

فصل اول

رهبری خدمت، الفبای سودآوری

رهبری خدمت، الفبای سودآوری

امروزه در آمریکا رهبری خدمت موضوعی استراتژیک محسوب می‌شود. در پژوهش گسترده‌ای که توسط موسسه گالوپ^۱ انجام شده است، مدیران ارشد شرکت‌ها، ارتقای خدمت و کیفیت محصولات را کلیدی‌ترین چالش پیش روی تجارت آمریکا معرفی کرده‌اند.

یکی از علت‌هایی که کیفیت خدمت را به موضوعی با اهمیت مبدل نموده، این است که اقتصاد آمریکا به اقتصادی خدماتی تبدیل شده است. خدمات تقریباً سه چهارم تولید ناخالص ملی را تشکیل می‌دهد و از هر ده شغل جدید که در اقتصاد تولید می‌شود، نه شغل مرتبط با خدمات است. دیوید بیرچ^۲ می‌نویسد:

"قبلاً در آمریکا در بخش کشاورزی رشد خوبی داشته‌ایم. امروز نیز چنین است ولی بدون دخالت زیاد نیروی کار؛ چراکه قبلاً بیش از نیمی از مردم در بخش کشاورزی کار می‌کردند، ولی امروز کمتر از ۲ درصد در این بخش مشغول به کارند. در تولید نیز موفق بوده‌ایم، امروزه نیز این چنین است اما بدون دخالت واقعی مردم... امروزه تنها ۹ درصد از کارگران آمریکایی در کارخانه‌ها مشغول هستند. تاکنون میلیون‌ها شغل ایجاد کرده‌ایم... جای تعجب نیست، چراکه خدمت جایگزین تولید شده است!"

در واقع تمام سازمان‌ها با درجاتی مبتنی بر خدمت با یکدیگر رقابت می‌کنند. نام بردن از صنعتی که مسائل خدماتی در آن دارای اهمیت نباشد، دشوار است. مطالعه استراتژی‌های شرکت‌های تولیدی نظیر فورد موتور^۳ یا کرنینگ گلاس ورکس^۴ نشانگر نقش با اهمیت خدمت است. در واقع چنان‌که دهه نود آشکار می‌کند، تعداد بیشتری از مدیران در مؤسسات تولیدی، مشابه مدیران بانک‌ها، مؤسسات درمانی و خدمات حمل و نقل به مقوله کیفیت خدمت گرایش پیدا می‌کنند. از آنجا که مدیران بخش‌های تولیدی دستیابی به مزایای رقابتی ماندگار و مبتنی بر تکنولوژی را دشوار می‌یابند، منابع بیشتری را به سمت خدمات با ارزش افزوده به عنوان عامل برتری تخصیص می‌دهند و هر چه تولیدکنندگان بیشتر بر مبنای خدمت رقابت کنند، اختلاف میان تولید و خدمت کمتر می‌شود.

خدمات برای آینده آمریکا موضوعی کلیدی بوده و به عنوان عاملی برای رقابت در سطح جهانی محسوب می‌شود. دولت آمریکا برای رشد چشمگیر در خالص صادرات خدمت در دهه نود و به منظور ایفای نقش کلیدی در حل مشکلات توازن تجاری کشور، اهمیت ویژه‌ای قائل بوده است. توازن تجاری خالص مثبت آمریکا در بخش خدمات در طول دهه هشتاد با افت مداوم روبرو بوده است که این امر برخی ناظران را بر آن داشته که اظهار کنند؛ ایالات متحده در

^۱. Gallup

^۲. David Birch

^۳. Ford Motor

^۴. Corning Glass Works

معرض ضربات بین المللی مشابه آنچه پیش از این در بخش تولید متحمل گردید، قرار دارد که دلیل اصلی آن ارائه خدمات با کیفیت متوسط است. کوین^۱ و گاگن^۲ می نویسند:

"از هم نپاشیدن رهبری در خدمات چنان که در بخش تولید رخ داد، نیازمند کار سخت و مستمر است. مشاغل از دست رفته زیادی به چشم می خورد. روزانه موارد زیادی یافت می شود که به کیفیت توجه نمی کنند و به جنبه های اقتصادی اهتمام بیشتری دارند تا رضایت مشتری. این جهت گیری های مالی کوتاه مدت است که بیشتر به بخش تولید صدمه می زند."

اهمیت رو به افزایش کیفیت خدمات به عنوان موضوعی سازمانی و اجتماعی، عامل اصلی پشتیبانی کننده از نقش محوری خدمات در اقتصاد آمریکا است. خدمات بخشی از آن چیزی است که تولید، مصرف و صادر می شود و جای تعجب دارد اگر به کیفیت آن توجه نشود.

