

کیفیت خدمات

نوشته: بنجامین شتايدر (۱) بث چونگ (۲)

برگردان: حسین وزیری سابقی

جهان کسب و کار امروز دگرگونی بنیادی دارد. مدتهاست می شنویم که ما به عصر رقابت خشونت آمیز پانهاده ایم، رقابتی که در آن تأمین رضایت واقعی - حتی خرسندی - مشتری، نه تنها برای کامیابی کسب و کار، بلکه برای بقای آن نیز، ضروری است. (۳)

درباره کیفیت، سخنان بسیار گفته و نوشته شده است و تقریباً همه آنها درباره کیفیت محصولات است یعنی درباره اتومبیلها، یخچالها، تلفنهای سیار و مانند آنها. اما، بسیاری از ما "همه روزه" با خدمات سروکار داریم و آنها را می خریم؛ درحالی که محصولات - مخصوصاً محصولات بادوام مانند آنچه که نام برده شده - را گاهگاه می خریم. مکانیکی که در تعمیرگاه اتومبیل کار می کند، سرویسکاری که برای تعمیر یخچال می آید، و تعمیرکاری که تلفن ما را تعمیر می کند، کارکنان خدماتی هستند. اما، افزون بر کارکنان خدماتی که به تعمیر و نگهداری محصولات می پردازند (و این کوچکترین بخش جهان خدمات است) میلیونها نفر دیگر هم خدماتی ارائه می دهند که در شمار خدمات تعمیراتی نیست و در بسیاری موارد هم اصلاً "یک محصول قابل لمس نیست.

برای نمونه، هنگام مراجعه به بانک برای نقد کردن یک چک، وجه نقد دریافتی، ارزیابی نمی شود بلکه تجربه نقد کردن چک مورد ارزیابی قرار می گیرد، ارزیابی یک سفر هوایی از نیویورک به واشنگتن این نیست که آیا به مقصد می رسید یا خیر، بلکه این است که در مدت پرواز چه رویدادهایی پیش آمده است. قاعده اینست: هر قدر محصول دریافتی در یک برخورد لمس ناپذیرتر باشد، آن برخورد، بیشتر یک برخورد خدماتی است و کسب و کار خدمات، کسب و کاری بزرگ است: (۴)

● دو سوم تولید ناخالص ملی امریکا (و از دیدگاه برخی، بیشتر) از بخش خدمات بدست می آید، این رقم در بازار مشترک اروپا اندکی کمتر است.

در سه دهه گذشته، اقتصاد بخش خدمات در ایالات متحده امریکا حدود ۵۰ میلیون شغل تازه پدید آورده است و همین بخش خدمات است که تمام دوره های رکورد این سه دهه را مهار کرده است.

1- Benjamin Schneider

2- Beth Chung

۳- این عبارت از منبع زیر نقل شده است: ریچارد واتیلی (Richard C Whiteley) ۱۹۹۱ "شرکتهای مشتری

گرا: حرکت از حرف بسوی عمل" Reading MA: Addison- Wesley " صفحه ۲.

۴- نگاه کنید به Gronroos, C (۱۹۹۰) "مدیریت و بازاریابی خدمات: اداره واقعبینانه در رقابت خدمات"

Albrecht, K. & Zemke, R. (۱۹۸۵) خدمات امریکا: اداره کسب و کار در بخش خدمات،

نیویورک: Dow Jones- Irwin

اقتصاد بخش خدمات با رشد کودکان، همچنان گسترش خواهد یافت زیرا وقتی کودکان بزرگ می‌شوند خدمات بیشتر و بیشتری - بویژه خدمات بهداشتی - خواهند خواست. در مقاله حاضر، اندیشه‌هایی را بمیان خواهیم آورد که در شناسایی وجوه افتراق خدمات در محصولات و کاربرد این تفاوتها در مدیریت کیفیت خدمات، سودمند خواهد بود.

ویژگیهای خدمات

این پیوستار گرفت، سخن خواهیم گفت.

"لمس‌ناپذیری" از ویژگیهای

بارز خدمات است، خدمات از نظر لمس‌ناپذیری با محصولات فرق دارد و این یک سوی این پیوستار است. خدمات، شامل اشیایی نیست که با اندازه، وزن و فضا، تعریف می‌شود بلکه دربرگیرنده تجربه‌ها، اعمال یا فرایندهاست. لمس‌ناپذیری خدمات، ارزیابی عملکرد کارکنان را برای کسب و کارهای خدماتی و همچنین ارزیابی ارزش را برای مشتریان دشوار می‌سازد. کیفیت خدمات در رایة تجربیات کارکنان نهفته است و کسب و کارهای خدماتی یا مشتریان نمی‌توانند باآسانی آن را بسنجند.

یک سمفونی یا تاتر را در نظر آورید، خدمات سمفونی یا تاتر همان رایة آنهاست زیرا هیچ چیز

محصولات رایة شده، ایجاب می‌کند به آنچه در بخش خدمات به بازار می‌رود نگاهی تازه افکنده شود. (۵)

در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ در مورد تفاوت خدمات با محصولات بحثهای فراوان وجود داشت. متخصصان بازاریابی خدمات سرانجام توافق کردند که خدمات و محصولات را در سه پیوستار زیر ببینید:

● لمس‌ناپذیری

● تولید و مصرف همزمان

● مشارکت مشتری در تولید

حتماً باید توجه شود که سخن از پیوستار است و نه دوشاخگی، زیرا بسیاری از خدمات همراه با محصولات هستند و بسیاری از محصولات نیز خدمات را همراه دارند. بااینهمه، دوسوی این پیوستار، سودمند است و ما عمدتاً از درسهایی که می‌شود از دوسوی

تنها ۲۵ سال از زمانی که بازاریابان، بازاریابی خدمات را از بازاریابی محصولات جدا کردند، گذشته است. آنان هنگامی که دریافتند خدمات در بسته‌بندیهای ظریف مانند بسته‌بندی محصولات رایة نمی‌شود، کاوش در کیفیت خدمات را آغاز کردند. در برخورد با محصولات لمس‌ناپذیر که اقتصاد کشورهای امریکا و اروپای غربی را بسرعت فرا می‌گرفت، پرسشهای بنیادی بازاریابی در زمینه نظامهای توزیع، بسته‌بندی، تحویل و مانند آنها، مورد توجه قرار گرفت. برای برخی از دانشگاهیان و حرفه‌ایهای بازاریابی - هم در ایالات متحده امریکا و هم در اروپا (مخصوصاً در فرانسه و کشورهای اسکاندیناوی). - روشن شد که لمس‌ناپذیری بسیاری از

۵- برخی از منابع مهم در زمینه تاریخ بازاریابی و مدیریت خدمات عبارتند از Lovelock, G.H. ۱۹۹۲

"مدیریت خدمات: بازاریابی و عملیات و منابع انسانی" چاپ دوم Bateson, J.E, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall

(۱۹۹۲) "اداره بازاریابی خدمات" چاپ دوم Fort Worth, Tx: Dryden

ملموسی در کار نیست. مشتریان، تنها آنها را تجربه می‌کنند و محصول لمس‌پذیری به عنوان نتیجه دریافت نمی‌کنند. مسایلی همچون اندازه، وزن و فضا - که در مورد محصولات صادق است - در اینجا روایی ندارد و با اینهمه، این تجربه می‌تواند براستی، سودمند باشد.

