

## منظر خدمات

برندسازی درون‌سازمانی؛ حلقه مفقوده منظر خدمات گردشگری

**چکیده** | سازمان‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده محصول و خدمت با استفاده از استانداردهای و روش‌های کنترل کیفی در تلاش‌اند تا سطح متعارف و قابل تکراری از تجربه را در مشتریان خود ایجاد کنند؛ اما زمانی که متغیرهای اساسی مرتبط با این موضوع غیرقابل کنترل یا به شدت عینی-ذهنی است هدف مذکور قابل تحقق نخواهد بود. خدمات گردشگری یکی از مقولاتی است که به‌طور چندجانبه‌ای از ارتباط میان گردشگری، کارکنان و محیط ارائه خدمات متأثر می‌شود، لذا در درون خود جنبه‌های متعدد ذهنی، عینی و عینی-ذهنی را داراست. برندسازی در سازمان‌های گردشگری با همین هدف وارد ادبیات مدیریت شده است و جهت‌گیری آن در مسیر جایگاه‌یابی و تصویرسازی ذهنی در مشتریان، قبل از تجربه خدمت گردشگری است. هرچند توجه به منظر خدمات و برندسازی سازمان‌های گردشگری یک راه چاره برای رقابت‌پذیری و خروج از چاله‌های احتمالی حوزه خدمات است اما یک حلقه مفقوده انسانی در این میان نیازمند بررسی است. عامل انسانی و برنامه‌های برندسازی درون‌سازمانی موضوعی است که این شکاف را به‌عنوان حلقه مفقوده منظر خدمات و برندسازی کامل خواهد نمود. بنابراین این مقاله با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور مبانی نظری، با استفاده از نظرات خبرگان و تجربیات نگارنده به دنبال بازشناسی برندسازی درون‌سازمانی برای بهبود منظر خدمات در بنگاه‌های گردشگری است.

**واژگان کلیدی** | منظر خدمات، برندسازی داخلی، خدمات گردشگری، منظر خدمات گردشگری

سعید شفیعا

پژوهشگر دکتری مدیریت گردشگری،

دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران.

s.shafia@usc.ac.ir

عملاً انتقال دهنده و نماینده برند خود هستند. بنابراین رفتارها و کردارهای آن‌ها در کنار عناصر فیزیکی و محیطی که خدمات در آن رخ می‌دهد، قالبی ذهنی-عینی ایجاد خواهد نمود که معنای واقعی خدمت در محیط ارائه را به شدت متأثر می‌نماید.

آنچه به عنوان حلقه مفقوده و عملاً راه نجات از این پیچیدگی می‌تواند مورد بررسی و استفاده قرار گیرد، مفهوم برندسازی داخلی یا درون‌سازمانی است. موضوعی که بین رشته‌های مدیریت منابع انسانی، بازاریابی، مدیریت استراتژیک و رفتار سازمانی است. در این رویکرد، منظر خدمات به خوبی چیدمان نخواهد شد مگر اینکه کارکنان سازمان به‌طور کامل و منسجم با شعارها و وعده‌های برند هم‌راستا شده باشند؛ برند را زندگی کرده باشند و برای آن زندگی بیافرینند. تعاملات اجتماعی بین کارکنان در این الگو به عنوان یک پدیده باارزش و مفهوم‌ساز شناخته می‌شود که هم به تقویت سرمایه‌های اجتماعی درون‌سازمانی منتهی خواهد شد و هم به ادراک مثبت مشتریان از کیفیت خدمات. کارمندان واحد خدمات گردشگری که در یک قالب ارزشی به نام برند هم‌راستا شده‌اند به مثابه یک سمفونی ظریف، دقیق و هماهنگ عمل خواهند کرد که مشتریان خدمت گیرنده را از مقوله بررسی منطقی به دریافت عاطفی و اتصال احساسی به سازمان هدایت می‌کند. اینجا شروع مسیر هوشمندانه‌ای است که با استفاده از آن عوامل اخلاص‌گر ذهنی مشتریان را به سمت عناصر ذهنی-عینی، رفتاری-محیطی مطلوبی جهت‌دهی می‌کند و شانس دستیابی به رضایت مشتریان را فراهم می‌سازد. رضایتمندی به عنوان اولین گام برای وفادارسازی مشتریان هدف اصلی بنگاه‌های خدماتی است و می‌تواند راه چاره‌ای برای بنگاه‌های گردشگری باشد.