عامل دوم در پشتیبانی از افزایش اهمیت کیفیت خدمات، کیفیت برتر است که به عنوان استراتژی برد در رقابت مطرح می شود. شرکت های مک دونالد^۳، فدرال اکسپرس^۴، نوردستورم^۵، آمریکا ایرلاین^۶، آمریکن اکسپرس^۷، ال ال بین^۸، پیتزا دومینو^۹، دیزنی ورد^{۱۰}، کلوب مد^{۱۱}، دولوکس کورپوریشن^{۱۲}، ماریوت^{۱۳} و آی بی ام^{۱۴} به عنوان شرکت های پیشتاز با مشکل سرآمدی در خدمت مواجه هستند. آنها از خدمت برای متفاوت بودن، افزایش بهره وری، کسب وفاداری مشتریان، گسترش تبلیغات کلامی مثبت و دستیابی به پناهگاهی در مقابل قیمت پایین تر بهره می گیرند. سرآمدی در خدمت به دلایلی که به طور مفصل در این بخش به آنها پرداخته خواهد شد، منافع بسیاری را در پی دارد. با خدمت سرآمد هرکس برنده است؛ مشتریان، کارمندان، مدیریت، ذینفعان، جوامع و کشور.

1. Quinn

2. Gagnon

3. Mc Donald's

4. Federal Express

5. Nordstorm

6. America Airlines

7. American Express

8. L.L.Bean

9. Domino's Pizza

10. Disney World

11. Club Med

12. Deluxe Corporation

13. Marriott

14. IBM

نیاز مبرم به رهبری خدمات

چگونه می‌توان ناسازگاری سودآوری سرآمدی در خدمت را با منابع محدود اختصاص یافته به آن توضیح داد؟

نشانه‌های بی‌تفاوتی، بی‌توجهی و خدمت ناشایسته در هر جای آمریکا به چشم می‌خورد. در مطالعه‌ای ملی در خصوص بانکداری، از هر ده مشتری سه نفر مشکلی خدماتی در مؤسسه فعلی یا قبلی خود و خطاهای مشابه یا غیر مشابه را یادآوری کردند. بیش از نیمی از این افراد اظهار داشتند که مشکلات در نظر آنها آنقدر جدی بوده است تا مؤسسه مالی خود را تغییر دهند یا حساب‌های خود را ببندند.

در پژوهشی که مرکز تحقیقاتی آتلانتا ژورنال^۱ و آتلانتا کونسیتیتوشن^۲ انجام دادند، ۹۱ درصد درصد پاسخگویان اظهار داشتند که کیفیت خدمت طی ۲۰ سال گذشته افت کرده است.

مجله تایمز در مقاله‌ای که به موضوعات و مشکلات خدمات اختصاص یافته ادعا می‌کند: "خدمات شخصی در بازار آمریکا به کالایی بسیار کمیاب مبدل شده است."

مجله وال استریت^۳ در مقاله‌ای درباره خدمات بهداشتی عنوان می‌کند: "مشکلات چند برابر شده‌اند: تشخیص‌های بد، فاصله جراحی‌های غیرضروری، تجویز بیش از حد دارو یا ارائه داروهای مشابه، آمار بالای عفونت‌های بیمارستانی، خطا در تست‌های آزمایشگاهی، ابزارهای پزشکی معیوب، پزشکان الکلی یا معتاد به مواد مخدر." لوئل لوین^۴ از مدرسه پزشکی دانشگاه یال^۵ به بیماران نیازمند جراحی توصیه می‌کند که از مازیک مارکر برای تشخیص نقطه‌ای از بدنشان که باید تحت عمل جراحی قرار گیرد، کمک گیرند. او اعتقاد دارد اگر مردم بدانند چه تعداد اشتباه در این مورد رخ داده است، توصیه او به نظرشان خنده‌دار نمی‌رسد.

استنلی مارکوس^۶ رئیس بازنشسته نیمن مارکوس^۷ به واحدها و خرده‌فروشان توصیه می‌کند روش‌های قبلی خود را برای فروش به فراموشی بسپارند. مارکوس^۸ می‌نویسد: "به دلیل فروش پایین در سال ۱۹۸۳، ۴۸.۳۷۳ دلار برای من باقی ماند. آن سال تصمیم گرفتم که چیزی نخرم. به چیزی نیاز نداشتم، مگر این‌که کسی آن را به من بفروشد. هرگاه چیزی می‌یافتم که خواستار آن بودم با تشویق برای فروش آن روبرو نمی‌شدم، در نتیجه آن را نمی‌خریدم. در پایان سال، کل موجودی من ۴۸۳۷۳ دلار بود."

^۱. Atlanta Jurnal

^۲. Atlanta Constitution

^۳. Wall Street

^۴. Lowell Levin

^۵. Yale

^۶. Stanley Marcus

^۷. Neiman-Marcus

^۸. Marcus

مدیریت کافی نیست

پژوهشی که در این کتاب ارائه می‌شود بر محوریت نقش رهبری در ارائه خدمت سرآمد دلالت دارد. می‌دانیم که چگونه مدیریت قدرتمند و متعهد به کیفیت خدمت در یک سازمان برای ارتقای عملکرد خدمت، انرژی و انگیزه ایجاد می‌نماید. همچنین می‌دانیم که چگونه ابهام در وظایف شغلی، کارگروهی ضعیف و سایر اقدامات منفی در محیطی بدون سکان هدایت و رهبر به پایین آمدن کیفیت خدمت در سازمان منجر می‌شود.