کسب و کارهای خدماتی که ذهنیت محصول‌گرا دارند - و بسیاری نیز چنین هستند - می‌کوشند کمیت خدمات را نیز در برابر کیفیت آن، احصاء نمایند. برای نمونه، صندوقداران بانک از نظر تعداد دادوستدها، دقت صندوق در پایان روز، و تعداد زنگ تلفن آنها، پیش از برداشتن گوشی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مهربانی و ادب در انجام اینگونه فعالیتها برای مشتریان، ارزیابی نمی‌شود، اما این ویژگیها در شمار ابعاد لمس‌ناپذیر خدمات است و مشتریان آنها را به عنوان کیفیت خدمات ارزیابی می‌کنند.

"تولید و مصرف همزمان (همزمانی)" دومین پیوستاری است که می‌توان خدمات و محصولات را بر روی آن سنجید. مراد از همزمانی اینست که خدمات معمولاً در یک چرخه‌یگانه، تولید و مصرف می‌شود، برعکس محصولات که می‌توان آنها را در یک زمان تولید و نگهداری نمود، آنگاه به مکانی دیگر منتقل کرد، و مجدداً برای فروش منتقل نمود و سرانجام برای مصرف بخانه برد. خدمات اصولاً بایگانی و انبار نمی‌شود. برای نمونه، تعداد صندلیهای هواپیمای خط هوایی X برای مسیر فرودگاه جان کندی^(۶) به فرودگاه لاکس^(۷) در ساعت ۵ بعد از ظهر روز ۱۹ جولای ۱۹۹۵ تنها برای یکبار وجود خواهد داشت؛ صندلی آن را نمی‌توان برای استفاده بعدی در زمانی دیگر ذخیره نمود. تختهای اتاقهای هتل در شبهای بخصوص تنها برای یکبار وجود دارد. اجرای سمفونی شماره پنج

بتهون بوسیله ارکستر کلیولند^(۸) در تاریخ ۲۰ ماه مه ۱۹۹۷ فقط برای یک بار خواهد بود. این خدمات، همزمان تولید و مصرف می‌شود زیرا اگر در زمان تولید، مصرف نگردد، دیگر هیچگاه وجود نخواهد داشت. خدمات باید در جایی ارائه شود که مورد نیاز است - نبودن صندلی خالی در پرواز مسیر جان کندی به لاکس را نمی‌توان با صندلیهای اضافی هواپیمای دسی^(۹) به آتلانتیک جبران نمود و همینطور اتاقهای خالی در هتلهاى نوارلثان^(۱۰) را نمی‌توان به هتلهاى موجود در سن‌دیه‌گو^(۱۱) افزود. اتاقها باید در همانجایی باشد که به آنها نیاز هست. مسئله اینست که همزمانی خدمات، پیش‌بینی و تنظیم عرضه و تقاضا را دشوار می‌سازد، نمی‌توان برای عرضه‌کننده خدمات، پروازهای اضافی تدارک دید.

همزمانی، دشواریهای منحصر بفردی در مدیریت کیفیت خدمات پدید می‌آورد. هنگام

6- John F. Kenhedy

7- LAX

8- Cleveland Orchestra

9- DCA

10- New Orlean

11- San Diego

تولید یک اتومبیل شورت، مشتری حضوری ندارد که تولید را ببیند. اما مشتری بانک، خدمات صندوقدار بانک را بچشم می‌بیند، خدمات هواپیما در حضور شما در هواپیما ارائه می‌شود، سمفونی در حضور شما اجرامی شود و شما به آن گوش می‌دهید و تولید آن را می‌بینید. مشکل سازمانهای خدماتی اینست که تولید آنها قابل رویت است و نمی‌توان آن را از مشتری پنهان نمود. همین مسئله سبب می‌شود که ارائه (تولید)، کلید معادله کیفیت خدمات بشمار آید. مدیریت ارائه، با در نظر گرفتن حضور مشتری، چالش کلیدی مؤسسه‌های خدماتی است.

"مشارکت مشتری" سومین پیوستاری است که خدمات را از محصولات جدا می‌کند. در بسیاری از خدمات، مشتری نه تنها در تولید "حضور" دارد، بلکه در آن واقعاً "مشارکت" می‌کند برخی از خدمات (مانند خدمات پزشکی) به تأمین اطلاعات از سوی مشتری، وابستگی دارد و این اطلاعات مواد خامی است که به شکل خدمات درمی‌آید. مشتریان به شیوه‌های دیگر نیز در ارائه خدمات خود مشارکت دارند.

نمونه‌های آن عبارتند از استفاده مشتری از صندوقهای خودکار بانک، جمع و جور کردن میز مشتریان بوسیله خودشان در رستورانهای سلف سرویس، انتخاب لباس مشتریان در خرده‌فروشیها، تنظیم برنامه‌های سفر، تعطیلات، گشتهای مسافرتی و مانند آنها بوسیله مشتریان. باید گفت، در این شیوه‌ها، مشتریان در خدماتی که دریافت می‌کنند «کارکنان موردی» یا «همکاران تولید کننده» هستند.

همزمانی، برای مؤسسه‌های خدماتی مشکل‌آفرین است؛ اما مشارکت و دخالت مشتریان در تولید واقعاً یک مسئله است. یک مؤسسه خدماتی کار استخدام، یک مشتری را چگونه انجام می‌دهد و چگونه او را برمی‌انگیزاند و هدایت می‌کند؟ اگر مشتریان، تنها مشتری یک مؤسسه خدماتی نیستند بلکه کارکنان آن نیز بشمار می‌روند، آیا باید با آنان مانند کارکنان رفتار شود؟ آیا مشتریان نگران از دست دادن کار خود هستند؟ آیا مشتریان به مؤسسه خدماتی پایبندی دارند؟ چگونه می‌توانید مشتریان را به انجام دادن رفتاری که می‌خواهید،

وادارید؟ و با اینهمه، برغم دشواریهایی که مشارکت مشتریان در تولید و خدمات پدید می‌آورد، این مشارکت می‌تواند برای مؤسسه بسیار ارزشمند باشد. مشارکت مشتریان می‌تواند به بینشی بینجامد که در کنارکنان معمولی دیده نمی‌شود. از همین روست که شرکتهایی همچون ام ۳ (3M)، فورد (Ford) و برخی شرکتهای دیگر پانلهایی از مشتریان دایر می‌کند و در هر زمینه - از طراحی تا بازاریابی و خدمات - از آنان نظرخواهی می‌کنند. با همین شیوه بود که زیراکس (Xerox) توانست از ورشکستگی نجات یابد؛ از همین رو بود که ای.بی.ام (IBM) توانست همه راپشت سر بگذارد و خود را بازیابد؛ و به همین دلیل بود که خرده‌فروش محلی مانند هچینگرز^(۱۲) (خرده فروش وسایل خودآموز خانگی) توانست با خرده‌فروشان ملی (مانند هوم‌دیپوت^(۱۳)) که وارد بازارش شده بودند با موفقیت رقابت کند.