#### خدمات گردشگری

آنچه از خدمات مهمان‌نوازی و گردشگری از متون غربی به‌جای مانده است سه‌گانه مقدس خوراک، نوشیدنی و اقامت است (ایمانی خوشخو و دیگران، ۱۳۹۴). به بیانی عوامل اصلی زیستی در بستر فرهنگ ارائه‌دهنده آن،

**مقدمه** | برند محصول زندگی کلان‌شهری است که ساکنین این سکونت‌گاه‌های بزرگ را از مقایسه‌های طولانی و پیچیده محصولات و خدمات با یکدیگر برای تصمیم‌گیری نهایی برای خرید رها می‌کند. به‌طور طبیعی ذهن انسان بر اساس قیاس مؤلفه‌ها و عوامل مطلوبی که یا بر اساس تجربه و یا بر اساس یادگیری از محیط شناخته است، در مورد کیفیت یک محصول و خدمت اظهار نظر می‌کند. آنچه مسلم است طراحی سیگنال‌های هدایتگرانه‌ای به نام برند که نه صرفاً در لوگو و طراحی ظاهر، بلکه در ذهنیت و مفاهیم نهفته است، راهکاری منطقی برای راحتی دوطرفه مشتریان و ارائه‌دهندگان این محصولات و خدمات است. مشتریان، از جهت دسترسی به محصولات و خدمات قابل‌اتکا و باکیفیت، و ارائه‌دهندگان، از جهت بقا در فضای کسب‌وکار پرتلاطم امروزی.

گردشگری به عنوان نظامی ارزشی و بستری برای تجربه‌اندوزی، ریشه در تاریخ خلقت انسان دارد که پس از انقلاب صنعتی، شکل و قالب امروزی خود را پیدا کرد. حرکت از یک نقطه مشخص به مکانی معین و انجام فعالیت‌های تعریف‌شده و بازگشت به همان نقطه ابتدایی را می‌توان گردشگری دانست. در این مسیر فعل بازگشتن به همان نقطه ابتدایی، حائز اهمیت است زیرا در واژه نیز به گردش یا گردیدن تأکید شده است. بنابراین آنچه از درون جابجایی فیزیکی به عنوان ارزش بروز خواهد نمود، رسیدن به تجربه و درک به‌اندازه توان و دریافت فردی است. اما در این رابطه، خود فرد گردشگر، به عنوان سازمانی از ارزش‌ها، تجربیات، پیش‌داوری‌ها و حتی حالات روحی-روانی و فیزیکی-شیمیایی، در حالی که به عنوان ادراک‌کننده تجربه نقش‌آفرین است، در میزان و زاویه ادراک نیز اثر مداخله‌گر دارد. گردشگری خسته و گرسنه می‌تواند پیام‌ها و سیگنال‌های ارسالی از طرف ارائه‌دهندگان را جور دیگری درک کند و دانسته نشدن حالت او در حین تجربه خدمات گردشگری، عملاً اثرات مورد انتظار ارائه‌دهنده خدمات را با چالش روبرو می‌کند. در مقابل، ارائه‌دهندگان خدمات یا کارکنان گردشگری در همین قالب نقش بسیار بااهمیتی دارند. این افراد در حالی که قابلیت درک شرایط را دارا هستند،

محصولات و خدمات است که مجموعه آن‌ها در کنار هم یک ادراک کلی یا تجربه را ایجاد می‌کند. ادراکی که در نهایت با تأثیرپذیری از کیفیت زندگی گردشگری پیش از سفر و تأثیرگذاری بر کیفیت زندگی گردشگر پس از سفر، تأثیرات بلندمدت و غیرقابل کتمان به همراه خواهد داشت (Muzaffer Uysal, 2012). آنچه مسلم است این محصول دارای سه سطح اصلی یا هسته‌ای، ملموس و اضافی است که توجه به هر کدام از این سطوح رویکردهای رفتاری و مدیریتی متفاوتی را طلب می‌کند. به‌طور مثال محصول اصلی یک هتل سیستم اقامتی است، نه اتاق. لذا آنچه یک گردشگر از هتل، به‌عنوان محصول اصلی، طلب می‌کند رسیدن به اقامت در جایی است که فضای اقامتی نداشته است. درحالی‌که محصول ملموس آن خصوصیات و مزایای متمایز هتل، مثل اتاق‌های جادار و راحت یا صندلی‌های لابی بسیار راحت را موردتوجه قرار می‌دهد. لذا آنچه به‌عنوان خصوصیات محصول ملموس قابل شناخت است به ویژگی‌ها و عناصر متمایزکننده محصول اشاره دارد. اما محصول اضافه را می‌توان شامل محصولات نامرتبلی دانست که بدون ایجاد هزینه‌های جدید برای گردشگران، به ارزش ذهنی محصول منتهی می‌شود. به‌طور مثال وجود اتاقی برای شستشوی رایگان لباس یا قرار دادن اتاقی عمومی برای اتو کردن لباس‌های شسته شده در راهروی هر طبقه هتل می‌تواند یکی از این گزینه‌های محصول اضافه باشد. آنچه در این بخش برجسته شد، وجود و امکان استفاده از عناصر موردنیاز یک محصول گردشگری برای جلب توجه گردشگر است، به شکلی که برخی خصوصیات از جهت واجب بودن در اولویت بوده و برخی دیگر زمینه‌ساز بالا بردن ارزش ذهنی مشتریان نسبت به محصول یا خدمت دریافت شده است.

