

مهندسی پنهان خدمات مشتریان

خوشحال می‌شود. پنج عامل اصلی وجود دارند که باعث می‌شوند ما یک احساس خاص یا مجموعه‌ای از احساسات را با هم تجربه کنیم.

- ۱ - تغییر در نتیجه، جایگاه ما را بهتر یا بدتر کند.
- ۲ - نتیجه جدید با جریمه یا پاداش همراه باشد.
- ۳ - نتیجه جدید قطعی باشد یا احتمال تغییر داشته باشد.
- ۴ - رابطه بین اعمال و نتایج واضح و مشخص باشد و کنار آمدن با تغییر به وقوع پیوسته بسیار دشوار یا رابطه بین اعمال و نتایج چندان مشخص و مستقیم نباشد و پذیرفتن تغییر حاصله هم کار چندان دشواری نباشد.
- ۵ - فرد یا عامل خارجی، مسوول رویداد و تغییر حاصله باشد.

روش‌های جدید به ما اجازه می‌دهند که با پیش‌بینی روندهایی که مشتری با آنها مواجه می‌شود، احساسات را که تجربه می‌کند، پیش‌بینی کنیم، برای مثال ثابت شده است که والدین یک نوزاد بیشترین احساسات را در دو زمان خاص تجربه می‌کنند؛ زمانی که اولین عکس سونوگرافی کودکشان را می‌بینند و زمانی که برای اولین بار صدای گریه نوزادشان را می‌شنوند. تجارب دیگر در زمینه‌های دیگر هم سیستم مشابهی دارند.

پاسخ دادن به احساسات

به محض اینکه مدیران توانستند احساسات گوناگون مشتریان را در دوره‌های مختلف دریافت خدمات سازمان پیش‌بینی کنند، می‌توانند پاسخ مناسب را هم طراحی کنند. هتلداران مدت‌ها است که فهمیده‌اند نگهبانان و پیشخدمت‌هایشان باید با میهمانان با روی باز برخورد کنند. سازمان‌های خدماتی دیگر هم می‌توانند با دادن دستورالعمل‌هایی برای مواقع خاص و کلیدی به کارکنانشان از همین شیوه استفاده کنند. احساسات همچنین با پیشینه ارتباطات مشتری با سازمان هم در ارتباط هستند، برای مثال مشتری که برای بار چهارم برای یک شکایت خاص تماس گرفته است، مسلماً نسبت به فردی که برای بار اول تماس گرفته است، احساسات شدیدتری را تجربه می‌کند.

تحت‌تأثیر گذاشتن احساسات

ارتباط دادن جریان فرایندها به سازمان‌های خدماتی اجازه می‌دهد که احساسات منفی مشتریان را به حداقل برساند و احساسات مثبت آنها را تا جایی که می‌شود، افزایش دهد. یک مثال بسیار بارز از این بحث را می‌توان در رویدادهای بزرگ ورزشی زمانی که کارکنان باشگاه‌ها سعی می‌کنند تماشاگران را با دادن پیام‌های سر وقت و مناسب روی صفحه تلویزیون‌های بزرگ استادیوم‌ها به هیجان بیاورند، مشاهده کرد. می‌توان گفت که بسیاری از سازمان‌های خدماتی به این موضوع توجه بسیاری نشان می‌دهند تا از آن به سود خودشان بهره ببرند.

سازمان‌ها در مجموع در شناسایی و تمرکز بر نقاطی از روند خدمت‌رسانی که در آنها احساسات مشتریان اوج می‌گیرد، موفق شده‌اند. تمرکز بر نقاط بسیار مثبت یا منفی احساسی به جای توجه به کل روند خدمت‌رسانی و درک این نکته که آیا احساسات به دلیل یک عامل درونی یا بیرونی برانگیخته شده‌اند، روند موفقیت در جلب همراهی مشتریان را بسیار ساده‌تر می‌کند.

در بسیاری از سازمان‌های خدماتی خدمت دهی نامناسب و بر خلاف انتظارات قابل پیش‌بینی است، ولی چیزی که مهم است، این است که سازمان‌ها در چنین اوقاتی چه

زمانی که افراد در مورد خدمات مشتریان فکر می‌کنند، معمولاً به مواردی مانند پیشرفت‌های تکنولوژیکی می‌اندیشند که باعث می‌شود خدمات‌دهی با سرعت و بهره‌وری بیشتری صورت گیرد.