نگرانی شرکتهای فقط این نیست که از دادوستدهای معتبر اطمینان یابند، و علت آن نیز همان پدیده همزمانی و مشارکت مشتری است.

12- Hechingers

13- Home Depot

شرکتهایی چون ریتز - کارلتون^(۱۴) اینک در پی استقرار "روابط" با مشتریان هستند، روابطی که فراتر از روابط دادوستدی است و همان پابندی و درست عهدی را که در روابط نیرومند و ارزشمند خود با اشخاص داریم دنبال می‌کنند.^(۱۵)

خلاصه این که این سه ویژگی خدمات، تولید و کیفیت خدمات را از تولید کیفیت محصولات متمایز - و شاید دشوارتر - می‌کند.

در تولید هر محصول می‌توان با مداخله‌های دوره‌ای و پیش از آن که محصول در دسترس مصرف‌کننده نهایی قرار گیرد، کیفیت آن را ارزیابی نمود. در ارائه خدمات به محض آغاز فرایند ارائه خدمات، کار پیش می‌رود و برگشتی در کار نخواهد بود. هواپیما، بخاطر کارکنان پرخاشگر خود، بر نمی‌گردد و کنسرت، بخاطر خرابی دهنه یک ترومپت، دوباره آغاز نمی‌شود.

خدمات، یکسره و با تمامیت خود در معرض دید همگان قرار می‌گیرد. اگر همگان خدمات را مشاهده می‌کنند و اگر کیفیت خدمات در تجربه آرایه آن است، پس شرایط باید برای کیفیت خدمات بهینه باشد.

در بخش بعد شواهدی می‌آوریم که می‌گوید برای برخورداری مشتری از کیفیت برتر خدمات باید شرایطی وجود داشته باشد.

شرایطی که به تجربه بهتر کیفیت خدمات می‌انجامد^(۱۶)

در هر جای جهان، نظارت بر کیفیت ارائه خدمات، بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای ارائه دهنده خدمات ایجاد می‌کند. آهنگ و جو پیرامون ارائه خدمات، کلید کیفیت خدمات است. نام این آهنگ یا جو را "فضای کیفیت خدمات" می‌گذاریم.

تحقیق نشان می‌دهد که دو رشته خط مشی، عمل، و روش وجود دارد که فضای کیفیت خدمات را پدید می‌آورد،

وقتی که کارکنان وجود این خط مشی‌ها، اعمال و روشها را تأیید نمایند، مشتریان از کیفیت برتر خدمات خبر خواهند داد:

● **"نشان دادن علاقه به مشتری"** یعنی توجه و بهره‌گیری از بازخور مشتری درباره کیفیت خدمات؛ برنامه‌های استخدای و آموزشی مبتنی بر کیفیت خدمات؛ پشتیبانی لجستیکی (ابزار و تجهیزات) برای کیفیت خدمات؛ رویکرد پرشور و

شوق (انعطاف‌پذیر) و نه دیوانسالارانه (مبتنی بر مقررات) نسبت به خدمات؛ و ارائه خدمت بنیادی با کیفیتی بسیار مطلوب. "خدمت بنیادی" همان دلیل وجودی کسب و کار است: یعنی غذا در یک رستوران، درمان پزشکی در یک بیمارستان، و کیفیت خود اثر در یک سمفونی.

● **"نشان دادن علاقه به کارکنانی که خدمات می‌دهند"** یعنی سرپرستی رابطه مدار؛

14- Ritz- Carlton

۱۵- مقدمه آنچه را که به نام "بازاریابی رابطه" خوانده می‌شود می‌توان در منبع زیر یافت: Ballantye, D. Christopher, M., Payne: Butterworth- Heinemann

, Ballantye, D. (۱۹۹۱) "بازاریابی رابطه: آمیزش بازاریابی با کیفیت خدمات مشتری" لندن

۱۶- متن کامل این پژوهش را می‌توانید در منبع زیر پیدا کنید: Schneider, B. & Bowen, D. E. (۱۹۹۵) "برد در بازی

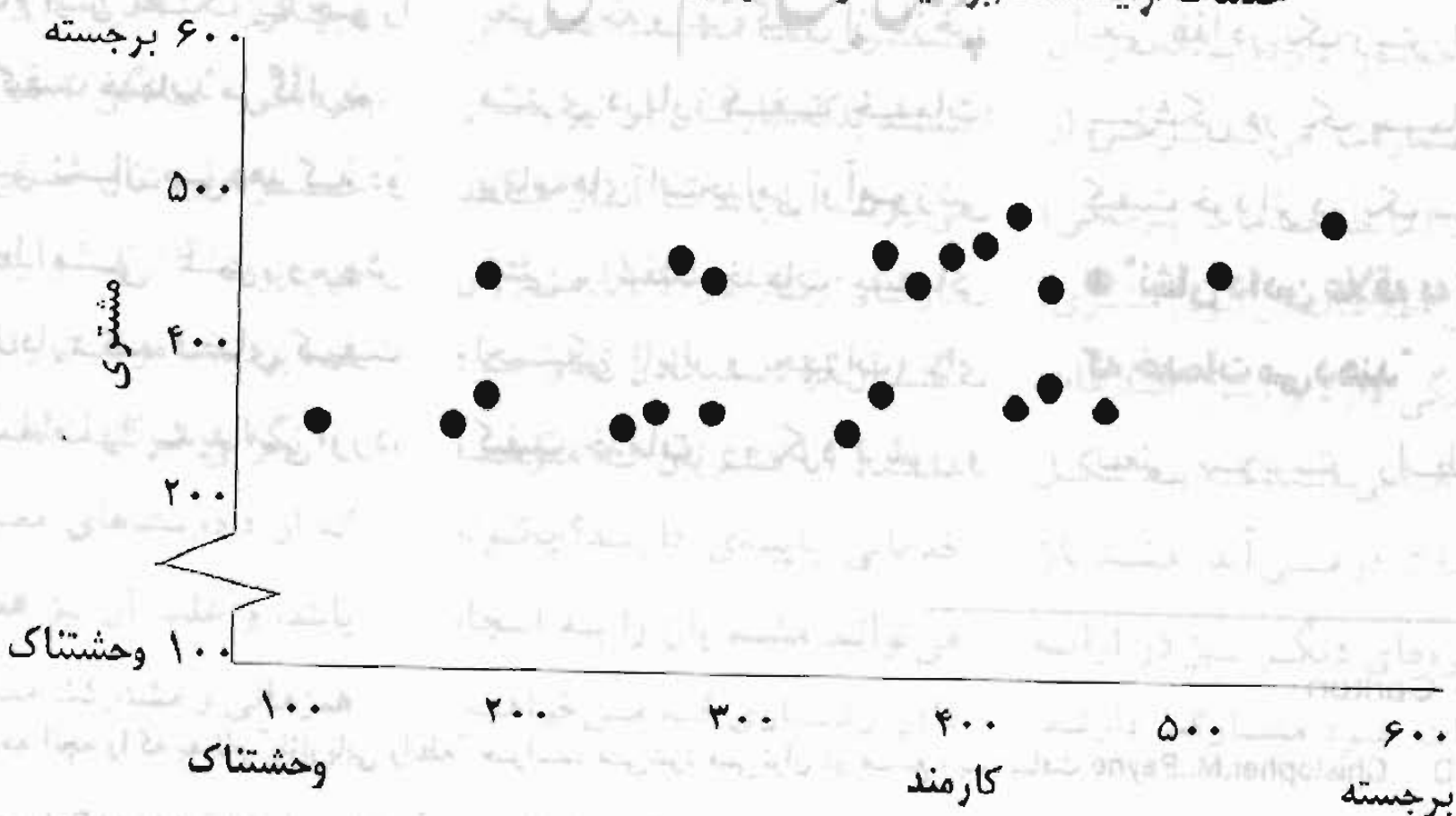
برنامه‌های آموزشی و کارراهه‌های شغلی؛ حمایت جامعه‌پذیری شغل؛ احساس مباهات نسبت به سازمان و آنچه که از آن دفاع می‌کند؛ و تسهیل در اثربخشی کار بجای ایجاد موانع. مراد از تسهیل در اثربخشی کار، به حداقل نگاهداشتن سیاسی کاری و توزیع پاداش بر پایه شایستگی - و نه رابطه‌های سیاسی - است. هنگامی که این دو رشته شرایط موجود باشد کارکنان نشانه‌ها و شواهد کافی دارند که کیفیت خدمات نه تنها مناسب بلکه در حد انتظار است. شرایط کار و محل کار جوی پدید می‌آورد که در آن آرایه کیفیت برتر خدمات به عنوان یک هنجار تلقی می‌شود و مجموع وضعیت حاکم این پیام را

