كيفيت ارائه خدمات به مشتريان، جديدترين قلمرو بازاريابي

##### كيفيت ارائه خدمات به مشتريان، جديدترين قلمرو بازاريابي

1ـ4ـ مفهوم جديد خدمت به مشتريان

|  |  |
| --- | --- |
| عنوان | صفحه |

2ـ4ـ مفهوم كيفيت خدمت

1ـ2ـ4ـ كيفيت فرآيند

2ـ2ـ4ـ كيفيت ستاده

3ـ2ـ4ـ كيفيت فيزيكي

4ـ2ـ4ـ كيفيت تعاملات

5ـ2ـ4ـ كيفيت سازمان

3ـ4ـ رابطة بين كيفيت خدمات و رضايت

4ـ4ـ مزاياي رضايت مشتري

5ـ4ـ ابزار اندازه گيري كيفيت خدمت

1ـ5ـ4ـ مقياس كيفيت خدمت

2ـ5ـ4ـ اجزاي مقياس كيفيت خدمت

3ـ5ـ4ـ مدل عملياتي / فني كيفيت خدمت

6ـ4ـ برنامه اي براي ارائه خدمت به مشتريان

1ـ6ـ4ـ درك انتظارات مشتريان

2ـ6ـ4ـ برقراري اولويت براي مشتريان

3ـ6ـ4ـ تعريف اهداف خدمت

|  |  |
| --- | --- |
| عنوان | صفحه |

4ـ6ـ4ـ ارائه خدمات در تمام سطوح

5ـ6ـ4ـ ايجاد انتظارات مطلوب در تمام مشتريان

6ـ6ـ4ـ ايجاد ساختاري بنيادي براي ارائه خدمات

7ـ6ـ4ـ پرورش كاركنان

8ـ6ـ4ـ اندازه گيري رضايت مشتريان

7ـ4ـ بررسي شعارهاي بانكهاي ايراني

**1ـ4ـ مفهوم جديد خدمت به مشتريان**

مفهوم خدمت به مشتريان شامل تعاريف جديد شده است و فقط بخش كوچكي در ساختمان مركزي شركت به ارائه خدمات اختصاص ندارد، بلكه كل سازمان از مديران عالي تا كاركنان عادي، همگي در برآورده ساختن نيازهاي مشتريان موجود و بالقوه نقشي برعهده دارند. حتي اگر فردي در موقعيتي نباشد كه به طور مستقيم از مشتري حمايت كند، مي تواند از كارمنداني كه به مشتريان خدمت مي كنند پشتيباني كند. براساس اين نگرش، خدمت به مشتريان شامل كليه اموري است كه شركت به منظور جلب رضايت مشتريان و كمك به آنها براي دريافت بيشترين ارزش از خدماتي كه خريداري كرده اند انجام مي دهد. اين تعريف جامع همه چيز را دربر مي گيرد. هر چيزي كه اضافه بر خدمت هسته اي عرضه و موجب تفكيك آن از خدمت رقبا مي شود خدمت به مشتريان محسوب مي گردد.

واژه ارزش افزوده در بازاريابي نشان دهنده موارد اضافه شده به خدمت است كه ارزش آن خدمت را براي مشتريان بالاتر مي برد. در مثال زير نشان داده شده است كه چگونه مي توان با ارائه خدمات به مشتريان ارزش افزوده ايجاد كرد.

جدول 1ـ3ـ افزودن ارزش با ارائه خدمات به مشتريان

|  |  |
| --- | --- |
| در يك بانك (حساب هاي بانكي) | راههايي براي افزودن ارزش |
| اجازه دهيد مشتري از ميان طرح هاي مختلف چك طرح مورد نظر خود را انتخاب كند يا حتي طرح دلخواهش را ارائه دهد. | انعطاف پذيري |
| در مورد مشتريان خوش حساب در صورتي كه مبلغ چك بيش از ميزان موجودي است آن را پرداخت كرده، بعداً با مشتري حساب كنيد يا به او اطلاع دهيد تا اقدام كند. | در نظر نگرفتن برخي از اشتباهات مشتريان |
| به سؤالات مربوط به سود ساليانه پاسخ داده، طريقه محاسبه آن را براي مشتري توضيح دهيد. | برخورد مناسب با مشتريان |
| جزوه هايي دربارة برنامه ريزي مالي شخصي تهيه كرده، به مشتري بدهيد. | ارائه اطلاعات مفيد |
| عابر بانك را در تمام شعب قرار دهيد و استفاده از تسهيلاتي مانند كارتهاي اعتباري وچكهاي مسافرتي را به مشتريان پيشنهاد كنيد. | درنظر گرفتن راحتي و آسايش بيشتر مشتري |

براي مثال در كار بانكداري، هر بانك موظف است به مشتريان خدماتي با حداكثر ايمني ارائه دهد. اين كار خدمت به مشتريان نيست، بلكه محصول ابتدايي است. اما بانكي كه در محيطي دوستانه و به طور سريع و راحت خدمات خود را ارائه مي كند مي تواند ادعا كند كه خدمات عالي به مشتريان ارائه مي دهد و به طور قطع از رقباي خود پيشي مي گيرد. برخي از سازمان هاي بسيار موفق بخش ويژه اي براي ارائه خدمت به مشتريان ندارند، بلكه تمامي سازمان براي جلب رضايت مشتريان تلاش مي كنند. مديران اين سازمان ها خدمت به مشتريان را مهمتر از آن مي پندارند كه فقط بخشي در سازمان مسؤول آن باشد. اگرچه براي بسياري از شركتها ضروري است كه بخشي را به پاسخ گويي به سؤالات يا حل مشكلات اختصاص دهند، اما مديران بايد اطمينان يابند كه اين بخشها واقعاً به مشتريان كمك مي كنند. در بيشتر مواقع بخش ارائه خدماتبه مشتريان سپري محافظ در مقابل مشتريان ناراضي محسوب مي شود.

###### 2ـ4ـ مفهوم كيفيت خدمت

در سالهاي اخير، توجه زيادي به نيازهاي مشتريان در رابطه با سطوح كيفيت خدمت شده است. سطوح بالاي ارائه خدمت به مشتريان به عنوان ابزاري در جهت نيل به مزيت هاي رقابتي استفاده مي شود. به موازات افزايش آگاهي مشتريان از خدمات قابل ارائه توسط بانكها و استانداردهاي مرتبط با خدمات، انتظارات آنها از خدمات نيز افزايش مي يابد. در نتيجه، مشتريان بانكها و ساير مؤسسات مالي به طور فزاينده اي نسبت به كيفيت خدمات دريافتي حساسيت نشان مي دهند. به منظور حفظ رابطة بلند مدت توأم با رضايت با مشتريان، بانكها بايد بدانند كه چگونه مي توانند خدماتي با كيفيت بالا ارائه دهند.

تعريف كيفيت خدمت دشوار است. اولين مطلب درباره كيفيت خدمت آنست كه خدمتي داراي كيفيت است كه بتواند نيازها و خواسته هاي مشتريان را برآورده سازد و سطوح خدمت ارائه شده با انتظارات مشتريان منطبق باشد. انتظارات مشتري با آنچه كه مشتريان خواهان آنند و به آن علاقه دارند و آنچه كه احساس مي كنند ارائه دهنده خدمت بايد به آنها عرضه كند در ارتباط است. بنابراين كيفيت را مشتري قضاوت و تعيين مي كند. اگر خدمتي انتظارات مشتريان را برآورده سازد و يا فراتر از آن باشد، داراي كيفيت است. اگر خدمتي كمتر از حد انتظارات مشتري باشد، الزاماً به اين مفهوم نيست كه كيفيت آن پائين است اما مشتري را ناراضي مي كند. بنابراين كيفيت خدمت نسبت به آنچه كه مشتري انتظار دارد خدمت آنگونه باشد، ارزيابي مي شود.

بانكها مي توانند انتظارات مشتريان را به وسيله تبليغات بالا ببرند، اما اگر نتوانند به وعده- هايشان عمل كنند، مشتريان نااميد و سرخورده مي شوند. هنگامي كه تقاضا براي محصولات بانكها افزايش يابد و بانكها قادر به برآورده ساختن به موقع درخواستهاي مشتريان نباشند، خدمات با كيفيت ضعيف بوجود مي آيند.

عموماً انتظارات مشتريان منطقي است. اما اين انتظارات بسته به شرايط و تجربيات خاص مشتريان متفاوت است.