رهبری صحیح در خدمت، چنان فضایی برای رشد ایجاد می‌نماید که به یاری آن بر پیچیدگی‌های عملیاتی، فشارهای خارجی بازار یا سایر موانع موجود بر سر راه خدمت با کیفیت، غلبه می‌کند. ارائه خدمت با کیفیت متوسط در آمریکا امری رایج، اما نه مفروض و مسلم است. در هر صنعت، شرکت‌هایی یافت می‌شوند که خدمات عالی ارائه می‌کنند. سرآمدی در خدمت رؤیایی دست نیافتنی نیست. می‌توان بر شرایطی که به خدمت با کیفیت متوسط منجر می‌شود، فائق آمد و آن رهبری هوشمندانه خدمات در تمامی سطوح یک سازمان است؛ رهبری‌ای که جهت حرکت را تعیین و پشتیبانی از ارائه‌کنندگان متعهد به خدمت را القا کند.

مدیریت کافی نیست. کار خدماتی، دشوار و تضعیف‌کننده روحیه است؛ ممکن است مشتریان گستاخ، سیاست‌های شرکت فشارآور، تعداد مشتریان خواستار خدمت بیش از حد و خستگی آخر روز کلافه‌کننده باشد. پس از گذشت زمان، بسیاری از کارمندان خدماتی زیر فشار وظیفه خود فرسوده و به افرادی نالایق در برخورد با مشتریان تبدیل می‌شوند، گرچه آنها تجربه فنی به دست می‌آورند که ظاهراً باید نتیجه‌ای معکوس را در پی داشته باشد.

به گفته‌های جیمز کار^۱، یک روان‌شناس، توجه نمایید که بیان می‌کند چگونه خواندن یک رمان او را متوجه تغییراتی ساخت که خود او در وظایف خدماتی متحمل شده است: "این داستان نبود که بر من تأثیر گذاشت، بلکه شرح جو اجتماعی بود که شخصیت‌ها در آن ایفای نقش می‌کردند. تمام افرادی که در این سیرک حضور داشتند - دلچک‌ها، آکروبات‌ها و حتی حیوانات - برای یکدیگر واقعی و هر کس دیگر به ویژه بینندگان همچون افرادی غایب بودند.

... به یاد می‌آورم که چگونه هنگام کار گروهی مختصری به عنوان بلیت‌فروش در جنگ جهانی دوم و نتیجه کار بی‌فایده‌ای که برای مطرح کردن خود در مقابل گروه‌های مسافران قطار که فریادکشان قصد رفتن به جایی را داشتند احساس ناامیدی کردم و احساس ناراحتی‌ای را به یاد می‌آورم هنگامی که جمعیت در واحدهای متعدد تحت نظارت من غیر قابل مدیریت می‌شد. مواقعی بود که به نظر می‌رسید تنها راه‌هایی، کناره‌گیری از مردم و توجه کامل به کار است. هنگامی که چنین می‌کردم، مشتریان به موجوداتی فاقد دو بعد شخصیتی و احساسی مبدل

^۱. James Carr

می‌شدند... آنگاه آنان را غایب تصور می‌کردم و چقدر واژه غایب وصف‌کننده آن شرایط بود... گرچه از مردم بدین شکل دوری می‌جستم - اغلب آن را جنبه‌ای کاری در نظر می‌گرفتم - از این که با من همچون شخص غایب برخورد شود، متنفر بودم!"

اشخاص کمی مانند جیمز کار، مایل هستند که ارائه‌کنندگان خدمت با آنها همچون شخص غایبی رفتار کنند. تعداد کمی از ارائه‌کنندگان خدمات مانند وی، کارهای جدید خود را بدین شیوه از برخورد با مشتری آغاز می‌کنند.

افراد در کارهای خدماتی نیازمند بینشی هستند که بر اساس آن به فرهنگی معتقد باشند تا آنها را وادار به بهترین بودن نماید و احساسی گروهی که آنها را پرورش دهد و حمایت نماید. همچنین مدل‌های شغلی مورد نیاز است که مسیر را به گروه نشان دهد. این جوهره، همان رهبری است.

بنیس و نانوس^۱ در کتاب خود با عنوان "رهبری: استراتژی قبول مسئولیت" اشاره می‌کنند که تفاوت اصلی میان رهبران و مدیران این است که رهبران بر منافع احساسی و معنوی یک سازمان، ارزش‌های آن و ایجاد روحیه در سازمان تأکید می‌کنند، در حالی که مدیران بر منافع فیزیکی سازمان نظیر مواد خام، تکنولوژی و سرمایه تأکید دارند.

علت ریشه‌ای بیماری کیفیت در آمریکا - با وجود مزایای سرآمدی در خدمت - ناکافی بودن رهبری خدمات است. بسیاری از کارمندان خدمات، بیش از حد نیاز، مدیریت و کمتر از آن رهبری می‌شوند.

به منظور ارتقای واقعی خدمت، باید انرژی و توجه بیشتری صرف کارهای تجاری و دانشکده‌های بازرگانی شود تا ارزش‌های مدیریت و قابلیت‌ها افزایش یابند، در غیر این صورت تمایل به ارائه خدمت در حد کیفیت متوسط ادامه می‌یابد و بر تعهد به ارائه خدمت سرآمد غالب می‌شود.

^۱. Bennis & Nanus

خصوصیات رهبر در سازمان‌های خدماتی

رهبران در سازمان‌های خدماتی در اشکال و رده‌های مختلف وجود دارند. رهبران افرادی خارق‌العاده و متمایز نیستند، رهبری در خدمات خصوصیاتی دارد عبارتند از؛
۱. آرمان خدمت: رهبران سازمان‌های خدماتی به کیفیت خدمت همچون کلید موفقیت نگاه می‌کنند.

