

# مدیریت و بازاریابی سازمانهای خدماتی

"دلزده و خسته شدم از بازدید کارخانجاتی که فقط دم از چیزهای بزرگ مثل کیفیت و ... می زنند. و همزمان

مشتریهایشان از نارساییها، شاکی هستند."

"جان ایگر رئیس سابق هیات مدیره آی.بی.ام"

Philip Kotler

ترجمه و تلخیص مهدی جمشیدی

در دهه های اخیر دیده می شود حتی شرکتها و مجتمعهای صرفاً تولیدی، به منظور متمایز کردن خود از سایرین، فعالیتهای خدماتی خاصی را به زنجیره فعالیتشان می افزایند.

ماهیت و طبقه بندی خدمات

خدمات، عمل یا فعالیتی غیر ملموس

است که فردی برای دیگری انجام می دهد، که ضمناً تملک چیزی را برای وی به بار نمی آورد. 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 می شود، 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 پدیده ای به نام خدمات<sup>۱</sup> هستیم.

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

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

خدمات، طیف وسیعی را در برمی گیرد. در بخش دولتی خدمات شامل دادگاهها، ادارات کار، بیمارستانها، ارتش و نیروی انتظامی، پلیس، آتش نشانی، ادارات پست، مدارس، بیمه و ... می شود. در بخش خصوصی غیرانتفاعی نیز خدمات شامل

موزه ها، بنگاههای خیریه، اماکن مذهبی، کالجها، بنیادها، بیمارستانها و ... می باشد. بخش خاصی از فعالیتهای کسب و کار از جمله خطوط هوایی، بانکها، دفاتر خدمات رایانه ای، هتلها، دفاتر مشاوره حقوقی، مالی، مهندسی و مدیریت، خدمات پزشکی، کمپانیهای فیلم سازی، شرکتیهای تعمیراتی، آژانسهای معاملات املاک و ... جزو خدمات هستند. تعداد زیادی از کارکنان شرکتیهای تولیدی نیز، در بخشهای خدماتی این شرکتها مشغول می باشند.

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 بدن نیست 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 وکلاز 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 پایین 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 تامین 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 ببری 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>۱۰</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 رقبا برجسته گردد. مشتری در ابتدا انتظار دریافت خدمات معینی را دارد، اما تامین 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 سمبلها 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

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

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. بازاریابان علاقه‌مند هستند بدانند چه زمانی باید کوشش نمایند از انتظارات مشتری فراتر بروند. در این خصوص مدلی تحت

## جدول شماره ۲

۱. قابلیت اتکا <sup>۱۴</sup> : توانایی انجام دقیق و مطمئن خدماتی که قول داده شده است	٪۳۲
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 استاندارد کردن محصول؛

۴- کاهش و یا منوط کردن نیاز به یک خدمت، از طریق اختراع یک محصول - به عنوان مثال، اختراع پارچه بشور و پوش نیاز به خدمات لباسشویی و اطو کشی 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 به جای 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 شاکی؛

۴۲ - و تاکید بر رضایت کارکنان و مشتریان.

DOS+WIN95+WEB BASED

نرم افزار های کامپیوتری آماده  
مالی اداری:

- حسابداری مالی
- اسناد دریافتی اپرداختی
- اطلاعات پرسنلی
- حقوق و دستمزد
- ...

کادر مجرب طراحی سیستمهای کامپیوتری  
+  
کادر متخصص پیاده سازی نرم افزار های کامپیوتری

---

سیستمهای کارآمد کاربردی کامپیوتری

## مشاران نرم افزار

طراحی و پیاده سازی انواع  
سیستمهای کاربردی کامپیوتری:

- حسابداری مالی و صنعتی
- حسابداری فروش و مشتریان
- حسابداری دارایی های ثابت
- حسابداری انبار
- تدارکات و سفارشات
- کنترل حمل و نقل و ترخیص کالا
- بودجه و تأمین اعتبار
- پرسنلی و امور اداری
- حقوق و دستمزد کارکنان

سیستمهای جامع و یکپارچه کامپیوتری:

- سیستم جامع اطلاعات مدیریت
- سیستم جامع اطلاعات مالی
- سیستمهای جامع تلفیقی

مشاران نرم افزار با بیش از چهارده سال تجربه در طراحی و پیاده سازی سیستمها و نرم افزار های کامپیوتری مالی، اداری و مدیریت



انجمن حسابداران خبره ایران



مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

دوره عالی حسابداری و مدیریت مالی و دوره های تکمیلی حسابداری و امور مالی

دوره های کوتاه مدت حسابداری

کلاسهای کنکور فوق لیسانس رشته حسابداری

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران با همکاری آموزشی انجمن حسابداران خبره ایران  
برگزار می نماید :

نام دوره	تعداد ساعت	زمان برگزاری	شرایط شرکت کننده	دروس
دوره عالی حسابداری و مدیریت مالی	۲۶۰	پنجشنبه ها	لیسانس حسابداری یا رشته های مشابه و سه سال سابقه کار حسابداری یا حسابرسی	حسابداری مالی - حسابرسی - حسابداری مدیریت - مدیریت مالی - کاربرد استانداردهای حسابداری - قانون مالیاتهای مستقیم - قانون تجارت
دوره تکمیلی (۲) حسابداری و امور مالی	۲۶۰	پنجشنبه ها	مدرک دوره تکمیلی (۱) یا فوق دیپلم و سه سال سابقه کار مالی	حسابداری مالی پیشرفته (۱) و (۲) - حسابداری صنعتی (۲) - حسابداری مدیریت - کاربرد استانداردهای حسابداری - مدیریت مالی
دوره تکمیلی (۱) حسابداری و امور مالی	۲۶۰	پنجشنبه ها	مدرک دیپلم متوسطه و سه سال سابقه کار در امور مالی	حسابداری مالی - مباحثی از حسابداری مالی تکمیلی - حسابداری صنعتی - مدیریت مالی و بودجه - حسابرسی - قانون مالیاتهای مستقیم - قانون تجارت
کلاس کنکور فوق لیسانس برای رشته حسابداری	۱۸۰	چهارشنبه و پنجشنبه	لیسانس حسابداری و یا رشته های مرتبط	ریاضیات - حسابداری صنعتی - پژوهش عملیاتی - زبان تخصصی - حسابداری مالی (اصول و میانه ۱ - میانه ۲ و پیشرفته ۱ و ۲)
دوره کوتاه مدت حسابداری	۵۰	ازشنبه تا چهارشنبه بعد از ظهرها	دیپلم متوسطه	حسابداری مالی

محل ثبت نام و کسب اطلاعات بیشتر :  
تهران - ایرانشهر شمالی شماره ۲۱۷، طبقه دوم تلفن ۳ - ۸۳۰۹۷۲ واحد ثبت نام

# نایار

سیستم

ایستاد

## ۱ نرہ افزار بجای ۵ نرہ افزار

منتخب شرکتهای دارنده گواهینامه ISO

کلیه نرہ افزارها دارای:

کتاب راهنما  
فیلم ویدیو جهت آموزش  
قفل سخت رایگان  
آموزش رایگان  
یکسال ضمانت



سایر نرہ افزارها:

۱- حسابداری مالی

۲- پرسنلی و حقوق دستمزد

۳- انبار و حسابداری انبار

آدر س : ایرانشهر شمالی - کوی برنا - پلاک ۳۳ - طبقه ۳ غربی

تلفن واحد فروش : ۸۸۴۹۲۸۷ - ۸۸۴۳۱۰۲ - ۸۸۴۵۶۰۷

فاکس : ۸۸۴۵۶۰۶

واحد پشتیبانی : ۸۸۴۳۶۵۸