هر مشتري داراي يك «حد تحمل» است كه نشان مي دهد مشتري تا چه حد انحرافات و تفاوت موجود در خدمت دريافتي از خدمت مورد انتظار خود را مي پذيرد. «حد تحمل» براي ويژگيهاي خارجي (نظير ارزش سرمايه گذاري در سررسيد) نسبت به ابعاد فرآيندي (نظير صدور صورتحسابهاي ساليانه طي دوره برنامه سرمايه گذاري) كمتر است. يعني افراد مايلند كه ويژگيهاي خارجي خدمت دريافتي با خدمات مورد انتظارشان مطابقت بيشتري داشته باشد و انحرافات كمتر باشد. ويژگيهاي بيروني و نتيجة فعاليت براي مشتريان مهمتر از ويژگيهاي فرآيندي است. به علاوه اگر انتخاب ها محدود باشند، «حد تحمل» بيشتر مي شود. با اين وجود در شرايط اضطراري، غالباً انتظارات بيش از حد طبيعي و نرمال است.

بسياري از صاحبنظران درباره اجزاي تشكيل دهندة كيفيت خدمت اظهارنظر كرده اند. عوامل مشتركي كه اين افراد به آنها اشاره كرده اند عبارتند از: كيفيت فرآيند، كيفيت ستاده، كيفيت فيزيكي، كيفيت تعاملات، كيفيت سازمان.

###### 1ـ2ـ4ـ كيفيت فرآيند

كيفيت فرآيند يا كيفيت عملياتي عبارتست از كيفيت فرآيندها و رويه هاي توليد و ارائه خدمت به مشتريان. باتوجه به ماهيت همزمان بودن توليد و مصرف خدمات، كيفيت خدمت اغلب در جريان انجام خدمت ارزيابي مي شود. در زمينه خدمات مالي، منظور از فرآيندها، جنبه هاي فني و مكانيكي فرآيند يا ارائه خدمت يا هرگونه تعاملات با كاركنان و شيوه هاي هدايت و جهت دهي اين تعاملات به وسيله كاركنان است.

ارزيابي موارد ذكر شده مشتريان را قادر مي سازد كه درباره كيفيت خدمت قضاوت كنند.

###### 2ـ2ـ4ـ كيفيت ستاده

كيفيت ستاده با كيفيت فني بعد از ارائه و شكل گيري خدمت ارزيابي مي گردد. ستاده آن چيزي است كه مشتري از سازمان خدماتي دريافت مي كند يا چيزي كه پس از پايان تعاملات براي مشتري باقي مي ماند. همانگونه كه قبلاً اشاره كرديم «حد تحمل» مشتريان براي ويژگيهاي ستاده اغلب كمتر از ويژگيهاي فرآيند است. مفهوم آن اين است كه مشتريان براي انحرافات ستاده خدمات از انتظاراتشان نسبت به انحرافات فرآيندها از انتظاراتشان گذشت كمتري دارند. در زمينه خدمات مالي، مشتريان نسبت به اشتباهاتي كه در صورتحسابها وجود دارند، يا نسبت به خرابي گهگاه دستگاههاي خودپرداز اغماض مي كنند، زيرا فرصت اصلاح اين مشكلات در آينده براي مؤسسه وجود دارد (كيفيت فرآيند). اما اگر قرار باشد كه به مشتري وامي داده شود و در زمان موعود انتظار مشتري برآورده نشود و وام پرداخت نگردد، احتمالاً مؤسسه فرصتي براي اصلاح اين نقيصه نخواهد داشت. چون به دليل مهم بودن اين امر و اثري كه بر زندگي فرد دارد، اين اشتباه را تحمل نمي كند و ممكن است اين امر موجب قطع رابطه مشتري با بانك شود (كيفيت ستاده).

###### 3ـ2ـ4ـ كيفيت فيزيكي

كيفيت فيزيكي عبارتست از محصولات يا حمايت ها و پشتيباني هايي كه از محصولات و خدمات به عمل مي آيد. محصولات مالي ابعاد فيزيكي كمتري دارند بنابراين حالتهاي فيزيكي جايگزين غالباً براي ارزيابي كيفيت خدمات به كار مي روند. مثلاً در شعب مي توان به اين گزينه هاي فيزيكي اشاره كرد. مشتريان در شعب بانكها كيفيت را براساس دكوراسيون شعبه، وسايل و اثاثيه داخل شعبه، طرز قرارگرفتن وسايل و راحتي و آسايش داخل شعبه ارزيابي مي كنند. به همين دليل است كه مؤسسات مالي و بانكها براي زيباسازي داخل شعب خود سرمايه گذاري زيادي مي كنند.

###### 4ـ2ـ4ـ كيفيت تعاملات

كيفيت تعاملات، به رابطه و تعامل بين مشتري با ارائه دهنده خدمت اشاره دارد. تعاملات ممكن است به شيوههاي مختلفي باشند؛ مثلاً در داخل شعب، رو در رو يا از طريق ارتباط از راه دور بوسيلة ابزاري نظير تلفن يا اينترنت. تعاملات به هر شكل كه باشد، بانكها لازم است اطمينان حاصل كنند كه ارتباطاتشان با مشتريانشان مؤثر و كارا است. مفهوم اين مطلب آن است كه بايد به مشتريان به زباني قابل فهم براي آنها اطلاع رساني كرد و مشتريان را درك و آنچه را كه مي خواهند شناسايي كرد. هرگونه ارتباطي از طريق وسايل نوشتاري، واضح و خالي از ابهام است. هرگونه ارتباطي از سوي كاركنان بايد مؤدبانه و به شيوه اي مفيد صورت گيرد.

###### 5ـ2ـ4ـ كيفيت سازمان

كيفيت سازمان به تصوير و ادراكات عمومي از سازمان اشاره دارد. كيفيت سازمان يك جنبة نامحسوس از كيفيت است. بنابراين برداشت و تصور كلي از كيفيت سازمان احتمالاً برمبناي تمامي عوامل ذكر شده در بالا صورت مي گيرد.

كيفيت خدمت موضوعي ذهني و انتزاعي است. تأثير هر يك از عوامل ذكر شده بر ادراكات مشتريان از كيفيت به طور كلي، متفاوت است. براي برخي از مشتريان، كيفيت عمومي ارتباط با بانك ممكن است بوسيله كيفيت تعاملات با كاركنان شعب تأثير بپذيرد در حالي كه براي مشتريان ديگري ممكن است ارتباطات به طور كلي، بيشتر تحت تأثير قابل اعتماد بودن تكنولوژي مورد استفاده، مثلاً دستگاههاي خودپرداز باشد. عواملي كه بر كيفيت خدمت اثر دارند را مي توان به عوامل بهداشت، عوامل بهبودبخش و عوامل داراي آستانه دوگانه طبقه بندي كرد.

* عوامل بهداشت عواملي هستند كه مشتريان آنها را از بانكها انتظار دارند. مثلاً مشتريان انتظار دارند كه دستگاههاي خودپرداز مبلغ مورد درخواستشان را به آنها بپردازند و به همان اندازه حسابشان را بدهكار كنند. اگر اين كار صورت نگيرد موجب نارضايتي مشتريان مي شود. بنابراين عوامل بهداشت نشاندهندة سطح حداقل خدمتي است كه مشتري حاضر و مايل به پذيرش ان است. وجود اين عوامل ايجاد رضايت نمي كنند.
* عوامل بهبودبخش. عواملي هستند كه منجر به رضايت مي شوند، نظير به خاطر سپردن نام مشتريان به وسيله كاركنان در مراجعات بعدي آنها به بانك، اما عدم به خاطر سپردن نام مشتري موجب عدم رضايت نمي شود.
* عوامل داراي آستانه دوگانه، عواملي هستند كه عدم ارائه آنها موجب نارضايتي مي شود اما ارائه آنها بالاتر از حد معيني ادراك مشتريان از خدمت را بهبود مي بخشد. به طور مثال اگر كارمندان رفتاري بسيار دوستانه با مشتريان به طور انفرادي داشته باشند اين امر موجب بهبود تجربه مشتريان از دريافت خدمت مي شود. اما كاركناني كه با مشتريان رفتار دوستانه ندارند، موجب نارضايتي مشتريان مي گردند.[[1]](#footnote-1)

###### 3ـ4ـ رابطه بين كيفيت خدمات و رضايت

مباحثات زيادي درباره اختلاف و ارتباط بين كيفيت خدمات و رضايت مشتريان وجود دارد. تحقيقات تجربي بسياري رابطه علت و معلولي بين كيفيت و رضايت را تأييد مي كند. براي جلوگيري از طولاني شدن بحث به دو مورد از مطالعات جديد در اين باره اشاره مي كنيم. در مطالعه اي كه توسط كرونين و تيلور (1992) انجام شد، رابطه علت و معلولي بين كيفيت خدمات و رضايت مشتريان مورد آزمون قرار گرفت. اين دو در مطالعاتشان به اين مطلب اشاره كردند كه محققان بازاريابي درباره رابطه علت و معلولي بين كيفيت خدمات و رضايت مشتريان توافق ندارند و پيشنهاد كردند كه مطالعات تجربي بيشتري براي تعيين ماهيت حقيقي اين رابطه لازم است. آنها درنهايت براساس تحليل هايشان گزارش داده اند كه كيفيت خدمات دريافت شده منجر به رضايت مي شود.