می‌رساند که به کیفیت خدمات، بهاء داده می‌شود. در چنین شرایطی کارکنان باسانی باور می‌کنند که مدیریت واقعاً به کیفیت برتر خدمات اعتقاد دارد و براستی برای آن ارزش قایل است. ترچه داشته باشید که این باور کارکنان بر پایه شرایطی است که مدیریت پدید می‌آورد و نه بر پایه آنچه که مدیریت بر زبان می‌راند.

یکی از دلایل اهمیت ایجاد فضای کیفیت خدمات، لمس ناپذیری خدمات است. خدمات فاقد ویژگیهای بیرونی است که بتواند کیفیت را برساند، و از همین رو، تعیین بسیاری از کیفیتهای آن، به آرایه آن بستگی دارد. سمفونی شماره پنج بتھون و مکبث شکسپیر،

شاهکارهایی شگفت‌انگیزند؛ اما همین شاهکارها اگر بنا بر سستی آرایه شوند، بسیار مبتذل می‌نمایند. آنچه اهمیت دارد اینست که هسته و بنیاد خدمات - یعنی موسیقی یا نمایشنامه در اینجا - عالی باشد و عالی نیز آرایه شود، فضای کیفیت خدمات، خدمت دهنده را با پدیده کیفیت روبرو می‌سازد، پدیده‌ای که در برداشت مشتری از کیفیت خدمات متجلی می‌شود. برای نمونه در یکی از پژوهشها، هم از کارکنان و هم از مشتریان بانک خواسته شد کیفیت خدمات شعبه خود را ارزیابی کنند. بدین ترتیب که مشتریان کیفیت خدمات دریافتی و کارکنان کیفیت خدمات آرایه شده را ارزیابی کنند (۱۷).

نگاره شماره ۱-۴ رابطه میان برداشت کارمند و مشتری از کیفیت خدمات آرایه شده (بوسیله کارمند) و دریافت شده (بوسیله مشتریان)



۱۷ - نگاه کنید به Schneider, B (۱۹۸۰) سازمان خدمات: ایجاد فضای خدمات، حیاتی است؛ پویایی سازمانی

نگاره شماره ۱-۴ نتایج پاسخها در ارزیابی کیفیت خدمات را نشان می‌دهد. در نگاره شماره ۱-۴ هر نقطه نمایانگر داده‌های اطلاعاتی مشتریان و کارکنان یک شعبه است. بطور کلی میان نظر مشتری و کارمند درباره کیفیت خدمات شعبه بانک، رابطه روشنی دیده می‌شود. این رابطه کامل نیست، اما نیرومند است (همبستگی آماری نقاط نگاره ۱-۴، $r=0/67$ است). از زمان پژوهش اصلی که در سال ۱۹۸۰ اجرا شده تاکنون نتایجی از این دست بارها بدست آمده است و این یافته‌ها نشان می‌دهد که درک و برداشت کارکنان از تأکیدی که سازمانهاشان بر کیفیت خدمات و برخورداری مشتریان از کیفیت برتر خدمات دارند، اهمیت دارد. دلیل دوم اهمیت فضای کیفیت خدمات، به همزمانی و مشارکت مشتری - بطور توأمان - مربوط می‌شود. همزمانی ایجاب می‌کند

که به محض آغاز آرایه خدمات، خدمات کاملاً آشکار شود و هیچ فرصتی برای واری کنترل کیفیت وجود ندارد، زیرا تولید، آرایه و مصرف اساساً همزمان روی می‌دهد. بدینسان کنترل کیفیت، با خط مشی‌ها، اعمال و روشهایی که نمایانگر فضای خدمات هستند، پیوند می‌یابد. بهمین ترتیب، مشارکت مشتری ایجاب می‌کند که فضای مناسب برای تقویت رفتار مناسب مشتری وجود داشته باشد. مشتریان نیز، مانند کارکنان، برای بروز رفتار لازم و مورد انتظار، نیازمند اشاره‌ها و شواهدی هستند. اما چون مشتری هستند، نمی‌توان به آنان دستور داد. بلکه باید با پیامهای رفتاری به آنان فهماند که چه انتظاری از آنان می‌رود. این پیام در فضایی منتقل می‌شود که کارکنان برای مشتریان می‌سازند. به سخن دیگر، زنجیره‌ای از اعمال، خط مشی‌ها، و روشها هست که با اقدام مدیریت آغاز می‌شود، به

درک کارمند از فضای کیفیت خدمات منجر می‌شود و به رفتار او می‌انجامد؛ و این رفتار کارمند نسبت به مشتری است که برداشت مشتری از کیفیت خدمات را شکل می‌دهد. اداره فضای کیفیت خدمات ساده نیست زیرا چنین فضایی، مجموعه یادسته‌ای از خط مشی‌ها، اعمال و روشهاست. این فضاها با معجزه پدید نمی‌آید، بلکه مستلزم حداقل دو شرط پیش گفته است تا کارکنان و مشتریان آن را دریابند. فقط آموزش یا تنها تسهیلات کاری، یا سرپرستی مطلوب چنین فضایی را بوجود نخواهد آورد؛ این فضا مجموعه یا دسته‌ای از فعالیتهاست که درونمایه مشترکی را می‌رساند و اشاعه می‌دهد. و هنگامی که کارکنان وجود چنین فضایی را برای کیفیت خدمات گزارش نمایند، مشتریان نیز کیفیت برتر خدمات دریافتی را اعلام خواهند نمود.