اما در ادبیات گردشگری آنچه به‌عنوان تسهیلات شناخته‌شده و بیشتر به‌عنوان عناصر فیزیکی درک می‌شود را «سرویس اسکوپ<sup>۱</sup>» یا منظر خدمات می‌دانند (هادسن و دیگران، ۱۳۹۳). درحالی‌که طبق آرای صاحب‌نظران، منظر نه آن چیزی است که صرفاً به دیدن مرتبط باشد بلکه رویکردی برای دیدن و

به‌عنوان عناصر حیاتی مطرح شده است؛ اما بر طبق دیدگاه‌های مازلو سطوح اولیه نیازهای بیولوژیک و امنیت در ادامه به‌مراتب بالاتری هدایت خواهد شد که در ادراک مشتریان از خدمت اثرگذار است. بنابراین سه‌گانه مقدس الزاماً به معنای غیر مقدس بودن عناصر تکمیلی نیست. می‌توان این سه‌گانه را عناصر عینی دانست که در صورت نبود آن، گردشگری قابلیت بروز نخواهد داشت ولی در صورت وجود، نیازمند سایر عناصر ذهنی و عینی-ذهنی است. عناصر ذهنی مثل تصورات و انتظارات مشتریان از خدمت تولید نشده و غیرقابل لمس پیش از تولید با عوامل عینی-ذهنی مثل ترکیبی از رفتارها، ظاهر پرسنل و محیط فیزیکی ارائه خدمات وابسته می‌شود که قابلیت تأثیرگذاری بیشتری در مشتریان را داراست و البته کمتر دیده شده است.

خدمات قابل ارائه در صنعت گردشگری به‌واسطه تولید در لحظه، غیرقابل ذخیره بودن، فسادپذیری، وابستگی چندجانبه به سایر خدمات مرتبط، فصلی بودن صنعت، داشتن روندهای غیرقابل پیش‌بینی تقاضا، کشش‌ناپذیری عرضه و شناخته شدن نیروی انسانی و مشتریان به‌عنوان بخشی از محصول دارای چالش‌های بسیاری است (دویر و دیگران، ۱۳۹۴). بنابراین آنچه مسلم است در ذات خدمات گردشگری خطرات جدی وجود دارد که علی‌رغم راحتی ورود در بخش‌های مختلف این بازار، بقا و رقابت‌پذیری را به شدت متأثر می‌کند. یکی از مفاهیمی که از ترکیب عناصر محیطی، انسانی و ذهنی شکل گرفته است و در قابلیت مدیریت پذیری خدمات غیرقابل مدیریت کاربری دارد، منظر خدمات است. به بیانی، چگونگی دست‌کاری عناصری که بتواند عناصر غیرقابل دست‌کاری مربوط به خدمات را مدیریت پذیر کند.