در مطالعه ديگرينيز رابطه بين كيفيت خدمات و رضايت مورد تأكيد قرار گرفته است. در اين مطالعه اسپرنگ و مك كوي (1996) مدلي را كه توسط اوليور (1993) پيشنهاد شد، مورد آزمون قرار دادند. مدل اوليور اين دو ساخت را تركيب و بيان مي كند كه كيفيت خدمات دريافت شده مقدمه اي براي رضايت است. نتايج مطالعات اسپرنگ و مك كوي نيز نشان مي- دهد كه كيفيت خدمات منجر به رضايت مي شود.

**4ـ4ـ مزاياي رضايت مشتري**

اگرچه هر بازارياب موفقي مايل است خدماتي را ارائه كند كه رضايت مشتريان را فراهم سازد، اما اين تنها هدف آنها نيست. شركتها و مؤسسات نمي توانند اهداف اساسي كار خود نظيـر دستيابي به مزيت رقابتي يا ايجاد سود را ناديده بگيرند. همانگونه كه شكل 1ـ3 نشان مي دهد، رضايت مشتري مزاياي زيادي براي شركت ايجاد مي كند و سطوح بالاتر از رضايت مشتريان، منجر به وفاداري بيشتر مشتريان مي شود. حفظ مشتريان خوب در بلندمدت، نسبت به جلب مستمر مشتريان جديد، براي جايگزيني مشترياني كه با شركت قطع رابطه كرده اند، سودمندتر است. مشترياني كه رضايت زيادي از سازمان دارند، تجربيات مثبت خود را براي ديگران بيان مي كنند و به اين ترتيب وسيله تبليغ براي سازمان مي شوند كه در نتيجه هزينه جذب مشتريان جديد را كاهش مي دهند. اين مطلب به ويژه براي ارائه دهندگان خدمات حرفه اي بسيار مهم است زيرا شهرت و خوشنامي آنها و بيان مزايا و نكات مثبت آنها از سوي ديگران منبع اطلاعات كليدي براي مشتريان جديد است.

شكل 1ـ3ـ مزاياي رضايت مشتري و كيفيت خدمت

رضايت بالاي مشتريان نوعي بيمه در برابر اشتباهات احتمالي مؤسسه است، كه در نتيجة تغييرات مرتبط با توليد خدمات وقوع آنها اجتناب ناپذير است. مشتريان دائمي در مواجهه با چنين موقعيت هايي اغماض بيشتري دارند، زيرا به دليل تجربيات خوشايند قبلي، اشتباهات اندك و گهگاه سازمان را به راحتي ناديده مي گيرند و با بروز هرگونه اشتباه غيرعمدي به سمت رقبا نمي روند. بنابراين عجب نيست كه جلب رضايت مشتريان مهمترين وظيفة سازمانها و مؤسسات شده است، چون اين امر ارتباط مستقيمي با حفظ مشتري، سهم بازار و منافع سازمان دارد.

###### 5ـ4ـ ابزار اندازه گيري كيفيت خدمات ارائه شده به مشتري

براي اندازه گيري كيفيت خدمات ارائه شده به مشتريان از دو ابزار استفاده مي شود:

1ـ مقياس كيفيت خدمت (SERVQUAL scale)

2ـ مدل عملياتي / فني كيفيت خدمت (Functional/Technical Model of Srvice Quality)

**1ـ5ـ4ـ مقياس كيفيت خدمت (SERVQUAL scale)**

ارزيابي كيفيت خدمت ارائه شده به مشتري مفهومي است كه به وسيله پاراسورامان معرفي شده است. اين مفهوم نتيجة مقايسة انتظارات مشتري از كيفيت با ادراكات او از كيفيت دريافت شده است[[2]](#footnote-2). پاراسورامان عقيده دارد كه كيفيت خدمت شامل انتظارات پيش از خريد مشتري، كيفيت ادراك شده از فرآيند خريد و كيفيت ادراك شده از نتيجه است. وي كيفيت خدمت را به عنوان فاصله و شكاف بين انتظارات مشتري از خدمت و ادراكات او از خدمت دريافت شده معرفي كرد. مقياس كيفيت خدمت در بازاريابي خدمات، اولين ابزار براي ارزيابي كيفيت   
مي باشد. اين ابزار به طور گسترده اي توسط مديران و محققان دانشگاهي براي ارزيابي ادراكات مشتري از كيفيت خدمات متفاوت به كار گرفته شده است.

هدف بررسيهاي جامع بازار، اندازه گيري ارزيابي عمومي مشتريان از كيفيت خدمت است. به علـت آنكه اينگونه ارزيابيها نتيجة تجارب مشتريان در طول زمان است و به علت آنكه جمع آوري چنين داده هايي هزينه بر است، اينگونه بررسيها كمتر انجام مي شوند. در چنين بررسيهايي مجموعه اي وسيع از اطلاعات شامل انتظارات مشتريان از خدمت و ادراكات آنها از خدمت دريافت شده، اهميت نسبي ابعاد مختلف خدمت، اهداف و مقاصد رفتاري مشتريان درباره تكرار معامله و بيان نظرات مثبت درباره خدمت مؤسسه از سوي مشتريان راضي به ديگران بايد جمع آوري شوند. همچنين، شركتها مي توانند از بررسيهاي كلي بازار براي اندازه گيري كيفيت خدمت رقبا استفاده كنند. در اين حالت لازم است كه نمونه اي متشكل از مشتريان و كساني كه مشتري مؤسسه نيستند انتخاب شود تا تصوير صحيحي از موقعيت رقبا فراهم كند. به اين ترتيب كساني كه مشتري ساير مؤسسات هستند و در نمونه قرار مي گيرند به ويژگيهاي خدمات رقبا اشاره مي كنند و كيفيت آنها را ارزيابي مي كنند. بازاريابها برخي اوقات از مقياس «كيفيت خدمت» براي جمع آوري اينگونه اطلاعات از مشتريان استفاده مي- كنند. اين مقياس داراي 22 مؤلفة استاندارد شده است كه براي اندازه گيري انتظارات و ادراكات مشتريان درباره ابعاد مهم كيفيت به كار مي رود. استفاده از اين مقياس در تحقيقات بازاريابي بانكها براي ارزيابي كيفيت خدمات بانكي توصيه مي شود.

###### 2ـ5ـ4ـ اجزاي مقياس كيفيت خدمت

اين مقياس شامل 5 بعد است: عوامل محسوس، قابل اعتماد بودن، واكنش پذيري، اطمينان، همدلي. هر كدام از اين ابعاد داراي چندين مؤلفه هستند كه به وسيلة يك مقياس 7 رتبه اي (و گاهي 9 رتبه اي) از شديداً موافق (رتبه 7) تا شديداً مخالف (رتبه 1) اندازه گيري مي شوند. مجموعاً اين 5 عامل داراي 22 مؤلفه به شرح زير اند كه از طريق عباراتي مطرح مي شوند:

عوامل محسوس

1ـ تجهيزات مدرن.

2ـ امكانات فيزيكي قابل توجه.

3ـ كاركناني با ظاهر تميز و آراسته.

4ـ مدارك مرتب و منظم (نظير جزوات، زونكن ها، صورتحسابها و...)

**قابل اعتماد بودن**

5ـ انجام كار يا خدمت وعده داده شده تا زمان معين.

6ـ نشان دادن علاقه خالصانه براي حل مشكلات مشتري.

7ـ انجام اصلاحات در خدمات در اولين زمان.

8ـ ارائه و انجام خدمت در زماني كه وعده داده شده است.

9ـ ارائه گزارشات بدون غلط.

**واكنش پذيري (پاسخگو بودن)**

10ـ كاركنان به مشتريان مي گويند كه دقيقاً چه خدماتي را انجام خواهند داد.

11ـ كاركنان خدمات فوري به مشتريان ارائه مي دهند (در كوتاه ترين زمان).

12ـ كاركنان هميشه براي كمك به مشتريان تمايل دارند.

13ـ كاركنان در هر حال آماده پاسخگويي به سؤالات مشتريان هستند.

**اطمينان**

14ـ رفتار كاركنان به مرور اعتماد را در مشتريان ايجاد مي كند.

15ـ مشتريان در تعاملات خود با بانك احساس امنيت مي كنند.

16ـ كاركنان همواره نسبت به مشتريان با ادب رفتار مي كنند.

17ـ كاركنان براي پاسخگويي به سؤالات مشتريان داراي دانش كافي هستند.

**همدلي**

18ـ توجه فردي به مشتريان.

19ـ ساعتهاي كاري مناسب براي تمامي مشتريان.