آیا کیفیت همیشه کیفیت است؟

رضایت مشتری در هتلی دیگر را نیز تأمین خواهد نمود؟ یکی از اندیشه‌های تازه‌تر در زمینه کیفیت

خدمات اینست که کیفیت لازم برای رضایت مشتری در بازارهای مختلف و در بخشهای گوناگون

بازار، فرق می‌کند. کیفیت خدمات در متل شش با کیفیت خدمات در ریتس - کارلتون^(۱۸) فرق می‌کند. اما هر دو می‌تواند برای مشتری رضایتبخش باشد. چگونه امکان دارد؟

حقیقت اینست که مشتریان بدلائیل مختلف به هتل‌های مختلف می‌روند و انتظاراتهای مختلف دارند. در یک سفر کاری، شاید اشخاص به یکی از متلهای شش بروند چون راحت و ارزان است. وجود یک اطاق تمیز و جذاب با یک دوش خوب، در بخش متل شش از بازار هتل، شاید رضایتبخش باشد زیرا انتظار فرد را برآورده می‌کند و شاید هم فراتر از حد انتظار او باشد. همین اطاق در ریتس - کارلتون شاید مایه نارضایتی باشد. کسانی که به ریتس می‌روند - حتی اگر همان کسانی باشند که به متل شش هم می‌روند - انتظار جذابیتها و رابطه دیگری را از کارکنان آنجا دارند. آنان شاید به این دلیل به ریتس - کارلتون می‌روند که بدرستی پذیرایی شوند و از کارکنان آنجا انتظار دارند که بگونه‌ای استثنایی مودب، فهیم و مسئول و به نیازهایشان توجه خاص داشته باشند.

تجربه ما می‌گوید برای این که کسب و کارهای خدماتی، مشتریان راضی داشته باشند، باید کیفیت خدمات خود را مطابق انتظاراتها و ماورای انتظاراتهای مشتریان همیشگی خود ارایه کنند. متل شش نباید بکوشد که مانند ریتس کارلتون باشد زیرا در بخش دیگری از بازار هتلها فعالیت دارد. در بخشی که انتظار مهمان‌نوازیهای ظریف را دارند (مانند ریتس کارلتون)، اینگونه مهمان‌نوازی باید ارایه شود؛ جایی که چالاکی، یک راهبرد رقابتی بشمار می‌رود، باید چالاکی دیده شود و جایی که توجه به نیازهای فردی یک راهبرد رقابتی است (مانند یک مشاور مالی)، توجه به فرد باید اعمال شود. کلید مدیریت بر فضای کیفیت خدمات، درک و شناخت بخش بازاری است که یک مؤسسه در آن رقابت می‌کند. چالش عمده یک کسب و کار خدماتی اینست که راهبرد رقابت در بازار را تنظیم کند، بگونه‌ای در بازار مطلوب تبلیغ کند که انتظاراتهای معینی را ایجاد نماید و آنگاه به تأمین این انتظاراتها - در سطحی فراتر از سطح رقابت

- پردازد. کلید رضایت مشتری در یک کسب و کار خدماتی، اینست که کیفیتی فراتر از انتظاراتهای مشتری در بخش بازار مربوط، ارایه گردد. آن دسته از کسب و کارهای خدماتی که این حقایق را، درک می‌کنند و می‌توانند فضای لازم برای کیفیت خدماتی را - در سطحی فراتر از انتظاراتهای مشتریان همیشگی خود - ایجاد نمایند.

این کسب و کارهای خدماتی، فضای لازم را با تأکید بر بخش بازاری که در آن رقابت می‌کنند، بوجود می‌آورند؛ و رقابت نیز در قالب اعمال مدیریتی آنان - از نیروی انسانی بازاریابی گرفته تا تسهیلات مالی - شکل می‌گیرد. تأکید بر بخش بازار لازم است زیرا فضای کیفیت خدمات به فعالیتهای بسیار بستگی دارد و شیوه انجام دادن این فعالیتهاست که "نوع" کیفیت (ونه سطح کیفیت) لازم را به مشتریان و کارکنان تفهیم می‌کند. این فعالیتها یا خط مشی‌ها و اعمال و روشها به کارکنان می‌گوید که چه نوع رفتارهایی از آنان انتظار می‌رود و به چه رفتارهایی اهمیت و پاداش داده می‌شود. کارکنان پس از دریافت

این نکته، بطور ضمنی با کارفرمای خود پیمان می‌بندند که چنین رفتارهایی داشته باشند. بخشهای مختلف بازار، رفتارهای مختلفی را به کارکنان دیکته می‌کنند. در ریتس کارلتون، شیوه‌های کارمندی و آموزش بر مراقبت و مواظبت تأکید دارد؛ بازاریابی، مهمان‌نوازیهای ظریف آنجا را به تصویر می‌کشد؛ شیوه‌های مالی

کمتر بر کاهش هزینه‌ها و کارآیی و بیشتر بر کیفیت تأکید دارد؛ و به مدیریت تسهیلات و تجهیزات چراغ سبز نشان داده می‌شود تا جذابیت و شکوه پدید آورند. این شیوه‌ها در متل شش نه برای کارکنان عملیاتی آن کاربرد دارد و نه برای مشتریان آن. جدول شماره ۱-۴ راه سودمند

- و اگر چه بسیار ساده شده - تفکر درباره اینگونه موضوعهای راهبردی بازاریابی را در ارایه کیفیت خدمات نشان می‌دهد. این جدول سه موضوع را نشان می‌دهد که استراتژی مؤسسه خدماتی حول آنها شکل می‌گیرد:

چالاکی، مهمان‌نوازیهای ظریف و رعایت سلیقه مشتری.

جدول شماره ۱-۴ شناسایی انواع بخشهای بازار^(۱۹)

بخش بازار	چالاکی	مهمان‌نوازیهای ظریف	رعایت سلیقه مشتری
خدمات کافی	+	○	○
خدمات پاسخ‌گرانه	+	○	○
خدمات دوستانه	○	+	○
خدمات اختصاصی	○	○	+
خدمات خوب	+	+	○
خدمات سرد و بی‌روح	+	○	+
خدمات مراقبتی	○	+	+
خدمات برجسته	+	+	+

● "چالاکی" به پاسخگویی، فوریت، قابلیت اعتماد و سریع‌الانتقالی اشاره دارد. ● "مهمان‌نوازیهای ظریف" به ادب، شعور، همدلی، گرمی روابط، دوستی و ملاحظه کارکنان اشاره دارد.