آنها خدمت را نه موضوعی جنبی بلکه هدف آتی سازمان در نظر می‌گیرند، آنان اساساً به خدمت برتر به مثابه استراتژی‌ای برنده و سودآور اعتقاد دارند.

رهبران خدمات بدون در نظر گرفتن جهت‌گیری‌های بازار، فهرست خدمات ارائه شده یا سیاست‌های قیمت‌گذاری، کیفیت خدمت را پایه و اساس رقابت می‌دانند. به عبارت دیگر، ویژگی‌های آرمان هر چه باشد، ایده سرآمدی در خدمت، عنصری اساسی در نظر گرفته می‌شود. رهبران خدمات هرگز در تعهد به کیفیت خدمت دچار تردید نمی‌شوند. آنان به سرآمدی در خدمت همچون مسیری بی‌پایان می‌نگرند که تنها ایده مؤثر در آن تلاش برای کیفیت بهتر در هر روز، هر هفته، هر ماه و هر سال است. آنها درک کرده‌اند که کیفیت یک برنامه نیست و برای رسیدن به آن، روش‌های تزریق سریع، فرمول‌های جادویی یا قرص‌های بلعیدنی کیفیت وجود ندارد.

رهبران سازمان‌های خدماتی می‌دانند که سرآمدی در خدمت نیازمند اهتمام مداوم و پشتکار است. آنها درک کرده‌اند که یک سازمان نمی‌تواند موضوع خدمت را همچون جریان آب در نظر گیرد که در هر زمان دلخواه بتواند جریان را با شیرآب قطع و وصل نماید. چنانکه لئون ژرمن^۱ رئیس شرکت ال ال بین، می‌گوید: "بسیاری از مردم همچون من تخیلاتی در مورد خدمت به مشتری در سر دارند، اما خدمت به مشتری در واقع فعالیتی مستمر، رو به جلو، بی‌پایان و نیازمند پشتکار است."

۲. استانداردهای بالا: رهبران خدمات آرزوی خدمتی استثنایی را در سر می‌پرورانند. آنها می‌دانند که خدمت خوب ممکن است آنقدر خوب نباشد تا بین سازمان آنها و سازمان‌های دیگر تفاوت ایجاد کند.

رهبران خدمات به جزئیات و نکات ظریف خدمت توجه می‌کنند و به دنبال فرصت‌های نهفته در اقدامات کوچک می‌گردند که ممکن است این فرصت‌ها از نظر رقیبان کم اهمیت تلقی شوند. آنها معتقدند که چگونگی برخورد سازمان در مواجهه با مسائل کوچک، تعیین‌کننده چگونگی برخورد سازمان در رویارویی با مسائل بزرگ است. آنها همچنین اعتقاد دارند که این مسائل کوچک هستند که تفاوت در نوع خدمت را در ذهن مشتریان ایجاد می‌کنند. به همین دلیل

^۱. Leon German

است که جیم دانیل^۱، مدیر بانک تعاون شهر اکلاهاما، دستور می‌دهد کف سالن انتظار مشتریان را هر روز برق بیندازند یا رابرت انستید^۲، مدیر شرکت غذا و داروی رندل در شهر هوستون، اصرار دارد که محوطه پارکینگ شرکت او آنقدر روشنایی داشته باشد که مشتریان قادر باشند در صورت تمایل، نیمه‌شب در محوطه پارکینگ روزنامه بخوانند.

رهبران خدمات خواهان ارائه خدمت بی‌نقص در همان مرتبه اول هستند. آنها به هدف خدمت بی‌نقص و تلاش مستمر برای بهبود قابلیت اطمینان خدمت ارج می‌نهند. آنان وجه ناپسند قابلیت اطمینان ۹۸ درصد، یعنی ۲ درصد عدم اطمینان را به خوبی تشخیص می‌دهند. به همین علت است که ویل پاتر^۳، مدیر شرکت کامیون‌سازی پرستون، از کارکنان خود تعهد می‌گیرد که به فلسفه خدمت شرکت وفادار بمانند که در بخشی از آن اظهار شده است: "هنگامی که مسئولیتی را در قبال مشتری می‌پذیرم، متعهد می‌شوم که آن را در زمان مقرر به انجام برسانم. هنگامی که می‌گویم کاری را انجام می‌دهم، آن را انجام خواهم داد. می‌دانم که حتی یک شکایت یا یک خطا هم زیاد است. متعهد می‌شوم که وظیفه‌ام را در همان مرتبه اول صحیح انجام دهم و همواره در پی بهبود در اجرا باشم."

۳. شیوه رهبری در عمل: رهبران خدمات نقش رهبری خود را در محیط کار ایفا می‌کنند، یعنی در عمل، نه از پشت میز کار خود. آنها به طور رو در رو با کارکنان خود به رهبری مداوم، تحسین، تعریف و تمجید، موعظه، ملاحظه، پرسش و گوش فرادادن به نظرات کارکنان می‌پردازند. آنها بر ارتباط دو طرفه بین افراد تأکید دارند، زیرا می‌دانند که این بهترین شیوه برای شکل دادن مستحکم و قابل اعتماد کردن چشم‌انداز خدمت و همچنین بهترین شیوه برای پی‌بردن به آنچه در عمل در محیط کار می‌گذرد، است.