20ـ كاركنان به مشتريان توجه شخصي نشان مي دهند.

21ـ خواستار بهترين منافع براي مشتريان بودن.

22ـ كاركنان نيازهاي خاص مشتريان را درك مي كنند.

از مشتريان خواسته مي شود ابتدا اين مؤلفه ها را به لحاظ انتظاراتشان از خدمات بانك (يا هرمؤسسه خدماتي ديگر) رتبه بندي كنند (از 1 تا 7). سپس از همان مشتريان خواسته مي شود كه ادراكات خود از عملكرد واقعي بانك مورد نظر يا خدمت دريافت شده را به لحاظ همان ويژگيها رتبه بندي كنند. سپس اين دو دسته رتبه بندي مقايسه مي شوند. اگر عملكرد ادراك شده پائين تر از انتظارات افراد باشد، نشانة ضعيف بودن كيفيت است و برعكس بالاتر بودن عملكرد ادراك شده نسبت به انتظارات مشتري نشانه بالابودن كيفيت است.

###### 3ـ5ـ4ـ مدل عملياتي / فني كيفيت خدمت

مدل مورد استفاده ديگر براي اندازه گيري كيفيت خدمت، مدل فني / عملياتي كيفيت است. طبق نظر گرون روس (1983) كيفيت فني شامل آن چيزي است كه ارائه مي شود و كيفيت عملياتي چگونگي ارائه آن را در برمي گيرد. نمونه هايي از كيفيت فني شامل كيفيت و اثربخشي تشخيص و روشهاي درماني در بيمارستان، اثربخشي تعمير ماشين يا تميزي و آراستگي اتاقهاي هتل است. از سوي ديگر كيفيت عملياتي شامل شيوه هايي است كه كاركنان هنگام ارائه خدمات به كار مي گيرند. اگرچه مدل فني / عملياتي كيفيت به گستردگي مقياس «كيفيت خدمت» مورد استفاده قرار نگرفته است، اما در سالهاي اخير برخي از تحقيقات به وسيلة اين مدل انجام شده است. در بعضي موارد كه افراد اطلاعات و دانش كافي براي ارزيابي ابعاد فني محصول نداشته باشند به لحاظ عملياتي آن را ارزيابي مي كنند و در بسياري موارد نيز جنبه هاي عملياتي محصول اهميت بيشتري دارند و مورد ارزيابي قرار مي گيرند. مثلاً در انجام خدمات مشابه نظير خدمات بانكي ارزيابي بسياري از مشتريان از خدمات بانكي به لحاظ عملياتي خواهد بود. سرعت، ادب و دقت عواملي هستند كه مي توانند ارزيابي هاي مشتريان را در اينگونه موارد بهبود بخشند. در مورد اين مدل نيز از مشتريان سؤالاتي مي شود كه آنها مانند مقياس قبلي خدمات بانك مورد نظر را به لحاظ ويژگيهاي مطرح شده در سؤالات، رتبه- بندي مي كنند. عوامل مرتبط با اين مقياس به شرح زير هستند:

**كيفيت عملياتي**

برحسب تجارب خود، بانك مورد نظرتان را برحسب ويژگيهاي زير چگونه رتبه بندي مي كنيد؟

1ـ ادب و رفتار دوستانه

2ـ شايستگي و توانايي در توضيح مطالب

3ـ شايستگي و توانايي در بيان خدمات و سياستها

4ـ قابل اعتماد و محرم اسرار بودن

5ـ در دسترس بودن براي پاسخگويي به سؤالات شما

6ـ پاسخگو بودن نسبت به درخواستهاي شما

7ـ كارايي در انجام كارها

**كيفيت فني**

برحسب تجارب خود كيفيت خدمت بانك مورد نظرتان را در زمينه هاي بانكي زير چگونه رتبه بندي مي كنيد؟

8ـ اطلاعات سريع درباره حسابها

9ـ حفظ اسرار در انتقال اطلاعات

10ـ سهولت برآورده ساختن نيازهاي بانكي شما

11ـ امكان برداشت يا صدور چك بيش از موجودي

12ـ هزينه خدمات

13ـ نتايج دلخواه و مطلوب

14ـ گزارش عملكرد

15ـ سهولت برخورد با كارمندان و امكان ديدار مكرر آنها

16ـ توجه به نيازهاي بانكي شما.

مانند مقياس «كيفيت خدمت» مشتريان، بانك مورد نظرشان را به لحاظ ويژگيهاي بيان شده رتبه بندي مي كنند و براساس آن كيفيت فني و عملياتي بانك ارزيابي مي گردد.

###### 6ـ4ـ برنامه اي براي ارائه خدمت به مشتريان

شركتهايي كه خدمات عالي به مشتريان ارائه مي كنند داراي چند ويژگي مهم و مشترك هستند. به خواسته ها، نيازها، و انتظارات مشتريان توجه بسيار دارند. استراتژي خدماتي مورد استفاده آنها به طور واضح تعريف و ابلاغ شده است. سيستمي را طراحي كرده اند كه در آن در هر مرحله از مبادله با مشتريان به خوبي رفتار مي شود و ديگر اينكه بسياري از كاركنان اين شركت ها به خدمت گرايش دارند. چگونه شركت ها مي توانند اين ويژگي ها را توسعه دهند؟ در اينجا برنامه‌اي را شرح مي دهيم كه به طور متداول براي افزايش توانايي ارائة خدمات مؤثر به مشتريان به هر سازماني پيشنهاد مي شود. اين برنامه داراي نُه مرحله است كه عبارتند از:

###### 1ـ6ـ4ـ درك انتظارات مشتريان

اولين و آخرين معيار رضايت مشتري اين است كه آيا انتظارات او برآورده مي شود يا خير. بنابراين ابتدا بايد انتظارات مشتريان شناسايي شوند سپس بايد اهدافي تعيين كرد و نيروي سازمان را بر زمينه هايي كه براي مشتريان اهميت بيشتري دارد متمركز نمود.

اهداف خدمت در هر شركت به انتظارات مشتريان، رقابت، و اهداف خدماتي آن شركت بستگي دارد. در مورد انتظارات مشتريان بايد استانداردهاي خاصي از رضايت در هر قسمت از بازار شناسايي شود، ولي مي توان از استانداردهاي عمومي شروع كرد. بنابر تحقيقات انجام شده از مديران در يكي از كشورهاي اروپايي، عوامل كليدي در تصميم گيري خريداران خدمات عبارتند از:[[3]](#footnote-3)

**كيفيت، انطباق با انتظارات مشتري، قابل اتكاء بودن، پاسخ به قول ها و وعد هاي داده شده به مشتري، واكنش سريع، واكنش پذيري نسبت به نيازهاي مشتري در كمترين زمان، ادب، احترام به مشتري به عنوان يك انسان.**

مشتريان گوناگون اولويت هاي مختلفي براي اين ويژگيها قائلند و اگرچه ممكن است به برخي از آنها اهميتي ندهند، اما شركت بايد براي حصول اطمينان همه آنها را بررسي كند.

«لئوناردبري» يكي از محققين خدمات در تحقيقي كه به عمل آورده است اهميت ويژگيهاي اصلي خدمت را كه بايد مورد توجه سازمانهاي خدماتي قرار گيرد به شرح زير بيان كرده است:

ـ قابل اتكاء بودن ـ توانايي انجام خدمت طبق وعده با درستي و اطمينان 32 درصد

ـ عوامل محسوس، ظواهر فيزيكي، تجهيزات و وسايل، لوازم ارتباطي و كاركنان 11 درصد

ـ واكنش پذيري، علاقه و تمايل براي كمك به مشتريان و ارائة فوري خدمات 22 درصد

ـ برخوردها، دانش و ادب كاركنان و توانايي آنان براي انتقال اطمينان و اعتماد 19 درصد

ـ همدلي، مراقبت و توجه فردي به مشتريان 16 درصد

قابل اتكاء بودن معمولاً به عنوان مهمترين عامل خدمت به شمار مي رود. «پيتزا دومينو» كه در آمريكا شهرت فراواني دارد، در تبليغات خود استاندارد خاصي را معرفي مي كند با اين مضمون كه «تحويل در 30 دقيقه يا پيتزاي مجاني در صورت عدم تحويل به موقع».

ژاپني ها «قابل اتكاء بودن» را بالاتر و مهمتر از كيفيت مي دانند و آن را نبردگاه آينده مي نامند. آنها معتقدند كه كيفيت، لازمه جلب مشتري است، اما انجام تعهدات و قابليت اتكاء وسيله اي براي حفظ او مي باشد و موفقيت، حاصل كيفيت و انجام تعهدات خدمت است.

در مقاله اي تحت عنوان «شناسايي سطوح نيازها و عوامل مؤثر بر رضايت مشتريان: پيش نيازي براي اصلاحات ساختاري در نظام بانكي» كه توسط دكتر جلال رسول اف، منصور سيفي و داريوش رشيدي انجام شده[[4]](#footnote-4) نيازها و عوامل مؤثر بر رضايت مشتريان شناسايي و براساس اهميت آنها براي مشتريان طبقه بندي گرديده است. در اين مطالعه كه در بانك كشاورزي انجام شده براي دستيابي به سطوح نيازها و عوامل رضايت مشتريان، يك نمونه برداري گستـرده   
(2743 نمونه) در سال 1379 در تهران و 11 استان كشور انجام و سطوح نيازها و عوامل رضايت مشتريان از طريق تكميل پرسشنامه اندازه گيري شده است. نتايج اين پژوهش نشان مي دهد كه حدود 60 درصد كل واريانس متغيرها توسط هفت مؤلفه قابل توجيه است.

عامل اول طرز رفتار و نحوه برخورد كاركنان شعب با مشتريان بانك، عامل دوم جوابگويي، عامل سوم سود و تسهيلات، عامل چهارم سرعت در كار، عامل پنجم كيفيت ارائه خدمات، عامل ششم موقعيت مكاني بانك وعامل هفتم كيفيت ارسال حواله ها است. آنچه در اين تحقيق آمده تبيين 60 درصد از عوامل مؤثر بر رضايتمندي مشتريان است. متغيرها و عوامل ديگري نيز وجود دارند كه مي توان از طريق آنها به سازه هاي بيشتري از رضايت مشتريان پي برد.

جزئيات اين عوامل به ترتيب اولويت به شرح زير مي باشند:

**عامل اول: طرز رفتار و نحوه برخورد كاركنان شعب با مشتريان بانك**

* نحوه برخورد مسئول باجه
* توجه به شخصيت مشتري
* نحوه بيان و صحبت كاركنان بانك
* ادب و تواضع كاركنان بانك
* پاسخگويي كاركنان شعبه
* ارتباط برقرار كردن كاركنان بانك با مشتريان
* انجام راهنمايي لازم توسط كاركنان بانك
* ارائه اطلاعات لازم به مشتريان
* توجه به كار مشتريان
* وضع ظاهري كاركنان بانك
* ميزان ارتباط بانك با مشتريان
* پاسخگويي رئيس شعبه
* رازداري كاركنان بانك

چنان كه مشخص است «نحوه برخورد مسئول باجه» در بين 13 متغير تشكيل دهنده عامل اول مهمترين است و نقش قوي در رضايت مشتريان بانك دارد. توجه به اين گروه از كاركنان بانك و ارتقاء شغلي آنان و به دنبال آن افزايش تعهد سازماني مي تواند درجه رضايت مشتريان از بانك را افزايش دهد.

توجه به شخصيت مشتري، نحوه بيان و صحبت كاركنان با مشتريان و ادب و تواضع كاركنان شعبه از نظر بار عاملي در مكان هاي بعدي اهميت قرار گرفته اند. از بررسي داده هاي فوق به گونه اي خلاصه مي توان گفت كه در زمان مورد بررسي نحوه برخورد و طرز رفتار كاركنان بانك بيشترين سهم را در جلب مشتريان داشته است.

**عامل دوم: جوابگويي**

* حل و فصل كامل مشكلات مشتريان
* پاسخ به موقع به پرسش هاي مشتريان
* ارائة اطلاعات مالي به مشتريان
* گوش دادن و اهميت دادن به پرسش هاي مشتريان
* حل مشكلات مشتريان از طريق تلفن
* انجام مشاوره هاي لازم به مشتريان
* توضيحات كاركنان بانك درباره حسابها
* پاسخگويي به پرسش تلفني مشتريان
* روشن بودن صورت حسابها

همان طور كه مشاهده مي شود حل و فصل كامل مشكلات مشتريان، پاسخ دادن به موقع به پرسش هاي آنان، ارائة اطلاعات مالي و گوش دادن و اهميت دادن به پرسش هاي مشتريان، حل مشكلات از طريق تلفن و روشن بودن صورت حسابها، همگي ميزان جوابگويي بانك را نشان مي دهد.

**عامل سوم: سود و تسهيلات**

* ميزان سود سپرده بلند مدت
* ميزان سود سپرده كوتاه مدت
* نحوه پرداخت سود سپرده كوتاه مدت
* نحوه پرداخت سود سپرده بلندمدت
* نحوه پرداخت تسهيلات
* نحوه بازپرداخت تسهيلات
* نحوه تبليغات (جايزه دادن)

با ملاحظه متغيرهاي فوق مشاهده مي شود كه تمام متغيرهاي اين عامل به مقوله سود و تسهيلات مربوط مي شوند.

بايد توجه داشت كه نرخ سود سپرده ها متغيري است كه تقريباً ثابت فرض مي شود و ابتكار آن در دست بانكها نيست و به نهادهاي ديگري ارتباط دارد (متغيري برون زاست). به عبارت ديگر در وضعيت فعلي سود و تسهيلات مردم را راضي نمي كند.

**عامل چهارم: سرعت در كار**

* مدت زمان ايستادن در صف باجه ها
* نظافت و آراستگي محيط داخل بانك
* مدت زمان انتظار جهت گشايش حساب
* سرعت در كار
* ساعات كار بانك
* امكان پارك اتومبيل در نزديك خانه
* وقت مصرفي توسط رايانه

ميزان اهميت اين عامل در درجه رضايت مشتريان نسبت به عامل اول تا سوم كمتر است.

**عامل پنجم: كيفيت ارائة خدمات**

* هزينه كارمزد حواله ها
* هزينه كارمزد تسهيلات
* ارسال به موقع صورت حسابها
* دقت در كار
* صحت صورت حسابها

**عامل ششم: موقعيت مكاني بانك**

* نماي ظاهري ساختمان بانك
* مناسب بودن محل بانك
* فضاي موجود در داخل شعبه
* نام بانك
* دسترسي مشتريان به بانك
* دسترسي به چك پول

**عامل هفتم: كيفيت ارسال حواله**

* حواله هاي تلفني
* ارسال حواله به شهرستان
* رعايت نوبت مشتريان در ارسال حواله

قابل ذكر است كه اگرچه تحقيق فوق در بانك كشاورزي انجام شده است، باتوجه به نمونه بزرگ آن و شباهت زياد بانكهاي دولتي، نتايج براي ساير بانك ها هم كاربرد دارد. اصولاً شناخت ديدگاهها و انتظارات مشتريان و عواملي كه باعث رضايت آنان از بانك مي شود به بانك كمك خواهد كرد كه نحوه ارتباط با مشتري را مورد بازنگري قرار دهد.

مردم به بانكي كه دقيقاً به نيازها و انتظارات مشتريان توجه دارد عكس العمل مناسب نشان مي دهند. هر بانكي كه بتواند اطلاعات بيشتري در مورد مشتريان خود داشته باشد و ساختار خود را برمبناي آن شكل دهد، در صحنه رقابت برنده است. بينش ارائه شده توسط مطالعه فوق مي تواند براي بانكها بسيار سودمند باشد. به عنوان يك جمع بندي مي توان نتيجه گيري كرد كه معيار مهم در رضايت مشتري، تجربه انتخاب و خريد محصولات و خدمات است. يك راه براي ارتقاي محصولات به سطحي بالاتر از رقبا اين است كه فرايند خريد به صورتي سريع، راحت، بدون اشكال، و تا حد امكان لذتبخش در آيد. برعكس حتي عرضه محصولي با كيفيت عالي در شرايطي كه تجربه خريد آهسته، ناخوشايند و مشكل باشد ممكن است با زيان همراه گردد. مشتريان مختلف بر جنبه هاي گوناگوني تأكيد مي ورزند. هيچ كس مايل نيست با فروشندگان بداخلاق سروكار داشته باشد يا براي خريد محصول در صف منتظر بماند. تجربه- اي ناخوشايند در خريد ممكن است موجب ناراحتي شديد مشتريان شود. در يك مطالعه تحقيقي 60 درصد از پاسخ دهندگان بيان كردند كه به دليل رفتارهاي ناخوشايند فروشندگان. ديگر از آن فروشگاهها خريد نمي كنند.

**2ـ6ـ4ـ برقراري اولويت براي مشتريان**

هنگام ايجاد اولويت ها سه گروه عمومي را مي توان شناسايي كرد:

**1ـ مشتريان كليدي يا اصلي:** مشتريان اصلي آن دسته از افراد يا سازمان هايي هستند كه ارائة خدمات عالي به آنها سودآور است. آنها 20 تا 30 درصد خدمات را خريداري مي كنند و بايد هر كار ممكن براي جلب رضايت آنها انجام شود.

**2ـ مشتريان درحال رشد كه توانايي مشتري اصلي شدن را دارند.** به اين مشتريان بايد تا حد امكان توجه شود بدون اينكه مشتريان اصلي فراموش شوند.

**3ـ بقيه مردم:** به اين مشتريان بايد حداقل خدمات ارائه شود.

براي مثال شركت آي. بي. ام تعداد زيادي از مهندسان خود را براي رفع مشكل مشتريان اصلي به محل مي فرستد ولي اين كار را براي همه مشتريان انجام نمي دهد. بانكي در آمريكا كه به ارائه خدمات عالي مشهور است براي جلب رضايت مشترياني كه كمتر از 500 هزار دلار در بانك پس انداز كرده اند اقدامي نكرده است و آنها را براي ادامه همكاري تشويق نمي كند. البته اين بدين معنا نيست كه افراد ثروتمند بايد بهترين خدمات را دريافت كنند. برخي فروشگاههاي موفق بر نيازهاي افراد متوسط تأكيد مي نمايند و انتظارات افراد ثروتمند را برآورده نمي كنند.

###### 3ـ6ـ4ـ تعريف اهداف خدمت

پس از تحليل انتظارات مشتريان و انتخاب طبقه هايي از مشتريان براي ارائة خدمات، مي- توان اهداف خدمت را تعريف كرد. براي مثال هدف خدمات مك دونالدز، كيفيت خدمت، ارزش و نظافت است. انتخاب اهداف خدمات به موقعيت بازار منحصر به فرد شركت بستگي دارد. اين اهداف بايد داراي ويژگي هاي ذيل باشد:

ـ نيات شركت را به طور دقيق بيان كند.

ـ شركت را از رقبايش متمايز سازد. جمله اي مانند اين كه: ما سعي داريم همان سطح خدماتي را كه ديگران دارند ارائه دهيم، اشتياقي در مصرف كنندگان ايجاد نمي كند.

ـ با زباني قابل فهم براي مشتريان نوشته شود و براي آنها ارزشمند باشد.

ـ قابل دستيابي باشد. براي مثال شركت هواپيمايي ملي نبايد قول پروازهاي بدون تأخير را بدهد، چون قادر به كنترل همه عوامل نيست. شركتي كه بيش از آنچه مي تواند ارائه كند ادعا دارد، باعث نارضايتي مشتريان شده، كارمندان را با مشكل روبرو مي سازد. توجه به اين نكته ضروري است كه اهداف خدمات ممكن است تغيير يابند. اهداف يك شركت مشهور هواپيمائي در سال 1989 به شرح زير بود:

ـ 90 درصد تلفن هادر مدت سي ثانيه پاسخ داده مي شود.

ـ به كار 90 درصد مسافران سه دقيقه پس از حضور رسيدگي مي گردد.

ـ 80 درصد پروازها بيش از پانزده دقيقه تأخير نخواهند داشت.

ـ تحويل چمدان ها به اولين تا آخرين مشتري بيشتر از ده دقيقه طول نخواهد كشيد.

ـ شكايت از غذا كمتر از 3 درصد خواهد بود.

ـ شكايت از كاركنان كمتر از 1 درصد خواهد بود.

اين شركت از بهترين خطوط هوايي براساس ارائة خدمات مفيد به مشتريان شناخته شده است و اهداف مذكور عملكرد نسبتاً چشمگيري را نشان مي دهد، ولي با در نظر گرفتن رقابت شديد و تقاضاهاي مشتريان، اين شركت اهداف خود را در سال 1991 تغيير داد. شركت 100 درصد رضايت مشتريان را در نظر گرفت براي مثال به جاي پاسخ دادن 90 درصد تلفن ها در مدت سي ثانيه طبق هدف جديد تلاش كرد تا 100 درصد امور رزور صندلي هاي درجه يك را در مدت پانزده ثانيه و 100 درصد امور رزرو صندلي هاي ديگر را در مدت سي ثانيه پاسخ گويد.

در برخي موارد مطابقت كمتر از 100 درصد با انتظارات مشتريان پذيرفتني نيست. مدير يك شركت آمريكايي دو مثال از اشكال 99 درصد كيفيت ارائه مي دهد: در هر ساعت در شركت پست آمريكا 17 هزار نامه گم مي شود و در زايشگاههاي آمريكا پرستاران بر اثر اهمال و بي دقتي 30 هزار نوزاد را به زمين مي اندازند. بانكها احتمالاً با نوزاد يا نامه سر وكار ندارند، ولي اين نكته بايد در نظر گرفته شود كه عملكرد كمتر از 100 درصد زماني براي مشتريان قابل قبول است كه از عملكرد رقبا بهتر باشد.

###### 4ـ6ـ4ـ ارائه خدمات در تمام سطوح سازمان

نبايد فقط مدير عامل شركت متعهد به ارائة خدمات به مشتريان باشد يا فقط كارمندان متعهد به اين امر گردند، بلكه بايد همة افراد سازمان در اين كار مشاركت داشته باشند. بدون حمايت مالي و مديريتي، افرادي كه خدمت ارائه مي دهند علي رغم كوشش بسيار نمي توانند مشتريان را راضي نگه دارند. عمل يك مهماندار هواپيما، يك كارمند بانك، يا يك كارگر تحويل دهنده ممكن است اثر تلاش هاي افراد ديگر را در شركت خنثي كند. تعهد به ارائة خدمات به مشتريان بايد واقعي باشد، نه در حد يك شعار يا وسيله اي براي تبليغات.

###### 5ـ6ـ4ـ ايجاد انتظارات مطلوب در مشتريان

ميزان رضايت مشتري را مي توان به طور نسبي بدين صورت بيان كرد: اگر ادراكات او از خدمات دريافت شده از انتظاراتش كمتر باشد، نتيجه نارضايتي است. اگر خدمات مطابق با انتظاراتش باشد احساس آرامش مي كند، ولي خيلي راضي نيست. ولي اگر خدمات بيش از انتظارات او باشد راضي خواهد بود. به دو طريق مي توان خدماتي بيش از انتظارات مشتريان ارائه داد. راه اول، سخت كاركردن، بيشتر پول خرج كردن و انجام كارهاي اضافي است. راه دوم اين است كه انتظارات مشتريان به دقت كنترل گردد. در اينجا از لغت «بدقت» استفاده شده است، چون نبايد انتظارات بدي در مشتريان ايجاد كنيد و سپس خدماتي ارائه دهيد كه تا حدي نامطلوب است. بايد قول ها و ضمانت هايتان به موقعيت شما كمك كند. اگر آژانس تبليغاتي داريد و مي توانيد يك آگهي را تا چهارشنبه چاپ كنيد، به مشتري بگوييد تا پنجشنبه آن را چاپ خواهيد كرد، به اين دليل كه بايد زمان لازم را تا حد امكان دقيق برآورد كنيد، سپس براي تأخيرهاي پيش بيني نشده، مانند هواي بد و تأخير در پست يك حاشيه اطمينان اضافه نماييد. بزرگترين اشتباه اين است كه انتظارات مشتريان را به قدري بالا ببريد كه نتوانيد آنها را برآورده كنيد. در اين قبيل موارد شركت بايد محتاط باشد. يكي از دلايل نارضايتي مردم كشورمان از بانكها اين است كه توقعاتي ايجاد مي كنند كه قادر به ارائة آنها يا پاسخگويي به موقع به آنها نيستند.

###### 6ـ6ـ4ـ ايجاد ساختاري بنيادي براي ارائه خدمات

هر بانك پيش از ارائة خدمات رضايت بخش به مشتريان بايد ساختار ضروري و مناسبي ايجاد كند. ساختار بنيادي به طور ساده شامل كارمنداني است كه مي دانند هر موقعيت را چگونه اداره كنند. ايجاد ساختارهاي بنيادي و جامع براي ارائة خدمات ارزان نيست. براي مثال يكي از شركت هاي هواپيمايي بين المللي برنامه اي پنج ساله براي هزينه كردن 422 ميليون دلار جهت بهبود ارائة خدمات به مشتريان اعلام كرد. اين برنامه شامل مهمانداران بيشتر، غذاي بهتر، صندلي هاي بزرگتر، هواپيماهاي تميزتر و تعداد كمتري پروازهاي حذف شده و چمدان- هاي گمشده بود. واضح است كه اين شركت براي پوشش اينگونه هزينه ها بايد بليت بيشتري مي فروخت. ولي در حالت رقابت بسيار شديد خطوط هوايي عاقلانه است كه شركتها عمليات خود را براساس ارائة خدمات به مشتريان متمايز سازند. سرمايه گذاري در ساختار بنيادي اغلـب تنها راه براي انجام اين كار است. با اينكه شركت مزبور اعلام كرده بود كه از تمام روش هاي ترفيع بازاريابي استفاده كرده است، مي دانست كه زمان ايجاد تمايز برمبناي رضايت مشتريان فرا رسيده است.