● "رعایت سلیقه مشتری" در خدمات، به اختصاصی بودن خدمات هر مشتری در برابر خدمات عمومی و همگانی اشاره دارد. توجه: در این جدول هیچ علامت ("○") وجود ندارد زیرا فرض بر اینست که انتظارات منفی درباره چالاکی، مهمان‌نوازیهای ظریف و رعایت سلیقه مشتری معنایی ندارد و به فقدان مشتری می‌انجامد. همه جنبه‌های کسب و کار باید با بخش بازار راهبردی که در

آن رقابت می‌کند همسویی داشته باشد (۲۰). هر سازمانی می‌تواند تصمیم بگیرد که در مورد یک یا هر سه عامل خدماتی در حد متوسط یا عالی باشد. همانطور که جدول شماره ۱-۴ نشان می‌دهد، صفر (۰) نمایانگر عملکرد متوسط در مورد یک عامل است و علامت بعلاوه (+)، عملکرد عالی در مورد یک عامل را نشان می‌دهد. با ترکیب این سه عامل و همه ترکیبهای ممکن از صفرها و بعلاوه‌ها، هشت بخش بالقوه بازار بوجود می‌آید. گذشته از آن، پیشنهاد می‌کنیم که مشتریان میان این جنبه‌های خدمات و قیمت، معادله‌های گوناگونی بسازند بگونه‌ای که قیمت را جایگزین یک یا دو جنبه از سه جنبه آرایه خدمات نمایند برای مثال، مثل شش را در طبقه "خدمات کافی" می‌شناسیم که از هر سه جنبه کافی است و رقابت قیمت را انتخاب می‌کند، و در عین حال می‌کوشد از نظر مسایل کیفی در رقابت پیشی گیرد. ریتس کارلتون را در طبقه خدمات برجسته می‌شناسیم که از هر سه

جنبه در سطح بالایی قرار دارد. بنابراین رقابت در این هتلهای از نظر قیمت کمتر و از نظر کیفیت بیشتر است. مثل شش و ریتس کارلتون در بخشهای متفاوتی از صنعت هتلداری فعالیت می‌کنند. مشتریان آنها انتظاراتهای مختلفی در زمینه‌های چالاکی، مهمان‌نوازیهای ظریف و رعایت سلیقه مشتری - و همچنین قیمت دارند - مسایل مهم هر دو به شرح زیر است:

● مؤسسه خدماتی، قطع نظر از بازاری که در آن رقابت می‌کند، باید بخش بازاری خود را بدرستی بشناسد.

● پس از شناسایی درست بخش بازار، همه جنبه‌های مدیریت باید با آن بخش بازار همسوس شوند و هدف این باشد که کیفیت خدمات در آن بخش، فراتر از حد رقابت باشد. با ایجاد فضای کیفیت خدمات مناسب برای بخش بازار مورد نظر، می‌توان این کار را انجام داد.

بطوری که تاکنون دیده‌اید همواره بر اهمیت رقابت در بخش

بازار مربوط تأکید داریم. دلیل آن اینست که کیفیت خدمات، یک پدیده مطلق نیست یعنی کیفیت خدمات خوب و کیفیت خدمات بد، وجود ندارد. کیفیت خدمات، از نظر رقابت در بخش بازار انتخابی می‌تواند برتر باشد. به سخن دیگر، کسب و کار بخشی که "چالاکی" در آن اهمیت دارد، می‌تواند در بُعد مهمان‌نوازیهای ظریف بیشتر کار کند. کیفیت خدمات، نسبی است و نسبی بودن آن، رقابتی است که در بخش بازار مربوط دارد. و کیفیت خدماتی که در رقابت برتر باشد، برای سازمان منافع درازمدت خواهد داشت.

در پایان این بخش به تجربه‌های خود درباره هتلهای برمی‌گردیم و می‌بینیم که چگونه یک رشته انتظاراتها - بویژه در مثل سوپر هشت بلوارث (۲۱) در داکوتای شمالی - همواره تأمین می‌شود و به یاد می‌ماند. یک مثل سوپر هشت بلوارث چه کاری می‌تواند انجام دهد تا در رقابت ممتاز بماند؟ فلسفه و نگرش صاحبان مثل سوپر هشت بلوارث را در اینجا بازگو می‌کنیم. دقت مایکی (۲۲)

و ارنی وینگن^(۲۳) را در توصیف هتل خود، و نیز مزیت رقابتی آن می‌توان حس نمود.

“فلسفه بلوارث سوپر هشت”

دوستی، فضایی لذتبخش، آسایش و آوردگی، خدمات گونه‌گون با قیمت‌های مناسب، هدف مایکی و ارنی وینگن یعنی میزبانان شما در هتل بلوارث سوپر هشت است. دکور امریکایی اینجا بگونه‌ای طراحی شده است که به آسایش و راحتی شما کمک می‌کند. میزبانان شما برای ساختن هر یک از این دکورها و هر قطعه از این مبلمان، هزاران ساعت صرف کرده‌اند. برای خرسندی بیشتر شما حمام سونا، اتاق ورزش، استراحتگاه عمومی، شومینه، چشم‌اندازهای دلکش، و صبحانه خانگی نیز تدارک دیده‌ایم.

فضای مهمان‌نوازی گرم را در اینجا خواهید یافت و همه کارکنان مثل ما می‌خواهند نیازهای شما را تا سرحد امکان برآورده سازند. در عوض از شما نیز تقاضا داریم با رفتاری پس‌ندیده از تأسیسات ما بهره‌گیرید و بماندگی‌ها را تا ساختمانها و حیاط‌ها را تمیز نگه‌داریم.

روندهای آینده کیفیت خدمات

کسانی که به کیفیت خدمات علاقه‌مندند، دیگر به تفاوت میان خدمات و محصولات نمی‌اندیشند، بلکه در پی شناخت شرایطی هستند که برای آرایه کیفیت برتر خدمات باید وجود داشته باشد؛ یعنی می‌خواهند ماهیت نسبی کیفیت خدمات و کاربرد آن را به عنوان یک مزیت رقابتی در بازار دریابند.

در باره مشتریانی که خدمات را دریافت می‌کنند و مؤسسه‌هایی که کیفیت خدمات مشتریان را تأمین می‌کنند، هنوز هم باید بسیار آموخت.

پژوهش و کار آینده درباره مشتری: نیازهای مشتری

روشن است که ارزیابی رضایت مشتری و برداشت او از کیفیت خدمات همواره مورد توجه بوده است. پایه بنیادی از این ارزیابیها این بود که برداشت مشتری از خدمات در چارچوب انتظارهای او شکل می‌گیرد؛ یعنی رضایت عبارت است از تفاوت میان انتظارها و برداشتها. از این رو همواره تأکید کردیم که باید فراتر از انتظارات مشتری - در بخش بازار مربوط - نگرینست و چنین نگرشی بمعنای این است که در آرایه کیفیت خدمات از مرز رقابت فراتر رفته‌اید.

یکی از حوزه‌های نوین رضایت مشتری، به انتظارهای مشتری کاری ندارد و به نیازهای او - بویژه نیازهای اساسی مانند نیازهای ایمنی، احترام و عدالت - می‌پردازد.^(۲۴) نیازها با انتظارها فرق دارند. انتظارها، آگاهانه، مشخص، کوتاه مدت و سطحی هستند در حالی که نیازها تا زمانی که فعال نشده‌اند، ناآگاهانه، کلی، عمیق و درازمدت هستند. وقتی انتظارها برآورده نمی‌شوند، مایوس و ناراضی می‌شویم؛ وقتی که نیازهای اساسی تأمین نمی‌شوند، شاید خشمگین یا حتی برافروخته شویم. اگر رضایت یک مشتری را بدست نیاورید، او ناخرسند خواهد بود، اما اگر نیازهای او را تأمین نکنید، او را از دست خواهید داد. این را می‌توان با شایستگی‌هایی که یک مدیر را موفق می‌سازد (قابلیت‌های کارراهه شغلی) و عواملی که به شکست یک مدیر می‌انجامد (مخاطره‌های کارراهه شغلی) مقایسه نمود. انتظارها و نیازها - مانند ابعاد شایستگی دارند و در دو سوی یک پیوستار مدیریتی - در دو بُعد متفاوت قرار دارند و در دو سوی

یک پیوستار نیستند. نیاز به احترام، یعنی نیاز به حفظ و افزایش احترام به خود را در نظر بگیرید. مراد ما از احترام، یگانگی فرد با خویش یا خودشناسی - و بویژه خودشناسی مثبت - است. چون آرایه خدمات با کنش و واکنش‌های رودررو میان افراد همراه است "خویشتن" مشتریان در میان است و امکان بسیار دارد که نیاز به احترام نادیده گرفته شود.

می‌توان به چند طریق نیاز به احترام را نادیده گرفت. یک راه اینست که نتوانیم واقعیت نارضایتی مشتری را درک و تأیید کنیم. در این مورد عبارت "همیشه حق با مشتری است" درست می‌نماید زیرا آنچه یک مشتری احساس می‌کند واقعیت اوست و نمی‌توان چنین واقعیتی را نادیده گرفت.

فردی از گروه ما زمانی به هتل نیویورک رفت و دید که رزرو اطاق او بکلی لغو شده است و او جایی ندارد. کارکنان هتل بجای پوزش خواهی بخاطر قصور هتل در این کار و بجای اینکه چاره‌ای بیندیشند همواره توضیح می‌دادند

که او باید چه کارهایی انجام می‌داده است. صرف ۱۵ دقیقه برای گفتگو با سرپرست هتل و صرف ۴۰ دقیقه برای پیدا کردن اطاق مزید بر علت شده بود. او به عنوان یک مشتری (و در اینجا به عنوان یک مشتری بالقوه) خوار، بی‌احترام و طرد شده بود. آن هتل با عدم شناخت و نادیده گرفتن نیازهای احترام مشتری یکی از مشتریان پایدار خود را از دست داده بود.

فن‌آوری اطلاعات قلمرو دیگری است که در آن نیاز مشتری به احترام باسانی نادیده گرفته می‌شود. بمنظور کاهش هزینه‌های پرسنلی بسیار علاقه مندیم که کسب و کارهای خدماتی، برخورد رویاروی خود را با مشتریان حذف کنند و با استفاده از فن‌آوری اطلاعات هر کاری را در این زمینه انجام دهند. اما این کار به چند دلیل خطرناک است:

● بسیاری از مردم از فن‌آوری هراس دارند و از کاربرد واقعی آن می‌ترسند زیرا نگرانند مبادا نزد خود و یا کسان دیگر نادان جلوه نمایند، برای نمونه، فرض ما بر اینست که بسیاری از کسان بدلیل

آبروی خود از صندوقهای خودکار
بانکها استفاده نمی کنند؛ آنان
چگونگی استفاده از این
صندوقهای خودکار را نمی دانند و
نمی خواهند که مردم آنان را نادان
پندارند. ● هنگامی که مردم پیریشان
هستند، می خواهند کسی را داشته
باشند که این احساس را با او
در میان نهند؛ فن آوری رویارویی
افراد، این مسئله را وخیم تر
می کند. سیستمهای پیام گیر
هم اکنون برای زندگی روزانه
بسیاری از مردم یک سم است. این
پدیده در مواقع اضطراری بطور

ضمنی از اهمیت اضطرار - و
در نتیجه از اهمیت تلفن کننده -
می کاهد. بطور خلاصه، کاربردهای
فن آوری اطلاعات در روانشناسی
مشتری و این که یک کسب و کار
چگونه می تواند از نادیده گرفتن
نیازهای اساسی مشتری بپرهیزد،
مسئله ای است که نه پژوهشگران و
نه مؤسسه های خدماتی هنوز
بدرستی درک نکرده اند. فرض ما
بر اینست که کسب و کارهای
خدماتی برای دستیابی هدف خود
در کاهش هزینه ها از طریق
فن آوری، مشتریان خود را بیگانه

می کنند. این امر می تواند - بویژه
در زمانی که رابطه میان مشتری و
مؤسسه خدماتی بصورت یک
مزیت رقابتی بالقوه درمی آید -
خطرناک باشد. می توانیم صدها
شیره را فهرست کنیم که طی آنها
کسب و کارها - نادانسته - نیاز
مشتری را به احترام نادیده
می گیرند. با اینهمه این قاعده را نیز
بازگو می کنیم: ● احترام مشتریان اغلب هنگامی
خدشه دار می شود که آنان
در مقابل دیدهمگان یا در خلوت،
احساس خواری، بی احترامی و
خفت کنند.

پژوهش و کار آینده درباره بازاریابی رابطه (۲۵)

موضوع دیگری که در ادبیات
خدمات بتازگی عنوان می شود،
مفهوم بازاریابی رابطه است.
مؤسسه های خدماتی کم کم
می فهمند که اگر هر داد و ستد با
مشتری به عنوان یک رویداد
جداگانه تلقی شود، رابطه ای ایجاد
نخواهد شد؛ تاریخچه کنش و
واکنش مشتری با مؤسسه است که
رابطه می سازد. بدینسان در
روابط با افراد، رفتار ما برای
دومین و سومین بار، با رفتارمان
در نخستین بار فرق دارد. چگونه
یک مؤسسه می تواند با مشتری
خود رابطه برقرار کند در حالی که
رفتار آن با او در دومین و سومین
بار درست مانند رفتار آن در
نخستین بار است؟ مؤسسه های
خدماتی باید بدانند که برخی از
انواع رابطه در واقع، در برخورد
دوم و سوم پدید می آید و این خود
سازمان است که باید تصمیم بگیرد
این رابطه را چگونه اداره نماید.
این چالش "مدیریت رابطه ای" است
و این چالشی براستی عظیم است
زیرا خدمات، بسیار لمس ناپذیر
است و مشتریانی دارد که - دست
کم - مشاهده گر و بالقوه، همکار
تولید کننده هستند.

در حال حاضر بدرستی
مشخص نیست که چگونه می توان
به مشتریان نشان داد که برای آنان
ارزش و حرمت قایل هستند. اما

روشن است که نخست باید به مسایل و موضوعهای کنترل کیفیت - مانند آنچه که اشاره شد - توجه شود؛ یعنی: فراتر رفتن از حد انتظارها در رقابت و تأمین نیازهای مشتری بطوری که نیازهای ایمنی، احترام و عدالت را - نه تنها نادیده نگیرد بلکه - برانگیزاند. همه این کارها مستلزم اینست که به بسیاری از جنبه‌های رابطه خدماتی - از طراحی تجهیزات و تسهیلات تا نقش فن آوری و از ماهیت روابط میان افراد تا شیوه‌های حل مسایل مربوط - توجه شود.

واقعیت اینست که فن آوری می‌تواند در استقرار یک رویکرد رابطه مداری - در مقایسه با رویکرد دادوستد مداری - با مشتریان نقش برجسته داشته باشد. برای نمونه وقتی که برای نقد کردن یک چک به بانک می‌رویم چرا بانک در همه مراجعه‌های ما، گواهینامه راندگی ما را می‌بیند و شماره آن را یادداشت می‌کند؟ چرا شماره گواهینامه را به کامپیوتر نمی‌دهد تا به صندوقدار اجازه دهد که فقط عکس را مطابقت کند؟ به سخن دیگر چرا نقد کردن یک چک بوسیله صندوقدار، دشوارتر از نقد کردن آن بوسیله صندوق خودکار است؟ چرا هنگام دادوستد پول در صندوقهای خودکار، نسخه چاپی ترازنامه حساب خود را به روز دریافت می‌کنید؛ اما هنگامی که به صندوقدار بانک مراجعه می‌کنید، چنین ترازنامه چاپ شده‌ای نمی‌گیرید؟ شاید بانکها می‌خواهند پیامی بمانند: صندوقهای خودکار می‌توانند بهتر از صندوقداران به شما خدمت دهند؛ بنابراین از این صندوقهای خودکار استفاده کنید؟ این همراهی برای ایجاد رابطه است!

رزرو کردن جاوبلیط در هتلها و شرکتهای هواپیمایی درست مانند شرکتهای کارت اعتباری، حق تقدمها و سابقه را "بیاد می‌آورد". سابقه در ایجاد رابطه اهمیت بسیار دارد و مؤسسه‌های خدماتی در برخورد با مشتریان خود باید بدانند که چگونه باید ارزش سابقه آنان را تأیید و تقویت کنند و نشان دهند. نمونه دیگر، بیمه‌گزاری را در نظر بگیرید که در بیست و پنج سال گذشته همواره اتومبیل خود را در یک شرکت بیمه کرده و هیچگاه هم تصادف نکرده و اخطار سرعت نگرفته است. چنین فردی در حال سرعت تصادف می‌کند و کاری که شرکت بیمه انجام می‌دهد اینست که یا (الف) بیمه‌نامه او را فسخ کند، یا (ب) سهم بیمه‌گزار را بطور نجومی افزایش دهد. این شیوه‌ای نیست که در آن به سابقه اهمیت داده شود و رابطه، احترام داشته باشد.

خلاصه و نتیجه

کوشیدیم برخی از اندیشه‌ها و پژوهشهایی که درباره کیفیت خدمات انجام گرفته است در چند صفحه خلاصه کنیم. در زمینه کیفیت خدمات چند مسئله اساسی را بررسی کرده‌ایم:

● **ماهیت خدمات** در اینجا از لمس ناپذیری نسبی خدمات، همزمانی و حضور مشتری در تولید خدمات و مشتری به عنوان همکار تولید کننده سخن گفتیم.

● **"کاربرد ماهیت خدمات در مدیریت کسب و کارهای خدماتی"** در اینجا به ضرورت ایجاد فضای لازم برای کیفیت خدمات تأکید کردیم و گفتیم که همه جنبه‌های کسب و کار در خط مشیها، اعمال و روشهای آن متجلی می‌شود؛ و نیز بر اهمیت پیشی گرفتن در رقابت کیفیت خدمات تکیه کردیم. فشرده‌ای از پژوهشی را گفتیم که نشان می‌داد اگر کارکنان کسب و کار خود را دلبسته کیفیت خدمات و علاقه‌مند به کیفیت زندگی کاری آنان ببینند، انگاه مشتریان نیز وصول کیفیت خدماتی برتر را اعلام خواهند کرد.

● **"مدیریت کیفیت خدمات راهبردی"** در اینجا از شیوه‌های طرح موضوعها و مسایل کیفیت خدمات در بخشهای گوناگون بازار و از اهمیت بازاریابی راهبردی در مدیریت کسب و کارها سخن گفتیم و بر این نکته تأکید کردیم که کیفیت خدمات پدیده‌ای مطلق نیست بلکه پدیده‌ای نسبی در رقابت است. در اینجا نیز بر اهمیت همسویی جنبه‌هایی مختلف مدیریت با بخش بازار تأکید شد.

● **"روندهای نوین"** سرانجام از دوروند نوین در کیفیت خدمات نام بردیم: تکیه بر نیازهای مشتری و تکیه بر رابطه مشتری با مؤسسه خدماتی. مسئله کانونی در هر دو مورد، فن‌آوری اطلاعات بود. از یک سو این اندیشه را بمیان آوردیم که تأکید بیش از اندازه بر فن‌آوری اطلاعات، توانایی مؤسسه را در تأمین نیازهای روانی بنیادی مشتریان تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. از سوی دیگر دیدیم که این فن‌آوری می‌تواند - با تکیه بر سابقه رابطه - در ایجاد رابطه روانی عمیق‌تر با مشتریان، سودمند افتد.

مسایلی که در این مقاله عنوان شد، اینک بکلی در قلمرو رشته بازاریابی قرار گرفته است؛ اگر چه برخی از پژوهشهای آن بوسیله علاقه‌مندان به مدیریت عملیات و برخی دیگر بوسیله علاقه‌مندان به رفتار سازمانی انجام گرفته است. هنوز هم لازم است کارهای بسیاری در زمینه رفتار سازمانی در مدیریت خدمات انجام شود، زیرا پژوهشهای انجام شده نشان می‌دهد که میان تجربه مشتریان از شیوه کیفیت خدمات و انواع تجربه‌های کارکنان در سازمان پیوندهای نیرومندی وجود دارد. برای درک درست رفتار مشتری و دیدگاهی که او از کیفیت خدمات دارد، باید بکوشیم تا رفتار و تجربه‌های کارکنان را دریابیم و ببینیم اعمال مدیریت چه تأثیری بر این تجربه‌ها و رفتارها می‌گذارد. وقتی نشان دهیم که عملکرد درونی سازمان با مشتری بیرونی آن پیوند دارد، موضوعهای مورد مطالعه در رفتار سازمانی - از انگیزش تا رهبری، و از رضایت شغلی تا مطالعه رفتار کارکنان - مفهومی تازه خواهد یافت. بنابراین در گذشته همواره دربند آثار "درونی" مسایل رفتار سازمانی - یعنی بهره‌وری، غیبت، ترک خدمت و مانند آنها - بوده‌ایم. اینک می‌دانیم که همین رفتارها و تجربه‌ها بر "مشتریان" سازمان نیز اثر می‌گذارد. ساینستیکهای منحصر بفردی که برای درک کیفیت خدمات بمیان می‌آوریم، برای علاقه‌مندان به اینگونه مسایل - و نیز برای یک مدیر کارآمد - فرصتهای گرانقدری بدست می‌دهد تا با اعمال مدیریت خویش، کیفیت خدمات به مشتریان خود را همواره زیر نظر داشته باشد.