### منظر خدمات گردشگری

محصولات بخش گردشگری و مهمان‌نوازی را می‌توان شامل کلیه عوامل و فعالیت‌هایی دانست که برای رفع خواسته‌ها و نیازهای مشتریان یا گردشگران به‌صورت بسته یا بخش بخش در اختیار مشتریان قرار می‌گیرد. بنابراین گردشگری شامل طیف گسترده‌ای از

کنترل‌پذیری و درعین حال آرامش ذهنی مشتریان را فراهم می‌کند. این موضوع پس از انقلاب صنعتی به شرایط جدیدی وارد شد و علائم متمایزکننده، نقش اساسی در کسب‌وکارها پیدا کرد. برندها به شکلی متحول شدند که از یک ابزار تشخیص به ارزش معنوی تبدیل شده و امروزه مفاهیمی مثل ارزش ویژه برند به‌عنوان یک دارایی باارزش بنگاه‌های کسب‌وکار، موردحسابرسی قرار می‌گیرد (مشبکی اصفهانی و دیگران، ۱۳۹۴). بنابراین برندسازی فرایندی است که در آن، سازمان‌های ارائه‌دهنده کالا یا خدمات با اهداف تعریف‌شده خود در تلاش برای ساخت و انتقال مفاهیم و معانی مشخصی هستند تا در ذهن مشتریان قرار گرفته و در مسیر زندگی آن‌ها از طریق تداعیات و یادآوری‌های مثبت و متمایز، امکان فروش مجدد خود را فراهم سازند. به بیانی، تلفیق محصول یا خدمت ارائه‌شده با بخش منطقی و سپس احساسی مخاطب به شکلی صورت می‌گیرد که در شرایط تصمیم‌گیری برای خرید جدید، نظام تصمیم‌گیری مشتری را به سمت بارزش‌تر دیدن محصول برند هدایت کند. بنابراین منظور از برند، یک کالای لوکس و گران‌قیمت نیست؛ بلکه مفهومی است ذهنی که با اتصال به المان‌های عینی و ادراکی، قابلیت ورود و لانه کردن در زندگی روزانه مردم را فراهم می‌سازد و در قبال این مهم، به آن‌ها ارزش‌های مثبتی می‌افزاید.

آنچه مشخص است برنامه‌های برندسازی تلاشی است نظام‌مند، برای انتقال مفاهیم از طریق ابزارهای اطلاع‌رسانی و تبلیغاتی با توجه به مخاطبان مشتریان هدف بنگاه. مسلم است که وعده‌های برندها سازنده ذهنیت در مشتریان است که می‌تواند به‌صورت کاملاً غیر ارگانیک یا صرفاً در حد آگاه‌سازی

توصیف کردن یک واقعیت است (آتشین‌بار، ۱۳۸۸). بنابراین منظر جلوه‌ای از اتصال و ارتباط بین ادراک انسان، محیط و تعاملات بین آن‌ها از زمان گذشته تا به حال است و در درون خود روایتی قابل نقل شدن و بیانی خاص دارد (منصوری، ۱۳۸۳).

در اینجا مقوله ارتباطات و میزان تعاملات بین مشتری و کارکنان، می‌تواند گونه‌شناسی متفاوتی برای منظر ایجاد کند که در جدول ۱ قابل مشاهده است. در این بخش مسلم است که گردشگری و خدمات مرتبط با آن در سطح پیچیدگی بالا با جزئیات زیاد و خدمات ارتباطی دوجانبه قرار دارد.

بنابراین محصول گردشگری هرچند دارای لایه‌های متفاوتی است و هرکدام از لایه‌ها در ذهنیت مشتریان به گونه متفاوتی دارای ارزش و دسته‌بندی است، اما به‌واسطه پیچیدگی بالا و وابستگی شدید آن به ارتباطات بین گردشگر و کارکنان سازمانی، نیازمند مؤلفه مهم دیگری است که این جایگاه را موردتوجه قرار دهد. لذا مفهوم منظر خدمات گردشگری را نمی‌توان صرفاً در مقوله‌های محیطی و مکانی خلاصه کرد و آنچه اهمیت دارد مفاهیم و معانی است که اتصال آن‌ها با محیط، زمینه ادراکی مطلوب را ایجاد می‌کند. اینجاست که مفاهیم مربوط به برند و برندسازی مورداستفاده و توجه قرار می‌گیرند تا مقوله منظر خدمات گردشگری اثرگذارتر و کارا تر شود.