###### 7ـ6ـ4ـ پرورش كاركنان

متخصصان در جلب رضايت مشتري در يك مورد اتفاق نظر دارند: كارمندان مناسب كه از طرف سيستم مديريت مناسب حمايت مي شوند، كليد راضي كردن مشتريان هستند. بانكها چگونه مي توانند اطمينان حاصل كنند كه كاركنان وظايف خود را انجام مي دهند؟ آنها بايد به چهار اصل اساسي و مهم توجه كنند كه عبارتند از: گزينش و آموزش، حمايت و پرداخت.

**1ـ گزينش و آموزش:** خدمات عالي نيازمند سرمايه گذاري براي گزينش، تعليم و آموزش كاركنان است.

در شغلهايي كه مستلزم تماس زياد با مشتريان است از هر كارمندي براي خدمت به مشتريان نمي توان استفاده كرد. يك كارمند نامناسب ممكن است ساختار بنيادي پرهزينه اي را مختل سازد. به اين علت بانك هاي موفق سعي دارند افراد مناسبي را استخدام كنند و مي دانند كه طبيعت انسان را نمي توان به سادگي آموزش داد، بنابراين استخدام افراد با طرز فكر درست، تنها راه موفقيت است. پس از استخدام اين افراد، بايد مهارت هاي فني شغل و نوع رفتار مورد نظر به آنها آموزش داده شود.

كليد موفقيت در خدمات، توجه به سرمايه گذاري در تعليم و آموزش است. شركتهاي مشتري محور مي كوشند تا با سرمايه گذاري در آموزش و پرورش كاركنان ارائه دهنده خدمات به آنها ياد دهند تا چگونه در برابر مشتريان و خواسته هاي آنان واكنش نشان دهند. يكي از نارسايي هاي شركت هاي خدماتي كم توجهي يا بي توجهي به آموزش نيروهاي خط اول فروش خدمات است. ژاپني ها كاركنان امور مديريت و غير مديريتي سازمان هاي خدماتي را تقريباً به طور مساوي آموزش مي دهند.

طريقه هاي آموزش متفاوت است ولي همه شركت هاي موفق به دو نكته مهم اعتقاد دارند:

ـ آموزش بايد تمام دوره زندگي كاري را دربرگيرد. آموزش فقط هنگام ورود كارمند به بانك صورت نمي گيرد، بلكه همچنان ادامه يافته، او را قادر مي سازد كه در برابر تغييرات در تكنولوژي، مشتريان و الزامات شغلي پاسخگو باشد.

ـ كارمنداني كه آموزش نديده اند نبايد با مشتريان سروكار داشته باشند. كارمنداني كه آموزش نديده اند نبايد در خط اول قرار گيرند، چون اين كار براي بانك سودآور و براي مشتري راضي كننده نيست. درواقع آموزش نوعي سرمايه گذاري است. بعضي از سنت گرايان آموزش را كاري نامطلوب ولي ضروري مي دانند كه بانك بايد حداقل وقت و پول خود را صرف آن كند. طرفداران خدمت به مشتريان معتقدند آموزش كاركنان به اندازة فعاليت هاي ديگر در بانك مهم است.

**2ـ حمايت:** يك هتل مشهور از نمودار سازماني بخصوصي استفاده مي كند (شكل 2ـ3).

نمودارهاي سازماني سنتي به شكل هرم است و در آن مديريت عاليرتبه در بالا و به طور پي در پي كارمندان سطح پايين تر در قسمت هاي پايين هرم قرار دارند و معمولاً مشتريان در نمودار نشان داده نمي شوند. اين هتل از نمودار دايره اي، مانند يك هدف تيراندازي استفاده مي كند. مشتريان در مركز دايره قرار دارند و در اطراف آنها دومين موقعيت ارزشمند (كارمندان خط اول كه خدمت ارائه مي دهند) قرار گرفته اند. مديران در دايره هاي بيروني هستند و از كارمندان خط اول حمايت مي كنند.

**شكل 2ـ3ـ نمودار سازماني دايره اي يك هتل**

بانك هايي كه مي خواهند به مشتريان خدمات ارائه دهند بايد از بعضي كنترل هاي سنتي مديريتي صرفنظر كنند و براي تصميم گيري و ارائة راه حل به كارمندان خط اول اختياراتي بدهند. به عبارت ديگر بايد براي حل مشكلات به طريقي كه كارمندان فكر مي كنند براي مشتريان مناسبتر است به آنها قدرت و اختيار بدهند. مديريت بايد به اين كارمندان اعتماد داشته باشد.

**3ـ پرداخت:** پول مهمترين شكل پرداخت به كارمندان است، ولي براي ايجاد انگيزه در آنها تنها وسيله نيست. بهترين راه براي به دست آوردن بالاترين سطح عملكرد پاداش است، به ويژه در شغل هايي كه مستلزم تماس مستقيم با عموم مردم است، زيرا اينگونه شغلها با كار زياد و مشكلات بسيار همراه است. براي ايجاد انگيزه در كارمنداني كه مجبورند فشار زيادي را تحمل كنند بايد از سيستم پرداخت خاصي استفاده كرد.

كاركناني كه خدمت ارائه مي دهند حتي اگر با مشتريان عصباني مواجه شوند بايد هميشه رفتاري خوشايند داشته باشند و كارآ، حساس و خلاق باشند. روشهايي كه رهبران عرضة محصول با كيفيت عالي و ارائة خدمات مؤثر به مشتريان براي ايجاد انگيزه در كاركنان، از آن اسفتاده مي كنند در ذيل ذكر شده است:

**الف) پول:** پول محرك نسبتاً خوبي براي بيشتر افراد است كه شكل هاي مختلفي دارد، از جمله انعام، سهيم كردن در سود، افزايش حقوق و دادن سهام. براي مثال مي توان به پنج نفر از بهترين كارمندان نفري 250 هزار تومان و صد نفر از كارمندان بهتر نفري 50 هزار تومان پاداش داد.

**ب ) پاداش هاي ارزشمند:** به جاي پول، برخي از شركت ها مشوق هاي ارزشمندي ارائه مي دهند. براي مثال يك شركت هوايي بين المللي براي ترغيب كارمندان خدماتي خود سفري به كشورهاي ديدني را به آنها جايزه مي دهد.

**ج) پاداش هاي سمبوليك:** گاهي به پول يا جايزه نيازي نيست و شناساندن و معرفي آنها به همكاران و مديران كافي است. يك خرده فروش بزرگ آمريكايي به كارمنداني كه بهترين ايده ماه را راجع به بهبود خدمت ارائه كند به مدت يك ماه يك لامپ يك متري و سمبوليك هديه مي دهد. در اينجا پولي پرداخت نشده، ولي اين عمل كارمندان ديگر را برمي انگيزد كه راجع به بهبود خدمت بينديشند.

**د) جشن ها:** مي توان جشن سالانه اي به افتخار بهترين كاركنان برگزار كرد. با متمركزكردن توجه به اين كارمندان، ديگران متوجه مي شوند كه عملكرد عالي موضوع مهمي است.

**هـ ) كار مفهوم دار:** كار مفهوم دار عامل مؤثري براي ايجاد انگيزه است. كسب نشان و افتخار گاهي بيش از برگزاري جشنها و دادن پاداش برانگيزاننده است.

###### 8ـ6ـ4ـ اندازه گيري رضايت مشتريان

ميزان رضايت مشتري، موفقيت يا شكست بانك را تعيين مي كند، بنابراين دانستن اينكه مشتريان تا چه حد راضي هستند اهميت دارد. يافته هاي ذيل را دولت آمريكا در تحقيقي راجع به رضايت مشتري به دست آورده است:

ـ حدود 3/1 خانواده ها از يك خريد خود ناراضي بوده اند.

ـ بسياري به اين دليل كه شكايت را فاقد ارزش مي پندارند از اين كار خودداري مي كنند.

ـ بسياري از كساني كه شكايت مي كنند از پاسخ داده شده راضي نيستند.

ـ نارضايتي از خريد و پاسخ بعدي باعث مي شود مشتريان به رقبا روآورند.

ـ درك علت نارضايتي مشتريان و پاسخگويي به نارضايتي ها به طور قابل توجهي سهم بازار و سودآوري شركت را افزايش مي دهد.

هنگام تعيين ميزان رضايت مشتريان بايد علاوه بر مشتريان خود توجه كنيد كه مشتريان رقبا چقـدر راضي هستند. شايد بتوانيد به طريقي آنها را راضي تر كنيد. وقتي مشتريان رقبا راضي ترند بايد براي بهبود وضع، كاري انجام دهيد.