سازمان‌ها معمولاً خروجی خدمات ارائه شده را اندازه می‌گیرند که شامل پرواز سر وقت هواپیماها یا تحویل به موقع خدمات درخواست شده است؛ ولی توصیف و اندازه‌گیری خروجی‌های احساسی معمولاً سخت‌تر است. اینکه آیا مشتری از پرواز لذت برد؟ آیا مشتری که با بخش خدمات مشتریان تماس گرفته بود، زمانی که تلفن را قطع می‌کرد احساس بهتری نسبت به زمانی داشت که شروع به صحبت کرده بود؟ همان گونه که پیشرفت‌های صورت گرفته در شناخت دینامیک سیستم‌ها و تحلیل بهتر فرایندها، سازمان‌ها را در مهندسی مجدد عملیات و رسیدن به نتایج بهتر یاری کرده است، یافته‌های تازه در تحقیقات رفتارشناسی و روان‌شناسی هم می‌تواند به سازمان‌ها ایده‌هایی برای بهتر کردن جنبه‌های روانی خدماتشان ارائه دهد.

سه عامل احساسات، اعتماد و کنترل از عواملی هستند که در ارزیابی مشتریان از کیفیت خدماتی که دریافت کرده‌اند، تأثیر می‌گذارند که در اینجا هر کدام از آنها را تشریح می‌کنیم.

احساسات، بر آنچه ما به خاطر می‌آوریم، روشی که با استفاده از آن موانع را از سر راه بر می‌داریم و تصمیماتی که می‌گیریم، تأثیر می‌گذارند.

اعتماد یک متغیر مهم روانشناختی است که عنصر ضروری هر رابطه محکم و بادوام است. کنترل بر محیط فرد و دانش او در مورد اینکه پدیده‌ها به چه صورتی روی می‌دهند، یک نیاز بسیار بزرگ روانی است.

طراحی برای دادن احساس بهتر به مشتریان

سازمان‌ها همواره در تلاشند که احساساتی را در مشتریان برمی‌انگیزند که از نظر موقعیت رقابتی آنها را در جایگاه بهتری نسبت به رقیبانشان قرار دهند. به این جایگاه، جایگاه احساسی گفته می‌شود. برای مثال زمانی که شرکت بیمه استیت می‌گوید: «شما در دست افراد خوبی قرار دارید» سعی می‌کند حس اطمینان و امنیت را به مشتریانش منتقل کند. وفاداری یک سازمان به جایگاه احساسی‌اش می‌تواند تصمیم‌گیری سازمان‌ها را در مورد فرایندها، افراد و دارایی‌هایش ساده‌تر کند.

ردیابی احساسات

زمانی که سازمان جایگاه احساسی خود را انتخاب کرد، قدم بعدی طراحی ارتباطات احساسات با جایگاه انتخاب شده‌است. این کار نیازمند درک مدیریت از روابط رو به بهبود جریان‌های فرآیند، پیشینه تراکنش‌ها و احساسات است. در بسیاری از محیط‌های خدماتی پیچیده مراحل گوناگونی از دوره‌های خدمات و انواع گوناگون خدمات و محصولات، به احساسات متفاوتی ختم می‌شوند. برای مثال در یک بیمارستان، اقوام یک کودک تازه متولد شده، به نسبت اقوام بیماری که به نازگی در بختی مراقبت‌های ویژه بستری شده است، احساسات بسیار متفاوتی را تجربه می‌کنند.

برای داشتن رویکرد بهتری در طراحی فرایندهای حساس به احساسات، شناختن عوامل برانگیزاننده احساسات ضروری هستند. در کل افراد زمانی که تغییری در نتایجی که انتظارش را داشتند می‌بینند، احساساتی می‌شوند. همان گونه که راننده‌ای که در حال رانندگی در جاده است، از پیچیدن ناگهانی کامیونی که از روبرو می‌آید به خطی که خودش در آن در حال رانندگی است، می‌هراسد یا همان طور که کارمندی که می‌بیند میزان پاداش در نظر گرفته شده برای او از مقداری که پیش‌بینی می‌کرد بیشتر است،

برخوردی نشان می‌دهند. سازمان‌هایی که می‌توانند مشکلات ایجاد شده را به سرعت رفع کنند، فرصت جلب رضایت مشتری را به دست می‌آورند.