رهبران خدمت همچنین رویکردهای یکدیگر را برای ایجاد فضای کارگروهی به کار می‌گیرند. آنها با استفاده از نفوذ مراکز کاری خود، علاوه بر کارکنان، واحدهای سازمانی را وادار می‌سازند که برای ارائه خدمات سرآمد، گروه را دائم برای جلسات، مسابقات یا جشن‌ها دور هم جمع کنند.

سام والتون^۴، مؤسس و رئیس فروشگاه عظیم خرده‌فروشی وال مارت^۵، رهبری در عمل را همچون سایر مدیران ارشد آمریکایی تجربه می‌کند. والتون^۶ و سایر مسئولان ارشد این فروشگاه

¹. Jim Daniel

². Robert Ansted

³. Vill Patter

⁴. Sam Walton

⁵. Wal-Mart

⁶. Walton

در بنتون ویل آرکانزاس^۱ گرد هم می‌آیند تا دیدگاه‌های خود از محیط کار فروشگاه را در اختیار یکدیگر قرار دهند. در روز بعد صدها مسئول و مدیر از محیط کار فروشگاه بازدید می‌کنند و در جلسه مشهور صبح شنبه وال مارت حضور می‌یابند و سام والتون شخصاً یک جمع‌بندی از نتایج گزارش شده، برنامه‌های ارائه شده، تشویق‌ها، فلسفه‌های خود ساخته، اهمیت دادن به افراد برجسته، شوخی و نصیحت و تشویق به منظور ارتقاء را ارائه می‌کند. فروشگاه وال مارت به دلیل داشتن ماهواره ارتباطی، این توانایی را دارد که جلسات شنبه را به طور مستقیم به فروشگاه‌های خود ارسال نماید. ژوزف الیس^۲ یک تحلیل‌گر اوراق بهادار، در یک سخنرانی یادآور شد: "وال مارت در چگونگی ارتباط با کارمندان خود همانند یک شرکت کوچک عمل می‌کند."

۴. صداقت. یکی از خصوصیات کلیدی رهبران، صداقت فردی آنهاست. بهترین رهبران برای اجرای کارهای صحیح ارزش قایل هستند؛ حتی هنگامی که کاری دشوار و هزینه‌بر باشد. آنها انصاف، پایداری و صادق بودن را ارج می‌نهند و در نتیجه اعتماد همکاران را جلب می‌کنند. پیتر دراگر^۳ می‌نویسد: "آخرین لازمه رهبری اثربخش، جلب اعتماد است، در غیر این صورت پیروانی وجود نخواهد داشت و تنها تعریف رهبر عبارت است از کسی که پیروانی داشته باشد." رهبران خدمات می‌دانند ایجاد نگرشی خدمات محور در سازمانی که مدیرانش درستکار نیستند، امکان ندارد. آنها ارتباط میان سرآمدی در خدمت و غرور کارکنان را تشخیص می‌دهند و درک می‌کنند که بخشی از غرور کارکنان از برداشت آنها از منصف بودن مدیریت شکل می‌گیرد.

عملکرد مدیرانی که شرکت‌ها را همچون کالا خرید و فروش می‌کنند، نشان می‌دهد که آنها علاقه اندکی به کارکنان و مشتریان دارند. زمانی که باعث تورم قیمت‌ها می‌شوند به سرعت بر اجناس، مارک کاهش قیمت می‌زنند تا بتوانند از واژه حراج استفاده کنند، هنگامی که به پرسنل فروش آموزش می‌دهند از روش‌هایی نظیر طعمه‌گذاری و تغییر مسیر، ایجاد ترس یا سایر روش‌های غیر اخلاقی برای تحت فشار قرار دادن مشتریان برای خرید آنچه بدان نیاز ندارند، استفاده می‌کنند. این مدیران به طور کامل اعتبار خود در موضوع کیفیت خدمت را تخریب می‌کنند. کارمندان نیز درک می‌کنند که توجه مدیریت به هیچ وجه معطوف به ارائه خدمت و رضایت‌مندی مشتریان نیست و در نهایت از خود می‌پرسند: "چرا تمام توان خود را صرف شرکتی کنم که صداقت ندارد؟ چرا خودم را برای شرکتی خسته کنم که به آن اعتقاد و اعتماد ندارم؟"

¹. Bentonville Arkansas

². Josef Ellis

³. Peter Drucker

کیفیت و صداقت از هم جدا نیستند، در مقاله‌ای با عنوان "در جستجوی کیفیت" نکته‌ای وجود دارد که به خوبی به این مسئله اشاره می‌کند: "چنانکه در عبارت کارمند صادق اشاره می‌شود، مهارت از صداقت شخصی ناشی می‌شود. آنهایی که این خصلت درونشان رسوخ کرده نسبت به رفتارهای بی‌بندوبار، پست، کم ارزش، رویارویی‌های تند و نادرست به دیده تمسخر می‌نگرند. اگر وجدان کاری در مردم تحریک شود، نتیجه آن بسیار فراتر از اقتصاد خواهد بود. در "جامعه با کیفیت"، صداقت، سرآمدی و اصل ارزش دادن به آنچه به دست می‌آید، در تجارت و ارتباطات شخصی به قاعده مبدل می‌شود. آنچه به عنوان یک تلاش برای ارتقای کیفیت آغاز می‌شود، می‌تواند به ارتقای انقلابی در کیفیت کلی زندگی ختم شود."