#### برندسازی

انسان‌ها از دوران قدیم برای متمایز کردن پدیده‌ها از یکدیگر از نشانه‌ها، علائم، اسم، پرچم و ... استفاده می‌کردند. محصولات خوراکی با استفاده از علائم مشخصه و متمایزکننده به فروش می‌رسید و زمینه

| گونه‌های منظر خدمات از زاویه ارتباطی | میزان پیچیدگی فضای فیزیکی در منظر خدمات |                               |
|--------------------------------------|---|-------------------------------|
|                                      | پیچیدگی بالا و پر جزئیات                | پیچیدگی کم و ساده             |
| سلف‌سرویس (صرفاً مشتری)              | زمین بازی گلف                           | دستگاه خودپرداز               |
| خدمات ارتباطی دوجانبه                | هتل یا رستوران                          | سالن آرایش                    |
| خدمات بی‌سیم (صرفاً کارکنان)         | شرکت ارائه‌دهنده خدمات تلفنی یا بیمه    | سرویس‌های اتوماتیک تماس تلفنی |

جدول ۱: گونه‌شناسی منظر خدمات بر اساس سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات، مأخذ: (Bitner, 1992).

برند می‌دانند (Zeplin, 2006). آنچه مسلم است هدف از برندسازی ایجاد روایتی است ذهنی و شخصیت دهی انسانی به محصول یا خدماتی فاقد شخصیت انسانی، به شکلی که حس ارتباط و اعتماد را موجب شود و نمود آن در محصول و خدمات قابل تمیز دادن باشد. این تمیز دادن و تفاوت قائل شدن بین پیکره غیرانسانی یک برند به مثابه پیکره انسانی، می‌تواند موجبات دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را فراهم سازد؛ چرا که مشتریان هم تصورات مشخصی از برند دارند و هم نمود انسانی آن را در اجزا و رفتارهای ارائه خدمت مشاهده می‌کنند (دیاگرام ۱).

همان‌طور که مشخص است علائم و نشانه‌های فیزیکی به‌عنوان یک عنصر علی برای شکل‌گیری ادراک از منظر خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما از اینجا به بعد، مشتریان و کارکنان به‌عنوان ارگانیزم‌های پویا و مجزا، نسبت به ادراک به‌دست‌آمده با توجه به خصوصیات شخصی و روانی و تجربیات فردی و گروهی خود عکس‌العمل نشان می‌دهند. آنچه مسلم است دو گونه اثر در این فرآیند وجود دارد: تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم روی کارکنان سازمان که به‌طور بلندمدت روی کیفیت زندگی کاری آن‌ها اثرگذار است؛ و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم روی مشتریان، که روی ادراک آن‌ها از کیفیت خدمات دریافت شده مؤثر است. بنابراین هر دو گروه عکس‌العمل‌های روان‌شناختی، عاطفی و شناختی از خود بروز می‌دهند که در یک مبادله دوطرفه، هم زمینه ادراک و هم زمینه احساس رضایت از خرید یا اشتغال در بنگاه را ایجاد می‌کند. نکته مهم این است که برندسازی درون‌سازمانی، به‌عنوان یک برنامه هدایت‌کننده و تطبیق‌دهنده در فاز پاسخ کارکنان به مشتریان به منظر خدمات، زمینه‌ساز شکل‌گیری تجربه امن خواهد بود. ضمناً در اقدامات مربوط به برندسازی داخلی، این پیش‌فرض وجود دارد که بیش از هر چیز، دستیابی به رضایت و آرامش کارکنان لازم است تا از طریق آن زمینه نیل به رضایت مشتریان فراهم شود. لذا شکل‌دهی هر اقدام عملی یا ذهنی که بتواند کارکنان رضایتمند از کار در برند را موجب شود در دستور کار برندسازی داخلی قرار دارد.

و یا کاملاً ارگانیک و بر اساس تبلیغات دهان‌به‌دهان منتقل شده باشد. به‌طور مثال یک بنگاه گردشگری ارائه‌دهنده تورهای مسافرتی به شهرهای تاریخی، از طریق شبکه‌های ارتباطی خود، ذهنیت ارائه‌دهنده خدمات مطمئن، با سرعت و بی‌نقص را به مشتریان منتقل می‌کند. آنچه پس‌از این ادعا موردنظر مشتریان است آن است که از کارکنان این سازمان و خدمات دریافت شده از آن، احساس اطمینان، سرعت و خدمات فاقد هرگونه نقص را دریافت کند.

