران برای دستیابی به بهره‌وری و در عین حال تامین استانداردهای کیفیت مورد نظر مشتری، با فشارهای محیطی رو به رو هستند. یک بررسی از طرف مجله بازرگانی دانشگاه هاروارد، گزارش می‌کند که رهبران سازمان‌های امریکایی خدمت به مشتری و کیفیت محصول را به عنوان اولین و دومین هدف مهم در موفقیت سازمان‌هایشان درجه‌بندی می‌کنند.<sup>(۱۲)</sup>

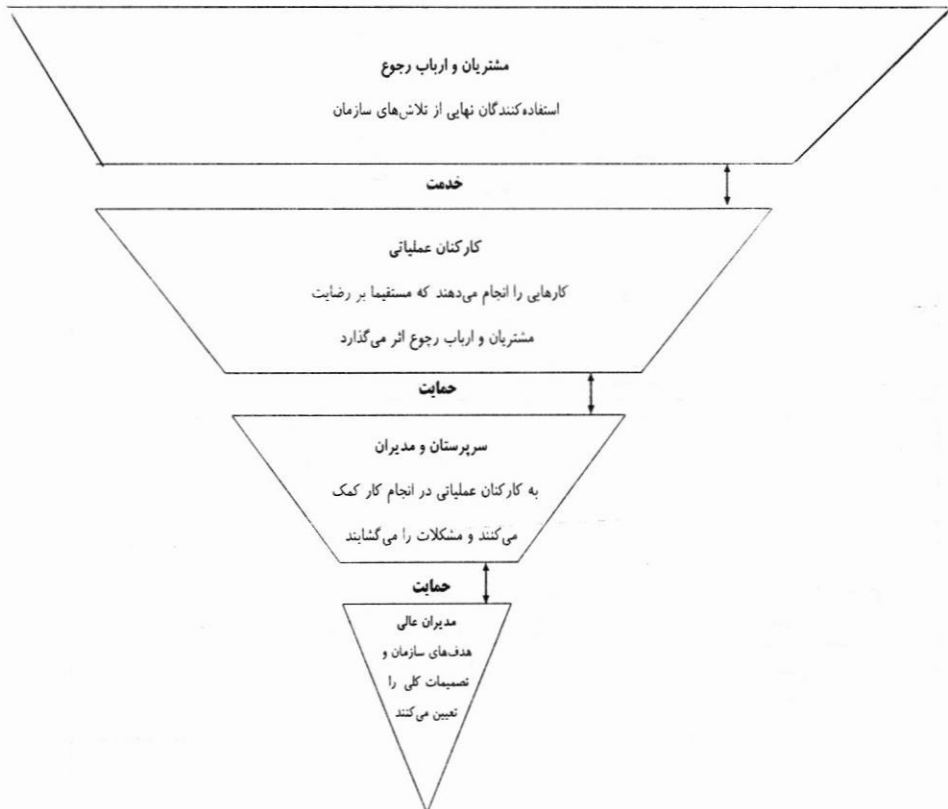
برای پاسخگویی به این چالش مربوط به کیفیت، سازمان‌ها باید دریابند که مشتریان چه انتظاری دارند و سپس آن را تامین کنند. این نسخه ساده، اصل و اساس هر رویکرد جامع به توسعه بهره‌وری و بهبود کیفیت در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد.



شکل (۱): قلمرو عملیات سازمان و قلمرو مشتری

Source: Mihaela Kelemen, "service Quality", (London, SAGE Publication, 2003), P. 58.

Source: Mihael Kelemen, "Service Quality", (London, SAGE Publication, 2003), P.58.



شکل (۲): هرم سازمانی واژگون (تغییر دهنده سیمای سازمان‌های آینده)  
مأخذ: شرمه‌ورن: مدیریت و رفتار سازمانی، ص ۵۵.