طراحی اعتماد

نیاز به اعتماد زمانی حیاتی است که نتایج حاصله کاملاً در کنترل سرویس‌دهنده نیستند یا مشتری نمی‌تواند مهارت و توانایی‌های خدمت‌دهنده را ارزیابی کند. رویکرد مشتریان نسبت به لیاقت و انگیزه کارکنان با یکدیگر تفاوت دارد. برای مثال پیشخدمتی که جای را روی مشتری می‌ریزد ولی بعداً در مقام جبران سرویس مناسبی می‌دهد، به نسبت پیشخدمتی که بدون هرگونه خطایی کارش را انجام می‌دهد، ولی در تمام مدت اخم کرده است، احتمالاً انعام بالاتری دریافت خواهد کرد.

اگرچه میزان اعتبار و گواهی‌نامه‌ها و شناخته شده بودن عوامل مهمی در اعتماد سازی به شمار می‌آیند، مشتریان قضاوتشان را بر اساس رفتار سرویس‌دهنده، توانایی‌های حل مشکل و برقراری ارتباط او شکل می‌دهند. اگرچه عناصر دیگری مانند زمان پاسخگویی هم در ارزیابی مشتریان از میزان مهارت سرویس‌دهنده تاثیرگذار است که به تغییر میزان اعتماد او به سازمان می‌انجامند. عوامل دیگر عبارتند از: ظاهر حرفه‌ای، ارتباطات شفاف، درگیر بودن فعال با کار مشتری و ... برای مثال میزان اعتمادی که یک فروشنده خودرو در منصرف کردن یک مشتری از خریدن خودرویی که امکانات مناسبی ندارد، ولی برای فروشنده بسیار سودآور است به دست می‌آورد آنقدر زیاد است که سودی را که در صورت فروختن آن خودرو به دست می‌آورد، تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.

طراحی کنترل

هر مرکز خدمات‌دهی که در پیش‌بینی نتیجه با فرآیند امور مبهم و عدم قطعیت مواجه باشد، می‌تواند به از دست دادن کنترل امور توسط مشتریان منجر شود. سرویس‌دهندگان

به دو صورت کنترل را به دست مشتریان می‌سپارند. با دادن کنترل رفتاری به مشتریان در برخی از مراحل خدمت‌رسانی و با دادن کنترل شناختی به این معنا که حتی اگر مشتری نتواند نتیجه کار را پیش‌بینی کند، به او اجازه دیدن روش انجام شدن کارها داده شود تا او بتواند از طراحی دقیق شیوه خدمت‌رسانی اطمینان حاصل کند. برای مثال زمانی که یک سرمایه‌گذار می‌تواند برنامه مورد علاقه‌اش برای سرمایه‌گذاری بازنشستگی را انتخاب کند یا زمانی که یک بیمار می‌تواند غذای دریافتی‌اش در بیمارستان را انتخاب کند، کنترل رفتاری در جریان است. در مجموع افراد ترجیح می‌دهند زمانی که نمی‌توانند خدمتی را بلافاصله دریافت کنند، از این نوع کنترل برخوردار باشند. کنترل شناختی با دادن اطلاعاتی در مورد فرآیند یا نتیجه به مشتری حاصل می‌شود. برای مثال زمانی که یک سازمان هواپیمایی تأخیر در پرواز یک هواپیمای خاص را به مشتری اطلاع می‌دهد، کنترل شناختی در جریان است. سازمان‌هایی که می‌خواهند در دادن خدمات به مشتریانشان پیشرفت کنند، باید از فرصت‌های پیش‌رو برای بهبود فرآیندهایشان بهره ببرند. آنها باید علاوه بر مهندسی مجدد فرآیندهایشان به بخش پنهان خدمات مشتریان که نظر و احساسات مشتریان هست هم توجه نشان دهند. برخورد مناسب چند کارمندی که با مشتری در ارتباط مستقیم هستند یا فرهنگ عالی سازمانی به‌تنهایی نمی‌تواند نتایج مطلوبی تولید کند. اگرچه در برخی از زمینه‌ها مانند تکنولوژی‌های موبایل که خدمات بانکداری یا دسترسی به اسناد ذخیره شده را سهولت می‌بخشند سازمان‌ها باید خودشان را وقف نوآوری‌های تکنولوژیکی کنند، اولین لازمه هر سازمان خدماتی داشتن درک مناسبی از نوع خدمات و توجه فردی و نیازهای احساسی است که مشتریان به دنبال آن هستند.