بنابراین زمینه لغزش یا تخریب این وعده‌ها در لحظه تماس به‌شدت وجود دارد. یعنی برخورد نامطمئن و ناشی از بی‌تجربگی کارکنان در محیط بسیار آرام و مطمئن طراحی‌شده سازمان (منظر خدمات)، می‌تواند حسی مخالف حس اطمینان را به مشتریان منتقل کند. یا یک برنامه تور شهری در مقصد موردنظر با استفاده از بهترین ماشین‌های گردشگری روز دنیا، در صورت وجود راهنمای تور بی‌دقت و وقت‌شناس، نمی‌تواند حس بی‌نقصی و سرعت را در مشتریان تلقین کند. بنابراین مقوله جدیدی در این میان بروز می‌کند که آن را با عنوان برندسازی داخلی یا برندسازی درون‌سازمانی می‌شناسند.

### برندسازی داخلی

چالش‌های بروز پیدا کرده از پروژه‌های برندسازی موجب شد تا کارکنان به‌عنوان اولین هدف برندسازی مورد توجه قرار گیرند و عملاً برندسازی از خارج به داخل با استفاده از تبلیغات و روابط عمومی به سمت برندسازی از داخل به خارج با استفاده از فرهنگ سازمانی گرایش پیدا کند. تعاریف عدیده‌ای از برندسازی داخلی وجود دارد که هیچ وحدت نظری و واژگانی میان آن‌ها مشاهده نمی‌شود. برخی آن را مکانیزمی آموزشی و ارتباطی دانسته‌اند که رساندن پیام برند یا هویت برند به کارکنان را مدنظر دارد (Pswarayi, 2013). برخی آن را اقدامی مدیریتی با تأکید بر رهبری دانسته‌اند که به جهت هم‌راستا سازی اهداف فردی کارکنان سازمان با اهداف تعریف‌شده برندها طراحی می‌شود و هدف نهایی آن را رسیدن به سطح مطلوبی از رفتارهای مورد انتظار از



دیاگرام ۱: تاثیرات محیطی تا رفتاری در محیط ارائه خدمات. مأخذ: نگارنده، برگرفته از (Bitner, 1992).

می‌یابند. اما این رضایت تازه زمینه‌ای است برای وفادار کردن مشتریان به سازمان که موجبات سوددهی و بقای برند در بازار کسب‌وکار را فراهم خواهد ساخت (هادسن و دیگران، ۱۳۹۳).

بنابراین برندسازی درون سازمانی به‌عنوان مکانیزمی روانشناختی-مدیریتی، به‌عنوان مکمل برنامه‌های برندسازی، هم به حفظ ذهنیت مشتریان کمک‌رسانی می‌کند و هم در منظر خدمات نقش اصلی روایت‌گر را دارد. روایتی انسانی که ریشه در تاریخچه واقعی یا ظاهری سازمانی دارد که قرار است به‌واسطه آن مشتریان خود را به بهترین نحو، نسبت به تعهدات برند، راست‌گو جلوه دهد. روایت امانت‌داری یا وقت‌شناسی را نمی‌توان یک اقدام لحظه‌ای یا خلق‌الساعه دانست؛ بلکه روایتی است تاریخی از مجموعه انسان‌های شاغل در یک سازمان که امانت‌دار بودن و وقت‌شناس بودن را به‌خوبی درک کرده و نسبت به همدیگر رعایت کرده‌اند و در ادامه با مشتریان خود به همین مسلک و شخصیت رفتار می‌کنند.

اگر برندسازی را به طراحی هویت یا شخصیت بتوان تقلیل داد، منظر خدمات گردشگری را می‌توان به بدن و اسکلت قابل‌لمس آن تشبیه کرد که برندسازی درون سازمانی به‌مثابه جریان خون با ریتم و ضربان منظم، به کاربری و استمرار خدمات‌رسانی در منظر خدمات می‌انجامد.