سودآوری کیفیت

چنان‌که پیشتر نیز اشاره شد، رهبران خدمات اساساً اعتقاد دارند که کیفیت بالا در نهایت منجر به سودآوری می‌شود، اما بسیاری از مدیران اجرایی این‌گونه مطمئن نیستند. آنها هنوز قانع نشده‌اند که سرمایه‌گذاری برای ارتقای خدمت با ایجاد سودآوری قابل بازگشت است.

احتمال دارد حق با آنها باشد و سرمایه‌گذاری برای ارتقای خدمت به صورت سود برنگردد. در واقع مبالغ بسیاری هر ساله در سازمان‌ها به عنوان ارتقای کیفیت به هدر می‌رود؛ از افزودن ویژگی‌های هزینه‌بر که در نظر مشتریان بی‌اهمیت است گرفته تا خرج کردن‌های غیرعقلانه برای آموزش در سازمان‌ها. تقریباً دور ریختن پول به منظور نیل به کیفیت بهتر خدمت، امری رایج است. چنان‌که یک نمایندگی کرایه اتومبیل اعتراف می‌کند: "آموزش کامپیوتر واقعاً خوب است. به خوبی می‌دانم که چگونه امور فنی را انجام دهم، اما هیچ کس نحوه برخورد با انسان‌های گوناگون را به من نیاموخت."

ارتقای خدمت از نظر مشتریان سودآور است. هنگامی که سرمایه‌گذاری برای ارتقای خدمت منجر به ارتقای برداشت از خدمت شود، کیفیت به استراتژی‌ای سودآور تبدیل می‌شود. رابطه مثبت میان کیفیت درک شده و سودآوری به صورت تجربی به اثبات رسیده است. داده‌های گسترده مبتنی بر تأثیر سودآوری برنامه استراتژی بازار (PIMS) این رابطه را به روشنی نشان می‌دهد.

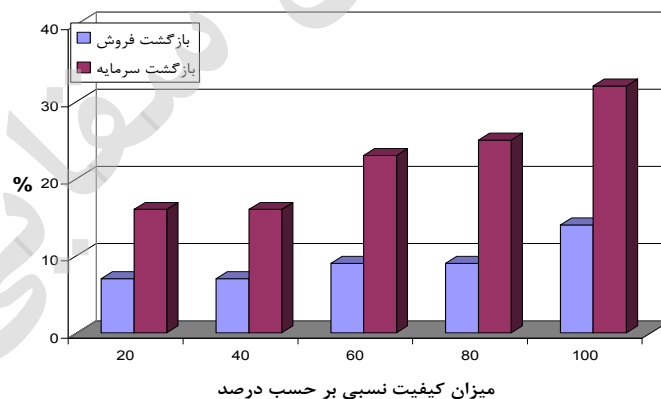
گیل و بازل¹ در "اصول PIMS" به این مطلب به وضوح اشاره می‌کنند: مهمترین عامل تأثیرگذار بر عملکرد یک واحد تجاری در بلندمدت، کیفیت کالا و خدمات آن واحد نسبت به سایر رقبا است. کیفیت به دو شیوه منجر به ارتقای عملکرد می‌شود:

¹. Gale & Buzzel

- در کوتاه مدت، کیفیت برتر با افزایش قیمت منجر به افزایش سودآوری می‌شود. چنانکه فرانک پردو^۱ پرورش دهنده مشهور ماکیان می‌گوید: "مشتریان برای خرید کالای بهتر مسیر حرکتشان را تغییر می‌دهند و شما می‌توانید هزینه عبور از این مسیر را از آنها مطالبه کنید." بر اساس نظریه پردو، تجارت‌های PIMS که در یک سوم بالای مقیاس کیفیت نسبی قرار دارند، کالا و خدمات خود را به قیمت‌هایی به طور متوسط ۵ تا ۶ درصد بالاتر (نسبت به رقبا) نسبت به آن دسته که در یک سوم پایین قرار دارند، می‌فروشند.

- در بلند مدت، کیفیت نسبی یا در حال بهبود، شیوه‌ای مؤثرتر برای رشد تجارت محسوب می‌شود. کیفیت، منجر به توسعه بازار و دستیابی به سهم بیشتر در بازار می‌شود. رشد حاصل در حجم محصولات و خدمات بدین معناست که یک رقیب با کیفیت برتر، سود بیشتری را نسبت به رقبا کسب می‌نماید. در نتیجه حتی هنگامی که هزینه‌های کوتاه مدت در کنار ارتقای کیفیت وجود دارد، در طول زمان این هزینه‌ها جبران می‌شود؛ چراکه تجارت محصولات با کیفیت برتر به طور متوسط هزینه‌ایی تقریباً برابر با رقبای پیشتاز خود دارد. مادامی که قیمت فروش از حد تجاوز نکند، این تجارت با سود حاشیه بالا به رشد خود ادامه خواهد داد.

شکل ۱-۱ از پایگاه داده PIMS، به صورت نمودار رابطه مثبت بین کیفیت نسبی درک شده، بازگشت فروش و بازگشت سرمایه را نشان می‌دهد.