###### 7ـ4ـ بررسي شعارهاي بانكهاي ايراني

شعار بانك يك وسيلة قدرتمند تبليغاتي است. داشتن يك شعار مناسب براي بانك ها ضروري است. شعار بانك بايد در تمام شعبات بر ديوار نصب شود و مرتب در تبليغات از آن استفاده شود. يك شعار خوب مبين خدماتي است كه يك سازمان ارائه مي دهد. شعاري كه بانك براي خود انتخاب مي كند بهتر است داراي وزني باشد كه به سرعت در ذهن ها جاي بگيرد.

شعار خوب بايد ساده، كوتاه، اطلاع دهنده و تا حدي ترغيب كننده باشد. شعار خوب بايد به راحتي در ذهن جاي گيرد و هنگام شنيدن آن نام سازمان تداعي شود. شعار خوب بايد متمايزكننـده سازمـان از سازمانهاي مشابه و رقيب باشد و مزيتي را كه سازمان نسبت به سازمان هاي رقيب دارد به طور آشكار بيان سازد.

بانكهاي خارجي در اين زمينه به طور پيشرفته عمل كرده اند. معمولاً شعاري كه اين بانكها انتخاب مي كنند با تعدادي از مشتريان هدف در زمينه هاي مختلف اثربخشي مانند قدرت ترغيب كنندگي، يادآوري و زمينه هاي ديگر آزمايش و نهايتاً براساس ترجيحات مشتريان واقعي و بالقوه انتخاب مي شود. پيشنهاد مي گردد كه شعار يا شعارهاي مورد نظر بانك ها نيز در زمينه هاي اثربخشي با گروهي از مشتريان آزمايش گردد. در ايران بانكهاي مختلف شعارهاي متفاوتي را دارند. ظاهراً به جز تعداد معدودي از اين شعارها، اكثر آنها شعارهاي برجسته و اثربخشي نمي باشند. به اين شعارها توجه مي كنيم:

###### بانك ملي ايران

* «هر جا سخن از اعتماد است نام بانك ملي مي درخشد».
* «بانك ملي ايران، امين مردم ايران»

دو شعار فوق شعارهاي متمايزكننده اي نيستند. در حال حاضر كه در ايران تمام بانكها تحت نظارت دولت اداره مي شوند، مردم به همة بانكها اعتماد دارند و آنها را امين خود مي پندارند و به هيچ بانكي بيشتر از بانك ديگر اعتماد و اطمينان ندارند.

###### بانك صادرات

* «بانك صادرات در خدمت مردم»
* «حق با مشتري است»
* «سرعت، دقت، مهارت»

از آنجا كه همه بانكها در خدمت مردم مي باشند، شعار اول وجه تمايزي بين بانك صادرات و ساير بانكها ايجاد نمي كند و به هيچ وجه حالت ترغيب كنندگي يا اطلاع رساني ندارد. شعار دوم بهتر است و دلالت بر مشتري گرايي دارد ولي احتمالاً به خاطر صفهاي طولاني و بي تفاوتي كاركنان چندان با واقعيت منطبق نيست. شعار سوم شبيه به شعارهاي بانك تجارت و بانك ملت است و متمايزكننده نيست.

###### بانك تجارت

* «بانك تجارت در خدمت شماست»
* «بانك تجارت پيشرو در ارائة خدمات نوين بانكي»
* «سرعت، دقت، صحت»

شعار اول مشابه شعار بانك صادرات است و دچار همان كاستي هاست. مشابهت اين شعار نيز با شعار بانك صادرات جنبه منفي ديگري از اين شعار است.

شعار دوم بهتر است و تلاش دارد وجه تمايزي بين اين بانك و ساير بانكها ايجاد نموده و ارائة خدمات نوين بانكي را به اطلاع مشتريان برساند. اما درواقع اين شعار از حقيقت دور است. اين شعار مشابه يكي از شعارهاي بانك سپه مي باشد.

شعار سوم مشابه شعار بانك صادرات و بانك ملت است.

###### بانك سپه

* «بانك سپه نخستين بانك ايراني پيشرو و در ارائة خدمات نوين بانكي»

شعار بهتري است ولي به علت مشابه بودن آن با شعار بانك تجارت متمايزكننده نيست.

###### بانك كشاورزي

* «بانك كشاوزري بانك همه مردم ايران»
* «بانك كشاورزي در خدمت جامعه شهري و روستايي»

شعارهاي فوق تلاش دارند بانك كشاورزي را به عنوان يك بانك غيرتخصصي معرفي كنند و عموم مردم را به اين بانك جلب نمايند. اگرچه اين شعار براي بانك كشاورزي مناسب است ولي مشابه شعار بانك رفاه كارگران است و بانك را در سطح بانكهاي بزرگ ديگر قرار نمي دهد.

###### بانك رفاه كارگران

* «بانك رفاه بانك همه»
* «هدف ما رضايت شماست اعتماد شما افتخار ماست»

شعار اول مشابه شعار بانك كشاورزي است و همان هدف را داراست. تشابه اين شعار با شعار بانك كشاورزي يكي از جنبه هاي منفي آن است. قسمت اول شعار دوم مناسب است و بر اصل بازاريابي نوين يعني «كسب رضايت» تأكيد مي كند. قسمت دوم شعار بر «اعتماد» تأكيد مي ورزد كه مشمول حال همه بانكهاي ايراني است و قدرت تمايز ندارد.

###### بانك مسكن

* «بانك مسكن، بانك پاسخگو»
* «بانك مسكن راهي مطمئن براي خانه دار شدن شما»
* «بانك مسكن به هر انتظاري كه از يك بانك داريد پاسخ مي دهد».

شعار اول و سوم شعارهاي مناسبي هستند، اگرچه از واقعيت دورند. اخيراً بانك مسكن در تبليغات كنار جاده اي خود، بيان كرده است «بانك مسكن به خاطر معطلي و صف هاي طويل پوزش مي طلبد.» شعار دوم شامل طيف وسيعي از مخاطبين كه داراي مسكن هستند نمي شود. از طرف ديگر قيمتهاي سرسام آور مسكن در ايران بسياري از افراد ديگر را هم حذف مي نمايد. خدمات بانك مسكن توسط اين شعار به طور خيلي محدود مطرح شده اند.

###### بانك ملت

* «ادب، دقت، سرعت»
* «بانك ملت، بانك شما»

شعارهاي بانك ملت مشابه شعارهاي بانكهاي ديگر است و بنابراين بين اين بانك و ساير بانكها تمايزي ايجاد نمي كند. ضمناً شعار بانك ملت شعار شناخته شده اي نيست.

شعارهاي انتخاب شده بايد با استفاده از گروهي از مشتريان بالقوه آزمايش گردند و ميزان ترجيح مشتريان براي يك شعار خاص در انتخاب آن شعار لحاظ گردد.

**فهرست منابع و مآخذ**

1ـ رسول اف. جلال و منصور سيفي و داريوش رشيدي: «شناسايي سطوح نيازها و عوامل مؤثر بر رضايت مشتريان، پيش نيازي براي اصلاحات ساختاري در نظام بانكي»، بانك كشاورزي، 1380.

2ـ روستا، احمد و اورانوس و عبدالحميد ابراهيمي، مديريت بازاريابي، انتشارات سمت، تهران،1380، چاپ پنجم.

3ـ ونوس، داور، قضايايي در بازاريابي و مديريت بازار، انتشارات سمت، تهران، 1377، چاپ دوم.

4ـ فرهنگي، محب علي، مديريت بازار، انتشارات اميركبير، تهران، 1375.

5ـ آرسترانگ ـ كاتلر، مديريت بازاريابي، ترجمه بهمن فروزنده، انتشارات آتروپات، اصفهان، 1376.

6ـ انجيريان، بهرام، مديريت بازاريابي، شركت نشر بازرگاني، تهران، 1378.

7ـ ونوس، داور، تحقيقات بازاريابي، انتشارات سمت، تهران، 1376.

8ـ اسماعيل پور، مجيد، اجراي عملي بكارگيري بازاريابي در خدمات بانكي، انتشارات ترمه، تهران، 1382، چاپ اول.

9ـ ونوس، داور و ميترا صفائيان، روشهاي كاربردي بازاريابي خدمات بانكي براي بانكهاي ايراني، نشر نگاه دانش، تهران، 1382، چاپ دوم.

10- Financial Service Marketing, Tina Harrison, Pearson Edacation, 2000, p.50.

1. - op cite, Tina Harrison, pp. 243-245. [↑](#footnote-ref-1)
2. - International Journal of Marketing, No. , 1994, pp.10-18. [↑](#footnote-ref-2)
3. - تفاوتهاي خدمت با لا در مديريت بازاريابي، ماهنامه تخصصي بازاريابي احمد روستا شماره 5 (دي 78) ص 4ـ9. [↑](#footnote-ref-3)
4. - شناسايي سطوح نيازها وعوامل مؤثر بر رضايت مشتريان رسول جلال الف 1380. [↑](#footnote-ref-4)