برندسازی درون سازمانی به‌عنوان یک برنامه منظر ساز روانی و ذهنی در درون منظر خدمات، هم نقش تضمین‌کننده تعاملات بین مشتری و سازمان را به عهده دارد و هم به عناصر ارائه‌دهنده خدمت به اولین مشتریان سازمان به چشم خریداران اولیه محصولات سازمانی نگاه می‌کند. محصول اولیه سازمان در اینجا همان مشاغل سازمان است که به کارکنان فروخته می‌شود و رضایت کارکنان از این مشاغل موجبات کیفیت زندگی شغلی آن‌ها در سازمان و نهایتاً رضایت آن‌ها از زندگی در منظر خدمات را فراهم می‌سازد. بنا بر الگوی کیفیت خدمات، این رضایت می‌تواند در بهترین حالت موجب وفاداری کارکنان به سازمان شود که تازه اولین گام برای ایجاد کیفیت خدمات توسط آن‌ها به حساب می‌آید. به بیانی کارکنان وفادار کارگزاران خدماتی خواهند بود که مشتریان وفادار را تولید خواهد کرد؛ زیرا کارکنان باوفا به سازمان، بیشتر از نقش‌های تعریف‌شده سازمانی به دنبال پوشش دادن تمامی نیازهای سازمان خواهند بود و حساب‌و‌کتاب‌های روزانه آن‌ها فارغ از مباحث مادی به موضوعات معنوی و بلندمدت توسعه می‌یابد. به بیانی، جای خالی یک کارمند دیگر در ساعت کاری یا تحمل رفتارهای بد برخی از مشتریان، بدون عکس‌العمل‌های منفی، با دلسوزی و از خودگذشتگی پاسخ داده می‌شود و کارکنان شغل خود را نه صرفاً یک کار روزانه بلکه بخشی از نتایج با ارزش جمعی

مطرح شدن است و میزان اهمیت مؤلفه‌های ذهنی در سطوح دوم و سوم محصول مورد توجه‌تر و برجسته‌تر می‌شود (جدول ۲). آنچه جای تأکید دارد، با حرکت از سطح دوم به سطح سوم محصول گردشگری، مقوله‌های ذهنی با عینی تلفیق شده و جلوه‌های منظرین عینی-ذهنی متمایزی ارائه می‌کند.

برندسازی داخلی به‌عنوان حلقه گم‌شده برندسازی و منظر خدمات در سطح دوم و سوم محصول، مطرح‌شدنی است. این اقدام با هدف هم‌راستا سازی و تطابق وعده‌های برند و تلفیق رفتارهای مورد انتظار از برند و منظر خدمات قابل مطرح‌شدن است.

پیشنهاد می‌شود بنگاه‌های حاضر در صنعت گردشگری که تمایل به ورود به موضوعات ذهنی و ذهنی-عینی برندسازی و برندسازی داخلی دارند به چند نکته توجه ویژه داشته باشند:

۱. پیش از انجام هر اقدام اصلاحی و توسعه‌ای بسترهای عینی و سخت‌افزاری لازم را فراهم سازند.

۲. منابع انسانی به‌عنوان میانجی و ترجمه‌کننده بااهمیت بین عناصر عینی و ذهنی در این بنگاه‌ها دارای اهمیت بسیاری است و پیش از هر اقدامی در توسعه و بالندگی این سرمایه‌ها کوشا باشند.

۳. برندسازی یک مسیر و جریان مستمر است و برندبوک

**جمع‌بندی** | آنچه مسلم است خدمت‌رسانی در صنعت گردشگری ریزه‌کاری‌هایی را می‌طلبد که در صورت عدم توجه به آن‌ها حضور در بازارهای رقابتی امروزی صنعت مذکور منجر به بقا نخواهد بود. خدماتی که می‌توان در سه سطح از آن‌ها یاد کرد نیازمند سه سطح مدیریتی و توجه است.

در سطح اصلی و ابتدایی، آنچه به‌عنوان نیاز اصلی مشتری ارائه می‌شود مطرح است. آن موارد عینی و اولیه‌ای که هر بنگاه گردشگری می‌تواند با ساده‌ترین مقایسه‌ها و بررسی‌ها برای استقرار کسب‌وکارها خود بنا کند و عموماً بیشترین سطح هزینه را داراست. در سطح بعدی که جلوه عناصر ذهنی در آن رو به افزایش است، ویژگی‌ها و خصوصیات قابل احساس با عوامل اصلی ترکیب می‌شود و مشتریان با اندکی مقایسه و تفسیر، ارزش درک شده از یک خدمت با خدمات دیگر را می‌سنجند. در این سطح است که موضوعات برندسازی و شکل‌دهی عوامل خاص در منظر خدمات مطرح می‌شود و تا سطح سوم یا سطح عوامل اضافه ادامه دارد؛ بنابراین وجود عوامل عینی به همراه عناصر ذهنی ضمیمه‌شده به آن، در این سطح مدنظر است. آنچه مسلم است موضوعات برندسازی و برندسازی داخلی پس از استقرار محصول اصلی یا هسته‌ای قابل

جدول ۲: جمع‌بندی سطوح محصول با توجه به عناصر ذهنی و عینی تحقیق، مأخذ: نگارنده.