شکل ۱-۱: رابطه کیفیت / سود

منبع: رابرت، دی. بازل و بردلی، تی. گیل، اصول PIMS (نیویورک: چاپ آزاد، ۱۹۸۷)، صفحه ۱۰۷.

^۱. Frank Perdue

کیفیت، مشتریان واقعی را جذب می‌کند

سرآمدی در خدمت، سودآور است، زیرا مشتریان واقعی را جذب می‌کند. این مشتریان کسانی هستند که پس از تجربه کردن خدمات یک شرکت، از انتخاب خود راضی هستند و مجدداً از خدمات شرکت استفاده خواهند کرد و از آن نزد سایرین تمجید می‌کنند.

مشتریان واقعی همچون درآمدی ثابت برای شرکت محسوب می‌شوند. آنها همواره عایدی به صندوق شرکت واریز می‌کنند. استیو لئونارد^۱، خرده فروشی که نوروالک، کانکتیکات^۲ و فروشگاه‌های غذایی او سالانه ۳۰۰۰ دلار در هر فوت مربع درآمد ایجاد می‌کنند، مفهوم عایدی ثابت را همچون هر شخص دیگر درک می‌کند: "ما هرگز اجازه نمی‌دهیم که یک مشتری با نارضایتی فروشگاه را ترک کند، زیرا به هر مشتری همچون سرمایه‌ای ۵۰۰۰۰ دلاری نگاه می‌کنیم. یک مشتری به طور متوسط هفته‌ای ۱۰۰ دلار صرف خرید مواد غذایی می‌کند که بیش از ۵۰۰۰ دلار در سال و ۵۰۰۰۰ دلار در ده سال است. خدمت به مشتری در بلند مدت تجارتی بزرگ است."

جوهره بازاریابی خدمات، ارائه خدمت است. در حالی که کتاب‌های بازاریابی بر چهار P (Product)، مکان (Place)، ترقی (Promotion) و قیمت (Price). در یک تجارت خدماتی مهمترین سلاح رقابتی P پنجم است، عملکرد (Performance). عملکرد، خدمتی است که مؤسسه خدماتی را از سایرین مجزا و مشتریان واقعی را جذب می‌کند. مشتریانی که بیشتر خرید می‌کنند، وفادارترند و برای مؤسسه، تبلیغ کلامی مثبت می‌کنند.

سرآمدی در خدمت، رقبا را در مواردی که برای مشتریان حائز اهمیت است، از یکدیگر متمایز می‌سازد. با آن که مؤسسات خدماتی رقیب اغلب از نظر امکانات، تجهیزات و فهرست خدمات مشابه هستند، اما احساس مشترکی در مشتریان ایجاد نمی‌کنند. سلامی گرم از جانب ارائه‌کننده خدمت یا انجام مطلوب درخواست مشتری می‌تواند به یک مؤسسه کمک کند تا در نظر مشتریان نسبت به سایر تأمین‌کنندگان دارای خدمت مشابه، بسیار متفاوت به نظر برسد. بنابراین تمایز بین خدمات و خدمت‌رسانی، کلیدی است. رقبا معمولاً خدمات مشابه و خدمت‌رسانی متمایز دارند. به همین علت است که جیمز رابینسون^۳ مدیر عامل شرکت امریکن اکسپرس می‌گوید: "کیفیت تنها راه حفظ امتیازهای انحصاری است."

شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات سرآمد در نهایت بهتر عمل می‌کنند، چرا که خدمات بهتری به مشتریان خود ارائه می‌دهند. مشتریان هم به این مؤسسات پاسخ می‌گویند، زیرا ارزش

¹. Stew Leonard

². Norwalk, Connecticut

³. James Robinson

بیشتری در پیشنهادهای این مؤسسات نسبت به رقبا دریافت می‌کنند. ارزش عبارت است از ارزیابی کلی مشتری از مطلوبیت یک کالا بر مبنای برداشت از آنچه به دست آورده و آنچه از دست داده است. مفهوم ارزش به افزایش قیمت شرکت‌های مشهور در ارائه خدمت کمک می‌کند. مشتریان مجبورند پول بیشتری برای بهره‌مندی از یک خدمت بپردازند و همچنین هزینه‌های غیر مالی را همچون هزینه‌های زمانی و روانی تحمل کنند. این مشتریان ممکن است تمایل داشته باشند تا هزینه مالی بیشتری را در نظر گیرند تا این که هزینه‌های غیرمالی را کاهش دهند و به خدمت بهتری دست یابند.

کیفیت، منجر به کارایی می‌شود

پایگاه داده PIMS نشان می‌دهد که هزینه‌های تجاری شرکت‌های با کیفیت بالا مشابه رقبای اصلی آنهاست. این امر در حالی است که ارتقای کیفیت همواره نیازمند سرمایه‌گذاری در تکنولوژی، تحقیقات بازاریابی، آموزش کارکنان، سنجش عملکرد، سیستم‌های پاداش و مواردی از این قبیل است. آنچه هزینه‌ها را به شکل قابل توجهی کاهش می‌دهد، رشد سهم بازار است. شرکت‌های با کیفیت بالا که سهم زیادی از بازار را به خود اختصاص داده‌اند، از مقیاس‌های اقتصادی و درآمد بالاتر به سبب حجم بالای فروش و قیمت‌های بالاتر، سود می‌برند. ارتقای کیفیت به کارایی عملیاتی فراتر از آنچه مرتبط با مقیاس اقتصادی است، منجر می‌شود. واقعیت این است که خطاهای صورت گرفته در خدمت، هزینه‌هایی را به سیستم ارائه خدمت تحمیل می‌کند. ارائه خدمات با کیفیت پایین از قبیل صرف زمان بیشتر برای کامپیوترها به منظور اصلاح اشتباهات در حساب‌ها تا اضافه نمودن خطوط تلفن بیشتر برای رفع مشکلات مشتریان، از نتیجه نهایی می‌کاهد.

اوایل دهه ۸۰، یکی از کارکنان مریت لینچ و کمپانی^۱ به این نتیجه رسید که ارائه خدمات ناقص، سالانه ۲۱۰ میلیون دلار هزینه مستقیم برای شرکت در بردارد. این هزینه به واحدهایی مربوط می‌شود که مسئول مشکلات و خطاها هستند. ممیزی‌های صورت گرفته توسط شرکت برنامه‌های تحقیقات علمی و کمک‌های فنی^۲ (تارپ)، در بیش از دوازده مؤسسه خدمات مالی نشان می‌دهد که خدمت ضعیف و ارتباطات غیر مؤثر با مشتری به یک سوم کل حجم بارکاری منجر می‌شود. ریموند لارکین^۳ معاون اول عملیاتی در آمریکن اکسپرس، این نکته را تشریح می‌کند:

^۱ Merritt Lynch & Company

^۲ Technical Assistance Research Programs Inc

^۳ Raymond Larkin

"من نمی‌توانم تأکید کنم که کیفیت دارای خط پایانی است که شرکت می‌تواند به آن دست یابد. این امر به همان میزان که در تولید صدق می‌کند در خدمات نیز صادق است. برای مثال در خصوص کارت‌های اعتباری، چنانچه در مراحل اولیه خطا رخ دهد، دوباره کاری به وجود می‌آید- اگر پرداخت‌ها پردازش نشوند، اگر سود دارندگان کارت به درستی انتقال نیابد. تمام این موارد منجر به رسیدگی و پردازش مجدد می‌گردد- یا آنچه آن را "ورودی اجتناب‌پذیر" می‌نامیم. کاهش ورودی قابل اجتناب، معادل است با کاهش موارد مردود در تولید.

سود نهفته در خدمت سرآمد قابل ملاحظه و کیفیت سودآور است. این واقعیت را از تحقیق PIMS و TARP و از شرکت‌های متعددی که با آنها کار کرده و از آنچه طی سالیان مشاهده کرده‌ایم و همچنین از تحقیق تجربی در کیفیت خدمت که در این کتاب آورده شده است، درک کرده‌ایم.

مروری بر کتاب

این کتاب مفاهیم، ایده‌ها و نتایج حاصل از مطالعه مستمر و چند مرحله‌ای کیفیت خدمت را که در سال ۱۹۸۳ آغاز شد، با هم ادغام می‌کند. از این پژوهش که با حمایت مؤسسه علم بازاریابی در کمبریج، ماساچوست^۱ انجام گرفت، یک مدل مفهومی کیفیت خدمت و روش اندازه‌گیری برداشت‌های مشتریان از کیفیت خدمت، توسعه یافت. همچنین نظریه‌های متعددی در راستای ارتقای کیفیت خدمت شرکت‌ها ارائه شد. مدل ارائه شده در این کتاب به عنوان یک قالب کاری به منظور ارائه ساختاری برای درک کیفیت خدمت، اندازه‌گیری آن، تشخیص مشکلات کیفیت خدمت و استخراج راه‌حلی برای این مشکلات- موضوعاتی که یک مدیر اجرایی متمایل به ارتقای کیفیت نیازمند تفکر درباره آنهاست- مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل با عنوان مدل شکاف نام‌گذاری شده، زیرا نمایانگر اختلافات یا شکاف‌هایی است که باید به منظور ارائه خدمت سرآمد برطرف شوند.

در فصل دوم، بخش مشتری در مدل مورد بحث توسعه داده و مفهوم و ابعاد کیفیت خدمت تعریف می‌شود. در فصل سوم، بخش مدیریتی مدل ارائه می‌شود و بر چهار شکاف که مشکلاتی در کیفیت خدمت به وجود می‌آورند، تمرکز می‌شود. در فصل‌های چهارم تا هفتم با نگاه دقیق‌تری این چهار شکاف بررسی شده و در هر فصل بر دلایل نهفته در هر شکاف تمرکز و پیشنهادهایی برای رفع آنها ارائه می‌شود. در فصل هشتم، پیشنهادهایی راجع به چگونگی شروع تلاش برای ارتقای خدمت ارائه می‌شود، چالشی که اغلب دشوار به نظر می‌رسد. در فصل نهم،

^۱. Massachusetts, Cambridge

فصل پایانی، موضوعاتی متشکل از کیفیت خدمت و چالش‌های دهه ۹۰ مورد بحث قرار می‌گیرد. پیوست‌های کتاب در بردارنده شرح روش تحقیق و ابزارهای آن است.

دکتر عباس سفاپی