به منظور ارائه خدمت با کیفیت، مشتری به هر فردی اطلاق می‌شود که محصول یا خدمتی را دریافت نماید. لذا، هر کس در سازمان به نوعی مشتری است و خود او هم مشتریانی دارد. حتی اگر با مشتریان بیرونی برخورد نداشته باشید، تعداد زیادی مشتریان درونی دارید. آنان افراد یا گروه‌هایی هستند که از کار دیگری استفاده می‌کنند یا به منظور اینکه کارشان را بهتر انجام دهند، به نتایج کار فرد یا گروه دیگر متکی هستند. ادوارد فوش<sup>۱</sup> مدیر مرکز بهبود کیفیت<sup>۲</sup> در آزمایشگاه‌های «بل و اتی اندتی»<sup>۳</sup> می‌گوید: «شغل شما هر چه باشد، شما هم عرضه‌کننده دارید و هم مشتری و عرضه‌کننده شما مسئولیت دارد تا محصول با کیفیت بالا به شما تحویل دهد و شما به نوبه خود مسئول هستید که محصول با کیفیت بالا به نفر بعدی در فرآیند کار ارائه کنید.<sup>(۱۳)</sup> لذا، کیفیت خدمتی که به مشتریان بیرونی ارائه می‌شود با کیفیت خدمت و تولید داخل سازمان که افراد به یکدیگر ارائه می‌دهند، شروع می‌شود. به این ترتیب یک زنجیره خدمت وجود دارد.

زنجیره خدمت به مشتری، زنجیره‌ای است که محصولات و خدمات فراهم شده توسط سازمان، شما را به مشتری متصل می‌کند. بنابراین، شما و سایر اعضای هر اداره و قسمت، شغلتان هر چه باشد، در این زنجیره حلقه اتصال هستید. کارکنانی که به خوبی به آنان توجه نمی‌شود، به ارائه خدمت خوب به دیگران پای‌بند نیستند و حلقه اتصال ضعیفی را که منتج به ارائه خدمت ضعیف می‌شود به وجود می‌آورند. لکن اگر هر حلقه‌ای در این زنجیره قوی باشد و هر فردی خدمت عالی به حلقه بعدی ارائه دهد، آنگاه مشتریان خارج از سازمان از مزایای خدمت عالی بهره‌مند می‌شوند این شیوه در کشورهای پیشرفته صنعتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است.

۱. Edward Fuchs

۲. Quality Excellence Center

۳. Bell and At & T (American Telephone & Telegraph)

تحقیقات انجام شده در مورد نحوه ارائه خدمت در بانک‌های انگلیس نشان می‌دهد که این بانک‌ها برای جلب رضایت مشتری درونی که پیش نیاز شرط رضایت مشتری بیرونی است کارکنان را مشتری درونی می‌بینند. اگر کارکنان انگیزه داشته باشند، تعامل بین آنان و مشتریان به نحو موثرتر انجام می‌شود و سرانجام به بهبود رضایت مشتری بیرونی منجر می‌گردد. با ارضای نیازهای مشتریان درونی، بانک‌های انگلیس امیدوارند که انگیزش کارکنان را بالا ببرند و در نهایت رضایت مشتریان را جلب کنند<sup>(۱۴)</sup>.

چنانچه با خود کارکنان به طور مثبت رفتار شود، به احتمال زیاد با دیگران نیز به نحو مثبت رفتار خواهد شد. این یک نکته اصلی است که باید سازمان‌های خدماتی به آن توجه کنند. تامین‌کنندگان خدمت باید رفتاری را که برای مشتری می‌خواهند، در ارتباط با یکدیگر به صورت الگو درآورند. یعنی خدمت قبل از اینکه صادر شود، باید در درون سازمان پیاده شود. این امر تحقق نمی‌یابد مگر اینکه فضای مثبت، تشویق آمیز، حمایتی و اطمینان بخش به وجود آید. ایجاد چنین فضای حمایتی موجب می‌شود که مشتریان تجربه خوب و به یاد ماندنی از سازمان داشته باشند.

#### ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان

تجربه مشتری در هنگام تماس با سازمان، برحسب خلاء بین رفتارها و انتظارات آنان، ممکن است مثبت باشد یا به صورت منفی درآید. چگونگی رفتار اعضای سازمان با مشتری یکی از سه نتیجه ذیل را ممکن است در پی داشته باشد:

۱- چنانچه رفتاری که با مشتری می‌شود، فراتر از انتظارات وی باشد، نتیجه‌اش نشاط‌آور و لذت‌بخش و حاصل آن مثبت و به یاد ماندنی است.

۲- اگر آنچه روی می‌دهد، برابر با انتظارات مشتری باشد، حاصل آن بی‌اثر و تجربه قابل توجه و عادی است.

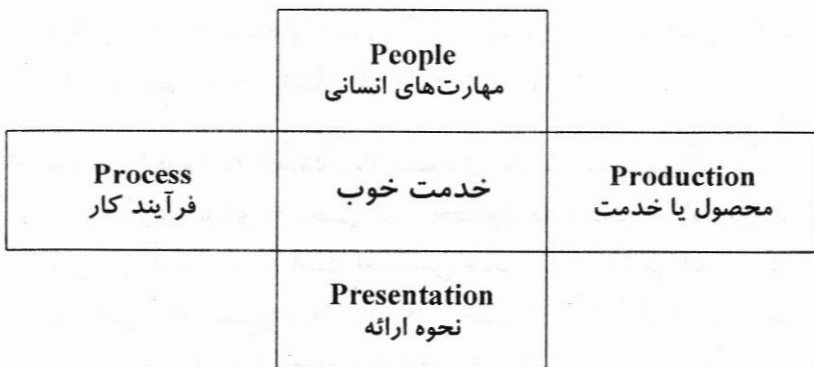
۳- وقتی که رفتار با مشتری کمتر از حد انتظارات او باشد، پی‌آمزش یأس، دل‌سردی و حتی خشم و عصبانیت خواهد بود.

رمز موفقیت یک سازمان این است که خدمت ارائه شده بیش از حد انتظار مشتری باشد تا به مسرت و شادابی بیانجامد. آیا سازمان‌ها می‌توانند خدماتی که کمی بیشتر از حد انتظارات مشتریان است عرضه کنند و ادامه حیات دهند؟ ارائه خدمت بیش از حد انتظار، فکر ساده‌ای است که با ظرافت بسیاری نیز همراه است.<sup>(۱۵)</sup>

اگر مشتریان امروزه دقیق‌تر و مشکل‌پسندتر شده‌اند، پس افرادی که به آنان خدمت می‌دهند، نیز باید این چنین باشند. بنابراین، به کارکنانی نیاز خواهد بود که توانایی «خواندن یا درک» انتظارات مشتریان از خدمت مورد نیاز در لحظه‌های تماس و توانایی دیدن موضوع از چشم مشتریان را داشته باشند. کیفیت خدمت آن است که از چشم دریافت‌کننده آن دیده شود. بنابراین، لحظه‌های تماس با مشتری حائز اهمیت است و باید به یادماندنی باشد. وقتی این تماس‌ها خوب برقرار شود، مشتری تجربه‌ای مبتنی بر احساس مثبت و شغف از سازمان خواهد داشت.

#### چهار P و تجربه مشتری

هر تجربه مشتری سازمان از چهار عنصر، که به زبان انگلیسی با حرف P شروع می‌شود، حاصل می‌گردد.<sup>(۱۶)</sup> تجزیه و تحلیل این چهار عنصر (چهار P)، روش موثری برای شناخت چگونگی تجربه مشتری است (شکل ۳)



شکل (۳): عناصر خدمت

۱- اولین P معرف People Skills (مهارت‌های انسانی) است. موفقیت هر سازمان خدماتی به کارکنان آن بستگی دارد. مشتریان به واسطه کارکنان جذب یا دفع می‌شوند. لذا، سرمایه‌گذاری در مهارت‌های انسانی ضروری است. کارکنانی که با مشتریان تماس می‌گیرند باید دارای شش توانایی ذیل باشند:

- ایجاد احساس عزت نفس و ویژه بودن در مشتریان
- اداره کردن اولین (تماس اولیه) و آخرین تاثیر (خداحافظی) بر مشتری
- داشتن طرز تلفظ مثبت، یا به عبارت دیگر، وجود طرز تلقی برد - برد (خودش و دیگران را راضی ببیند).
- انتقال پیام‌های واضح (روشن و ساده صحبت کردن)
- نشان دادن توان و تحرک بالا
- خوب کار کردن در شرایط فشار کاری

۲- دومین P معرف Product (محصول یا خدمت) است. خدمت خوب نمی‌تواند جانشینی برای جنس بنجل باشد. بعضی اوقات این خطر وجود دارد که سازمان آنقدر به آموزش مهارت‌های انسانی بپردازد که از توجه به محصول اصلی باز بماند. یک موسسه مشتری مدار باید خودش را نسبت به بهبود مستمر کیفیت محصولات یا خدماتش متعهد کند. به عبارت دیگر، به خواسته‌های مشتریان پی ببرد و سپس خدمات یا کالاهایی را که کمی بیش از حد انتظار آنها است، ارائه نماید.

۳- سومین P معرف Presentation (نحوه ارائه) است. مشتریان معمولاً تحت تاثیر ویژگی‌های محیطی که محصول یا خدمت ارائه می‌شود قرار می‌گیرند و از این بابت احساس خوب یا بد پیدا می‌کنند. مثلاً محیط فیزیکی که مشتری به آن وارد می‌شود، از لحاظ دکوراسیون و تزئینات داخلی، صدا، رنگ و فضا یا ظاهر کارکنانی که مشتری با آنان برخورد دارد در ایجاد احساس خوب یا بد در مشتری موثر است. محیط کار در روحیه کارکنان نیز اثر می‌گذارد. اگر کارکنان درباره محصولات یا



خدمتشان و مکانی که کار می‌کنند، احساس خوبی داشته باشند، برای بقیه کارهای ارائه خدمت، مبنای خوبی ایجاد می‌شود.

۴- چهارمین P معرف Process (فرآیند کار) است. علاوه بر بهبود مستمر در مهارت‌های انسانی، محصولات یا خدمات، و نحوه ارائه آنها، کیفیت خدمات بستگی به این دارد که تمام فرآیندهای کسب و کار مبتنی بر مشتری‌مداری به نحوی باشد که مشتریان بتوانند آنچه را که می‌خواهند در زمان مطلوب به دست آورند. چنانچه مهارت‌های انسانی عالی، محصول یا خدمت خوب، محیط کار مطلوب، لکن فرآیندها و روش‌های انجام کار با تشریفات بوروکراتیک همراه باشد، امکان ارائه خدمات خوب وجود ندارد. طرح دولت در مورد تکریم ارباب رجوع که یکی از هفت برنامه تحول در نظام جمهوری اسلامی به شمار می‌رود، به موضوع اصلاح، بازنگری و مهندسی مجدد<sup>۱</sup> فرآیندهای کار توجه کافی مبذول داشته است.<sup>(۱۷)</sup>

اگر چه بخش بزرگی از کیفیت و خدمت، به کارکنان بستگی دارد (رفتار کارکنان با مشتریان و با یکدیگر)، اما این تمام داستان نیست. میکروسکوپ خدمت را باید روی هر یک از عناصر چهارگانه فوق متمرکز کرد و از هر بعد سازمان را مورد بررسی قرار داد. این ابعاد در شکل (۴) ملاحظه می‌شود.

نتیجه	Process	Presentation	Product	People
خدمت خوب	انجام کار به موقع	نحوه ارائه خوب	محصول یا خدمت با کیفیت	رفتار خوب
خدمت بد	تاخیر در انجام کار	نحوه ارائه خوب	محصول یا خدمت با کیفیت	رفتار خوب
خدمت بد	انجام کار به موقع	نحوه ارائه بد	محصول یا خدمت با کیفیت	رفتار خوب
خدمت بد	انجام کار به موقع	نحوه ارائه خوب	محصول یا خدمت بدون کیفیت	رفتار خوب
خدمت بد	انجام کار به موقع	نحوه ارائه خوب	محصول یا خدمت با کیفیت	رفتار بد

شکل (۴): خدمت خوب، خدمت بد

## ۱. Reengineering

بنابراین، چالشی که هر سازمان با آن رو به رو است این است که چگونه مشتری را خرسند، راضی، و وفادار به موسسه نگهدارد. شیوه‌های ذیل می‌تواند در جلب رضایت و وفاداری مشتری موثر واقع شود:

۱- طراحی محصولات و خدمات به گونه‌ای که همواره با انتظارات مشتری همخوانی داشته باشد.

۲- ارائه محصولات یا خدمات به شیوه‌ای که به مشتری چیزی بیش از حد انتظار عرضه کند.

۳- ایجاد ساز و کارهایی که مشتریان را به اظهارنظر و شکوایه تشویق کند.

۴- ایجاد چارچوبی که امکان پاسخگویی موثر به تقاضای «غیر معمول» را فراهم کند.

۵- برای سنجش عملکرد خود، بازخورد اطلاعاتی در خصوص عملکرد سازمان و شیوه ارائه خدمت به مشتری و نیز استانداردها و معیارهای خدمت مورد استفاده توسط رقبا به دست آورد.

### تعیین استانداردها و معیارهای خدمت

چگونه می‌توانید تشخیص دهید که نحوه ارائه خدمات موسسه شما موثر است و رضایت مشتری را تامین می‌کند؟ امروزه سازمان‌های پیشرفته در دنیای صنعتی همان‌گونه که برای کالاهایشان استاندارد تعیین کرده‌اند، برای خدمات نیز ملاک و معیار به وجود آورده‌اند. فرهنگ لغت چمبرز قرن بیستم<sup>۱</sup>، استاندارد را به این شرح تعریف می‌کند: یک مبنای اندازه‌گیری، یک معیار، یک الگوی وضع یا پذیرفته شده، سطح معینی از کمال یا کفایت مورد نیاز یا ممکن. به طوری که ملاحظه می‌شود استاندارد باید قابل اندازه‌گیری باشد، مورد توافق هر فردی قرار گیرد، و عادلانه و یکدست باشد (از شخصی به شخص دیگر تغییر نکند)

۱. Chambers 20<sup>th</sup> Century Dictionary

تعیین استاندارد برای ارائه خدمات صرفاً به بخش خصوصی اختصاص ندارد. در بخش دولتی کشورهای پیشرفته صنعتی طی دو دهه اخیر تغییرات قابل توجهی در نحوه ارائه خدمت به شهروندان به وجود آمده است. به طور مثال، در کشور انگلیس دولت‌ها صرفنظر از اینکه گرایش راست یا چپ داشته‌اند، بازار را ملاک ارائه خدمت در بخش عمومی دانسته‌اند و ساز و کارهای گوناگونی در این زمینه به وجود آورده‌اند<sup>(۱۸)</sup>. در آمریکا نیز در سال ۱۹۹۳ رئیس جمهور وقت فرمانی را امضا کرد که به موجب آن از سازمان‌های دولتی خواسته شد که در مورد مشتریان یا ارباب رجوع خود بررسی به عمل آورده و به خواسته‌های آنان پی ببرند تا بتوانند خدماتی که ارائه می‌دهند با بهترین‌ها در بخش خصوصی قابل قیاس باشد<sup>(۱۹)</sup>.

برای اینکه سازمان‌ها توفیق یابند، باید به مثابه ورزشکاران، هدف‌ها و استانداردهای بهبود عملکردشان را تعیین کنند. به این ترتیب که همیشه هدف دیگری پیش روی آنها وجود داشته باشد و مانند ورزشکاران که در مورد بهبود بخشیدن رکورد قبلی خود، حتی به میزان اندک تلاش می‌کنند، با بهبود تدریجی و مستمر، بر کیفیت خدمات خود بیافزایند.

جایی که استاندارد خدمت وجود دارد، مشتریان می‌دانند که چه انتظاری باید داشته باشند. می‌توانند مطمئن شوند که محصول یا خدمت ارائه شده نیازهایشان را تامین می‌کند و قابل اتکاء است. همچنین، داد و ستد با چنین سازمانی را لذت‌بخش و آسان می‌یابند.

مضافاً این که استانداردهای بالا به جذب و حفظ مشتریان مشکل‌پسند کمک می‌کند.

البته، استانداردها باید پس از گفتگو با مشتریان و آگاهی از خواسته و انتظارات آنان و آنچه اثر گذار تلقی می‌کنند و نیز بعد از بررسی در مورد شیوه ارائه خدمت از سوی رقبا تعیین شوند. همچنین، در مورد استانداردها باید با تبادل نظر با کارکنانی که قرار است براساس این استانداردها کار کنند (نه از طریق سلسله مراتب سازمانی از بالا به پایین) تصمیم گرفت. و سرانجام اینکه

استانداردها باید هم جنبه‌های نرم‌افزاری و هم جنبه‌های سخت‌افزاری خدمت را شامل شوند. استانداردهای نرم‌افزاری به بعد انسانی کیفیت، مانند به گرمی خوشامد گفتن، نزاکت و حسن برخورد کارکنان که احساس ویژه بودن را در مشتریان ایجاد می‌کنند توجه و تاکید دارد که از وجوه ممیزه سازمان به شمار می‌آید و استانداردهای سخت‌افزاری به زمان ارائه خدمت یا محصول، یعنی فرآیند کار عنایت دارد.

طبقه بندی استانداردهای خدمت، براساس چهار عنصر P، یعنی کارکنان، محصولات یا خدمات، نحوه ارائه خدمت و فرآیند کار نیز، مفید به نظر می‌رسد. طبقه بندی استانداردها به شرح ذیل به سازمان امکان می‌دهد تا به نقاط قوت و ضعف عملکرد خود پی ببرد و اطمینان حاصل کند که استانداردهایش با تجربه مشتریان نسبت به سازمان ارتباط دارد.

- **استانداردهای مربوط به کارکنان:** این استانداردها با طرز برخورد و رفتار افراد سازمان با مشتریان (اعم از مشتری درونی یا بیرونی) ارتباط دارد.

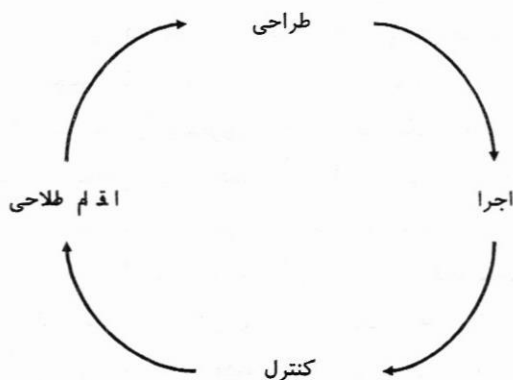
- **استانداردهای مربوط به محصول یا خدمت:** اینها استانداردهایی است که به مشتریان وعده داده شده و با هر محصول یا خدمتی که مشتریان دریافت می‌کنند، مرتبط است.

- **استانداردهای مربوط به نحوه ارائه خدمت:** این استانداردها با عواملی نظیر تزئینات داخلی و وضع ظاهری محل کار، آراستگی و خوش لباس بودن کارکنان و هر چیز دیگر که به وسیله مشتری دیده یا تجربه می‌شود، سر و کار دارد.

- **استانداردهای مربوط به فرآیند کار:** این استانداردها با روشی که در فرآیندهای کار طراحی شده است، مانند پاسخ دادن به نامه‌ها ظرف مدت ۲۴ ساعت، یا جواب دادن به تلفن حداکثر بعد از سه زنگ، یا اعطای تسهیلات مسکن در مدت یک هفته و نظائر آن در ارتباط می‌باشد.

### شیوه دستیابی به استانداردها از طریق بهبود مستمر

ادواردز دمینگ از پیشگامان مهم کیفیت، فرایندی را برای به کار بردن استانداردهای کیفیت خدمات طراحی<sup>۱</sup> کرده است. هر مرحله از این فرآیند برای موفقیت در تمام مراحل طراحی شده است. الگوی دمینگ می تواند به منظور ایجاد یک طرح جامع برای کل سازمان به کار رود و نیز می تواند استانداردهایی در سطح هر قسمت یا گروه به وجود آورد. این فرآیند با عنوان چرخه طراحی<sup>۲</sup>، اجرا<sup>۳</sup>، کنترل<sup>۴</sup> و اقدام<sup>۵</sup> اصلاحی، شناخته شده است (شکل ۵)



شکل (۵): چرخه PDCA

برای شروع در طرح های بهبود استاندارد خدمت، مقدار زیادی اطلاعات باید جمع آوری شود. باید استانداردهای موجود را مشخص نمود و به سطح فعلی رضایت مشتری پی برد. باید دانست مشتریان و کارکنان درباره محصول یا

۱. Plan

۲. Do

۳. Check

۴. Act

خدمت و بهبودهایی که می‌خواهند، چه می‌اندیشند، رقیبان چه سازمان‌هایی هستند، نقاط قوت و ضعف آنها چیست و به مشتریان چه عرضه می‌کنند، آیا کارکنان برای رعایت استانداردهای موجود و پیشنهادی آموزش دیده‌اند؟ آیا بودجه کافی وجود دارد؟ آیا تجهیزات لازم و مناسب در اختیار هست؟ وقتی که تمام این تحقیقات انجام شد و اطلاعات لازم از مشتریان درونی و بیرونی به دست آمد، تعیین طرح‌های عملیاتی برای بهبود خدمات امکان‌پذیر خواهد بود.

در هر حال، تحقق برنامه مشتری مداری و ارائه خدمت با کیفیت، مستلزم دگرگونی در فرهنگ سازمانی است. سازمان‌ها در طول عمر درازشان گاهی اوقات مجبور می‌شوند که برای پاسخگویی به شرایط محیطی، جنبه‌هایی از فرهنگ شان را تغییر دهند تا بتوانند با چالش‌های محیطی مقابله کنند. کولین مارشال<sup>۱</sup> که مسئولیت شرکت بیمار بریتیش ایرویز<sup>۲</sup> را در فوریه ۱۹۸۳ برعهده گرفت، فرهنگ شرکت را نوسازی کرد.<sup>(۲۰)</sup> فرهنگ سازمانی در واقع با شناخت و اقدام در خصوص عوامل شکل‌دهنده آن، بازآفرینی می‌شود.

مارشال به منظور بازآفرینی فرهنگ شرکت برنامه‌های وسیعی از جمله مصاحبه با مشتریان را آغاز نمود. برای وقوف به خواسته‌های مشتریان، در هر سال با ۱۵۰/۰۰۰ نفر از مسافران شرکت مصاحبه می‌شد. نتایج این مصاحبه‌ها در کارگاه‌های آموزشی به منظور بهبود عملکرد مورد استفاده قرار می‌گرفت.<sup>(۲۱)</sup> ایجاد فرهنگ خدمت، کار بزرگی است که آن را نمی‌توان صرفاً با صحبت کردن یا نوشتن درباره‌اش و تهیه برنامه‌های آموزشی برای تشویق آن، انجام داد و انتظار داشت که یک‌شبه (ناگهان) تحقق یابد. دست یافتن به آن کار آسانی نیست. اما هیچ سازمانی نمی‌تواند نقش عمده‌ای ایفا کند، مگر اینکه فرهنگ خدمت و منشور اخلاقی برای رفتار با مشتری را در سر تاسر سازمان اشاعه و ترویج دهد. زیرا این فرهنگ است که در بلند مدت رفتار کارکنان را شکل می‌دهد.

۱. Colin Marshall

۲. British Airways

### نتیجه گیری:

ارائه خدمت برتر و فرهنگ مشتری مداری مستلزم به کار بردن سبک جدیدی از مدیریت است. بدین منظور، سازمان‌ها باید با تغییر سیمای سازمان به صورت هرم واژگون، کارورزان ماهر و دانشور خود را که از آموزش و پرورش و رشد لازم برخوردار شده‌اند، به کار گیرند و ضمن بررسی نیازهای مشتریان، راه‌های بهتر انجام امور و خدمت برتر را کشف کنند تا بتوانند به نیازهای مشتریان پاسخ مناسب بدهند.

رمز موفقیت هر سازمانی در رفتار کمی بیش از حد انتظار با مشتری نهفته است. برای درک انتظارات مشتریان و اثر گذاری بر آنان به نحوی که به تجربه مثبت تبدیل شود، سازمان‌ها باید به چهار عامل که با P شروع می‌شود (Process. Presentation. Product. People) توجه کنند و برای هر یک از این عوامل با وقوف به سطح قبلی رضایت مشتریان و توانایی رقبا در ارائه خدمت، استاندارد مناسب تعیین نمایند.

استاندارد خدمت با چشم‌انداز سازمان از نحوه ارائه خدمت مرتبط است. چشم‌انداز خدمت باید چالش برانگیز و الهام‌بخش باشد. یعنی سازمان با تلاش و کوشش به آن دست یابد و سپس چشم‌انداز بالاتری خلق کند. به عبارت دیگر، از طریق بهبود مستمر بر کیفیت هر یک از چهار عامل P بیافزاید.

در هر حال، دستیابی به ارائه خدمت برتر، مستلزم فرهنگ‌سازی است. این فرهنگ است که روی رفتار بلند مدت در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. تجربه شرکت‌های برتر در زمینه کیفیت و خدمت نشان داده است که برنامه‌های موفقیت‌آمیز مستلزم تغییر بنیادین فرهنگ، نهادینه کردن و تعمیق اعتقاد به خدمت و کیفیت و باور به بهبود مستمر در زندگی کاری هر فرد در سازمان است. هیچ راه کوتاه دیگری برای ارائه خدمت برتر و مشتری مداری و موفقیتی که از آن حاصل می‌شود، وجود ندارد.

## منابع و مأخذ:

1. Mihaela L. Kelemen. "Managing Quality". (London: SAGE Publication, 2003). P55. And www.USTR.Gov.
2. Berk, Joseph & Susan Berk, 'Quality Management for the Technology Sector', (Boston: Butterworth-Heineman Publication, 2000).p.13.
3. Lsley Munro – Faure, & Malcolm Munro Faure, "Implementing Total Quality Management", (London: Pitman Publishing, 1992). P.16.
4. Buzzel. Robert. D and Gale Bradley T, "The PIMS Principles, Linking Strategy to Performance". (New York. Free Press, 1987), PP. 45-55.
5. Goodman, J and Yanivsky, M, "Enhancing the Bottom Line", (Arlington, BA: Technical Assistance Research Programes, 1997), P. 106.
۶. باریه هاپسون و همکاران «مدیریت خدمت»، فرهنگ مشتری مداری، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی (تهران: نشر مدیران، ۱۳۸۱)، ص ۹.
۷. همان مأخذ، صفحه‌های ۹-۱۱.
8. Goodman and Yanovsky, OP.Cit.P.150
۹. باریه هاپسون و همکاران، همان مأخذ، ص ۴۷.
10. Mihaela Kelmen, OP.Cit, PP.58-59
۱۱. جان آرشرمرهورن، «مدیریت و رفتار سازمانی»، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی (تهران: نشر مدیران، ۱۳۸۱)، ص ۴۸.
۱۲. همان مأخذ، ۴۹.
۱۳. جان آر شرمرهورن، همان مأخذ، ص ص ۴۹-۵۰.
14. Mihaela Kelemen, OP.Cit., P.178



۱۵. باریه هایسون، همان مأخذ، ص ۸۴.

۱۶. همان مأخذ؛ ص ص ۸۵-۱۱۷.

۱۷. معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و

برنامه‌ریزی کشور «طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب

رجوع در نظام اداری کشور» مصوبه شماره ۱۳/۱۸۵۴۰. ط

مورخ ۱۳۸۱/۲/۱۰ شورای عالی اداری.

18. Mihaela Kelemen, OP.Cit., P.60.

19. Patricia Keehely, et al., "Benchmarking for Best Practices in the Public sector", (San Fransisco: Jossey – Bass, 1997), P.7.

20. Denis Walker, "Customer First: A Strategy for Quality Service", (London: Gower, 1994),

21. PP.117-118.

22. Ibid., P.131.