| سطح محصول یا خدمات       | میزان تسلط و وجود عناصر ذهنی تا عینی   | توضیحات   |
|--------------------------|--|---|
| سطح اول: هسته‌ای یا اصلی | تسلط جلوه‌های عینی و عناصر شکل‌دهنده یک خدمت یا محصول که نیاز اولیه مشتری را برطرف می‌کند. | شروع مفاهیم منظر خدمات از این سطح.  |
| سطح دوم: جانبی           | افزافه شدن جلوه‌های ذهنی به عناصر عینی ذکرشده برای متمایز کردن سطح اولیه یا هسته‌ای.       | تسلط مفاهیم برند و برندسازی داخلی در این سطح است. بهره‌گیری منظر خدمات از جوهره برند در سطوح ذهنی، ذهنی-عینی و عینی که موجبات یکپارچگی و انتقال مفاهیم یکدست و هدف‌دار را فراهم می‌سازد.  |
| سطح سوم: اضافه           | افزوده شدن جلوه‌های عینی به همراه ذهنیت‌های خاص، با هدف ارزش‌افزایی به خدمت یا کالا.       | افزوده شدن ارزش‌های ذهنی به‌واسطه ارائه عناصر عینی که در ذهن مشتری ارزش خدمت دریافت شده را افزایش می‌دهد. در این سطح مقولات عینی-ذهنی غلبه بیشتری پیدا می‌کند. منظر خدمات، برندسازی و برندسازی داخلی در خدمت ایجاد تصویر متمایز از محصول هسته‌ای و جانبی است. |

۴. مقولات جدید منظر خدمات و برندسازی درون سازمانی تنها ابزارهای مدیریتی و پویایی است که در مسیر شناخت از مشتریان توسعه و بهبود پیدا می‌کند. لذا پیاده‌سازی این برنامه‌ها تازه آغاز کاری است که نیازمند شناخت هر چه بیشتر از مشتریان و تأکید بر ارزش‌های تعریف‌شده برند است.

یک سند راهبردی و کاربردی. برای آنکه برندسازی درونی و برنامه منظر خدمات گردشگری موفق‌تر استقرار پیدا کند، فرایندهای مستمر مدیریتی با توجه به عناصر قابل کنترل با تأکید بر برندبوک لازم است. برای این مهم داشتن مدیر برند و سازوکارهای کنترلی یک پیش‌نیاز اساسی است.

#### پی‌نوشت

۱. Servicescape.

#### فهرست منابع

- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2): 57-71. DOI: 10.2307/1252042.
- Muzaffer Uysal, R. P. (2012). *Handbook of Tourism and Quality-of-Life Research: Enhancing the Lives of Tourists and Residents of Host Communities*. London: Springer.
- Pswarayi, S. (2013). *The employee perspective of internal branding processes: A quantitative study*. Doctoral dissertation. Minneapolis: Capella University. Available from: <http://gradworks.umi.com/36/00/3600105.html> (Accessed 23 September 2017).
- Zeplin, S. (2006). *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. Available from: <http://resolver.scholarsportal.info/isbn/9783835091269> (Accessed 23 September 2017).
- آتشین‌بار، محمد. (۱۳۸۸). چیستی منظر شهری در آرای صاحب‌نظران. *مجله منظر*، ۱(۳): ۷۲-۷۳. ایمانی خوشخو، محمدحسین، افسانه پورجم علویجه و زهرا نادعلی‌پور. (۱۳۹۴). *مطالعات گردشگری*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دویر، لاری، پیتر فورسایت و وین دویر. (۲۰۱۰). *اقتصاد و سیاست‌گذاری گردشگری*. ترجمه ولی‌الله علی‌زاده و محمدحسین ایمانی خوشخو. (۱۳۹۴). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی.
- مشبکی اصفهانی، اصغر، فرشاد صادقیانی، ایوب صادقیانی، احمد آخوندی و محسن جاوید مؤید. (۱۳۹۴). *ارزش ویژه برند با رویکردی به بازار ایران*. تهران: انتشارات بازاریابی.
- منصوری، امیر. (۱۳۸۳). درآمدی بر شناخت معماری منظر. *مجله باغ نظر*، ۱(۲): ۶۹-۷۸.
- هادسن، سایمون، فرزاد مقدم، سهیل سامی و سارا بنی‌اسدی. (۱۳۹۳). *بازاریابی گردشگری*. تهران: سیته.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی