



دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

دانشکده مدیریت

عنوان درس:

مدیریت عملیات خدمات

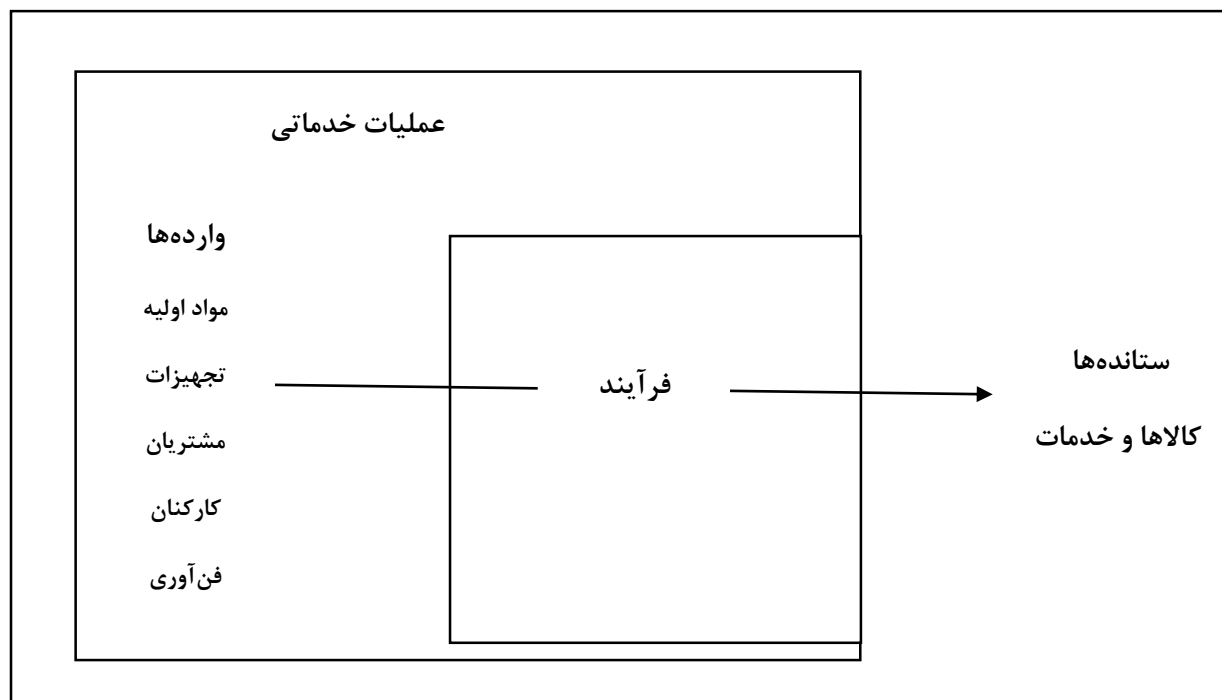
مدرس:

دکتر اردشیر بذرکار

مدیریت عملیات خدمات

مدیریت عملیات خدمات واژه‌ای است که فعالیت‌ها، تصمیم‌ها و مسئولیت‌های مدیران عملیات در سازمان‌های خدماتی را پوشش می‌دهد. این مدیران اغلب مدیر عملیات نامیده می‌شوند. اما عناوین دیگری نیز برایشان استفاده می‌شود؛ از قبیل مدیریت همکاران در شرکتهای مشاوره‌ای، مدیر پرستاری در بیمارستان‌ها، مدیر مدرسه در مدارس، مدیر ناوگان در شرکت‌های حمل‌ونقل، مدیر مرکز تماس، مدیر خدمات مشتری، مدیر رستوران و غیره، تمام این افراد چند ویژگی مشترک دارند:

- آنها مسئول عملیات خدماتی، یعنی شکل‌دهی به منابع و فرآیندهایی که خدمات را ایجاد و به مشتری ارائه می‌دهد، هستند. (شکل ۱ را ملاحظه کنید).
- آنها مسئول برخی منابع سازمان هستند (آنها را وارده می‌نامیم) که شامل مواد اولیه، تجهیزات، کارکنان، فن‌آوری و امکانات می‌شود. این منابع بخش عمده‌ای از کل دارایی‌های سازمان به حساب می‌آید. بنابراین مدیران عملیات خدمات، مسئول بخش عمده‌ای از هزینه سازمان هستند.



شکل ۱: عملیات خدماتی

- آنها مسئول بخشی یا همه مشتریان سازمان (که تحت عناوین ارباب رجوع، مریض یا دانش‌آموز ذکر می‌شوند) یا چیزهایی متعلق به مشتریان از قبیل بسته‌ها یا درخواست‌های آنها هستند.
- آنها مسئول «پردازش» مشتریان یا بسته‌ها و دستورات آنها هستند (فرآیند خدمات مجموعه فعالیت‌هایی درون یک عملیات یا اطراف چندین عملیات است که نهادها را برای ارائه کالاها و خدمات به مشتریان ساماندهی یا استفاده می‌کند). در مورد مدیریت همکاران در شرکت‌های مشاوره‌ای این می‌تواند شامل نظارت بر جلسات با ارباب رجوع، جمع‌آوری داده، تجزیه و تحلیل و گزارش‌نویسی و برای مدیر پرستاری، می‌تواند شامل نظارت بر پذیرش، معاینه، درمان و ترخیص بیمار شود.
- آنها همچنین مسئول کالاها و خدمات ارائه شده به مشتریان هستند. مدیر پرستاری، بیماران بهبود یافته را همراه با نسخه، برای دریافت داروها و قرار معاینات بعدی ارائه ترخیص می‌کند. مدیریت همکاران گزارش‌های نهایی و راه‌حلی برای مسئله مشتری ارائه می‌دهد. بنابراین مدیران عملیات خدمات مسئول ایجاد بیشترین و نه همه درآمد/عایدی سازمان هستند.

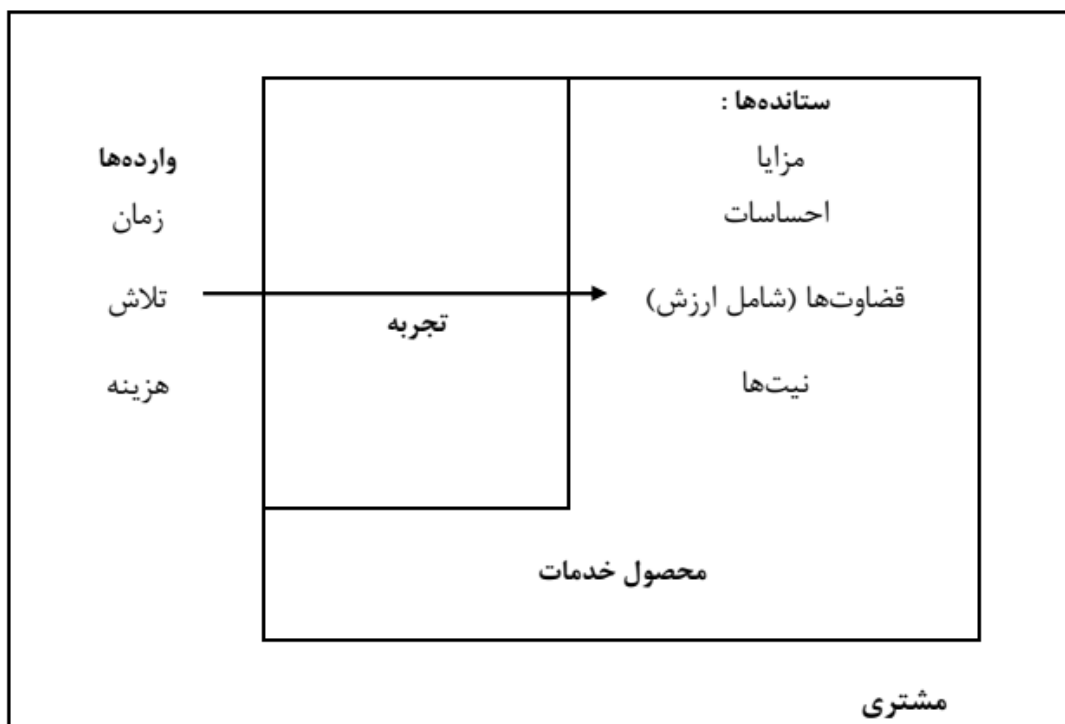
مفهوم خدمات

خدمات، در شرایط مختلف معناهای متفاوتی دارد. وقتی ما با مدیران صحبت می‌کنیم واضح است که کلمه خدمات، تصاویر مختلفی را در نظر ایجاد می‌کند. برای برخی مترادف با شکایت یا مراقبت از مشتری است. برای برخی دیگر با عمل تدارکات یا خدمات درون‌سازمانی از قبیل حسابداری و کارگزینی برابر است. برای دیگری به معنی بازرسی خودرو در هر ۱۰۰۰۰ مایل است. کلمه «خدمات» برای توصیف حدود ۸۰ درصد فعالیت‌های اقتصادی در کشورهای پیشرفته به کار می‌رود که شامل خرده‌فروشی، خدمات بیمارستانی، حقوقی، بانکی، اجتماعی، رادیو و تلویزیون و حتی خدمات پیام‌رسانی می‌شود. در اینجا با استفاده از مثال بیمارستان مسئله را روشن می‌کنیم.

بیمارستان سازمان خدماتی بسیار پیچیده‌ای است که تعداد زیادی کارمند از نظافتچی و باربر تا جراحان متخصص، استخدام می‌کند و هر روزه در بخش‌های تخصصی مختلف که هر کدام درمان‌های مختلفی را ارائه می‌دهند، از صدها بیمار مراقبت می‌کند. مدیریت این عملیات خدماتی، کاری بسیار چالش‌برانگیز است. پیچیدگی بیمارستان نه به خاطر تعداد بیماران و درمان‌های در دسترس بلکه به خاطر این حقیقت است که بیمارستان شبیه بسیاری از سازمان‌های خدماتی متضمن عملیات‌های خدمت‌دهی مختلفی است که برای ارائه خدمات بهداشت و درمان به مشتریان با هم مرتبط شده و همکاری می‌کنند. برای بیمارستان این عملیات‌ها شامل پذیرش بیمار، تشخیص،

داروخانه، درمان (در اینجا عملیات بر روی افراد تمام می‌شود)، رستوران، فیزیوتراپی، امنیت و غیره می‌باشد. علاوه بر این، خدمات داخل سازمانی مثل سامانه اطلاعاتی پشتیبان و سیستم مالی نیز وجود دارد.

از دید مشتریان، خدمات، ترکیبی از تجربه^۱ مشتریان و ادراک آنها از نتیجه خدمات است. برای مثال تجربه در شهربازی، شامل تجربه تفریح‌ها و رستورانها است و نتیجه خدمات شامل خوردنی و نوشیدنی، هیجان‌ات لذتبخش و ارزش پولی در پایان روز خواهد بود. مهم است که به وارده بودن مشتریان در خدمات توجه کنیم. وارده‌ها علاوه بر وقت و تلاش، هزینه مالی (یعنی مبلغی که برای خدمات پرداخته می‌شود) را نیز شامل می‌شوند (شکل ۲ را ملاحظه کنید). مشتری اگر کمی وقت بگذارد و به شهربازی برود، می‌تواند خدمات شهربازی را دریافت کند (یک روز خوب داشته باشد)، برای استفاده از بازی‌ها پول پرداخت نماید و لذت ببرد.



شکل ۲: خدمات = تجربه + نتیجه

¹ Experience

اجازه بدهید جزئیات بیشتری در مورد این دوبخش، یعنی تجربه خدمات و نتیجه خدمات که اغلب تحت عنوان محصول خدمات یا بسته خدمات از آنها یاد می‌شود، ارائه کنیم. اولین دلیلی که مشتریان برای آن پول پرداخت می‌کنند یا از خدمات سازمانی استفاده می‌کنند، دریافت همین محصول خدمات می‌باشد و مثال‌هایی از محصول خدمات عبارتند از:

- بیمه خودرو
- راهنمایی‌های مشاوره‌ای
- غذای رستوران
- نگهداری کامپیوتر
- بهداشت و درمان

در هر یک از این محصولات دو جزء کلیدی وجود دارد: تجربه خدمات و نتیجه خدمات. اگرچه ما این دو جزء را به صورت مجزا در زیر توضیح می‌دهیم، باید توجه داشته باشیم که بین نتیجه و تجربه همپوشانی وجود دارد. همچنین باید بدانیم که ارزیابی مشتری از یک جزء، ممکن است ادراکش از جزء دیگر را تحت تاثیر قرار دهد. تجربه‌ای که فراتر از انتظارات مشتری باشد ممکن است موجب ارزیابی بهتر نتیجه خدمات، نسبت به خدمات مورد انتظار شود.

تجربه مشتری از خدمات

تجربه مشتری، تجربه مستقیم وی از فرآیند خدمات است و به روش ارتباط مشتری با ارائه‌دهنده خدمات، بستگی دارد و تعامل شخصی مشتری با سازمان، کارکنان خدمت‌دهنده، فن‌آوری و امکانات را شامل می‌شود. تجربه به مجموعه‌ای از نتایج، فواید، هیجانات، قضاوتها (ارزش درک شده را شامل می‌شود) و نیت‌ها منتج می‌شود.

توجه داشته باشید که تجربه مشتری از سازمان به عنوان یک کل، احتمالاً قبل از این، هنگامی که انتظارات با فعالیت‌های فروش و بازاریابی شکل می‌گیرد و یا از طریق تبلیغات زبانی مشتریان موجود، شروع خواهد شد. جنبه‌هایی از تجربه خدمات عبارتند از:

- درجه تعامل فردی
- پاسخ‌دهی سازمان خدمت‌دهنده
- انعطاف‌پذیری کارکنان خدمت‌دهنده

- صمیمیت با مشتری
- سهولت دسترسی به نیروهای خدماتی یا سیستم اطلاعات
- اندازه‌ای که مشتری احساس می‌کند سازمان ارزش آفرین است
- تواضع و شایستگی کارکنان خدمت‌دهنده
- تعاملات با دیگر مشتریان

درک مفهوم خدمات

ممکن است نگان متفاوتی نسبت به آنچه سازمان می‌فروشد و آنچه مشتری می‌خرد وجود داشته باشد. برخی والدین به مهد کودک به عنوان محل نگهداری کودکان نگاه می‌کنند و دیگران به آن به عنوان مکانی برای آموزش‌های مهم به فرزندانشان می‌نگرند. بیان و ارتباط برقرار کردن با مفهوم خدمات برای مشخص کردن محصول سازمان برای مشتریان، اطمینان نسبت به اینکه خدمات می‌تواند ارائه شود و اینکه با ویژگی‌های مشخص شده عرضه شود ضروری است.

مدیریت نتیجه و تجربه

یکی از چالش‌های مدیران عملیات خدمات این است که در بسیاری از خدمات مرز واضحی بین تجربه و نتیجه وجود ندارد. مشتریان در رستوران، غذا و روش خدمت‌دهی را با هم خریداری می‌کنند. آموزش و تجربه آموزشی، شبیه مهدکودک و تجربه مهدکودک از هم تفکیک‌ناپذیرند. بنابراین تفاوت مشخصی با بسیاری از عملیات‌های تولیدی وجود دارد که در آن تولید محصول از نحوه ارائه آن به مشتری مجزا شده است. چالش مهم برای عملیات خدمات، مدیریت نتایج و تجارب همراه با هم است .

ماهیت ناملموس تجربه، مشکلات خاصی برای مشخصات و در واقع کنترل فراهم می‌کند. برای مثال برخی مراکز تلفن از دستورالعمل برای همشکلی و وضوح استفاده می‌کنند. اما چنین دستورالعمل‌هایی انعطاف‌پذیری ایجاد ارتباطات و همچنین فرصت‌های فروش متقابل را از بین می‌برد .

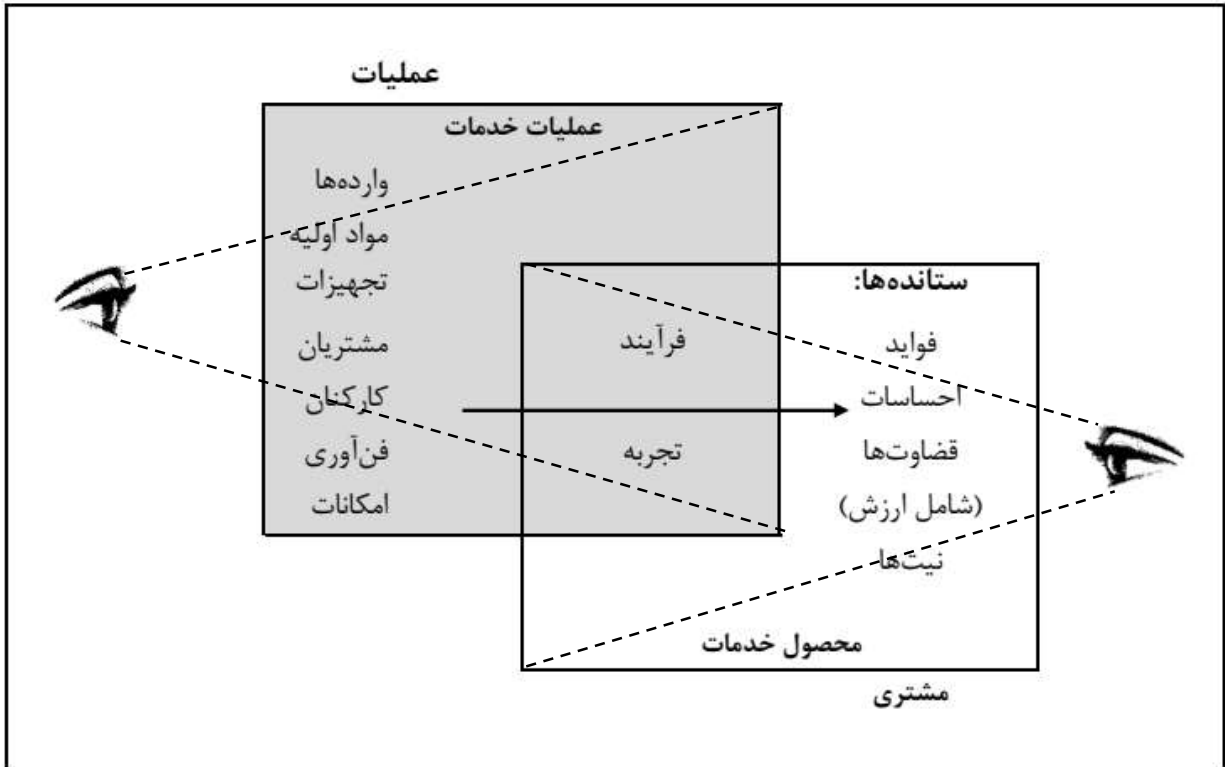
برخی سازمان‌های خدماتی تلاش می‌کنند تا بخش‌های ناملموس خدمات را با کوشش برای ملموس‌تر کردن آنها مدیریت کنند. در مهد کودک، تجربه ناملموس برای کودک، اکنون به عنوان محصول تلویزیونی برای والدین مشهود و در دسترس است .

مدیریت مشتری

مدیران خدماتی با چالشی رو به رو هستند که برای همتای تولیدی آنها وجود ندارد و آن، حضور مشتری در درون عملیات است که به طور معمول بخش ضروری فرآیند تولید خدمات می‌باشد. در رستوران، مشتریان فقط غذا (ستانده ملموس) دریافت نمی‌کنند، آنها همچنین خدماتی دریافت می‌کنند که خود بخشی از آن را ایفا می‌کنند. وضع روانی، نگرش و رفتار آنها نه تنها بر تجربه خودشان بلکه بر تجربه دیگران و حتی جو رستوران موثر است. این بدین معنی است که مدیر عملیات خدمات، برخلاف مدیران تولید مجبور است مشتری را نیز در فرآیند خدمات مدیریت کند، کاری که امکانش بسیار کم است. این کارمند نیازمند طراحی دقیق فرآیندهایی است که با فعالیت‌ها سروکار دارد، به ویژه آنهایی که با مشتری ارتباط دارد. طراحی خدمات باید با آگاهی نسبت به تاثیری که روی تجربه آن مشتری و مشتریان دیگر دارد، مشتری را در کل فرآیند مدیریت کند. طراحی خوب همچنین روشی که فرآیند ارائه خدمات بر احساسات کارکنان تاثیر می‌گذارد را به حساب خواهد آورد، برای مثال نگرش‌های کارکنان تاثیر مهمی بر عملکرد خدمات خواهد داشت. وظیفه اصلی کارکنان مهدکودک مدیریت مراقبت از کودکان و تشخیص اینکه بداخلاقی و گریه‌های برخی کودکان به آسانی می‌تواند دیگر کودکان گروه را تحت تاثیر قرار دهد، می‌باشد. حضور مشتری همچنین عملیات را برای او آشکار می‌سازد، بنابراین محیط خدمات که گاهی منظر خدمات^۱ نامیده می‌شود باید جهت ایجاد فضای مناسب برای خدمات طراحی شود. در مهد کودک امکانات و فعالیت‌ها نه تنها برای کودکان بلکه برای والدین، زمانی که کودک را می‌برند و می‌آورند آشکار است. همین‌طور منظر خدمات بخش مهمی از خدمات برای مشتری و کارمندان است.

شناخت دیدگاه مشتری

چالش کلیدی (گاهی دشوار) برای بسیاری از مدیران عملیات خدمات این است که آنها مسائل را از درون یا از نقطه نظر سازمان، که اغلب تحت عنوان درون به بیرون ذکر می‌شود، می‌بینند. آنها فعالیت‌ها و ظایف خود را از دیدگاه مدیریت کارکنان، فن‌آوری، امکانات و مشتریان می‌بینند و برای اطمینان از جریان خوب فرآیندها کار می‌کنند. به هر حال ممکن است مشتریان چیز مشابهی را از دیدگاهی کاملاً متفاوت یعنی از بیرون به درون ببینند (شکل ۳ را ملاحظه کنید). آنها به تجربه، نتایج و فواید علاقه‌مند هستند.



شکل ۳: نگاه از درون به بیرون در مقابل نگاه از بیرون به درون

کارکنان مهدکودک ممکن است فعالیت اصلی خود را آموزش و پرورش کودک ببینند، در حالی که والدین (به عنوان مشتری) که خود سرکار هستند، آن را به عنوان خدمات گران قیمت نگهداری بچه می بینند. مدیریت انتظار مشتری و طراحی فرآیند خدمات از دید مشتری مباحث مهمی در مدیریت عملیات خدمات می باشد.

مدیریت در زمان واقعی

بسیاری از خدمات در زمان واقعی اتفاق می افتد، یعنی نمی تواند تاخیر داشته باشند یا متوقف شوند و مسافری که منتظر خرید بلیط برای سفر فوری است اگر دفتر فروش شلوغ باشد، میل ندارد برگردد. در فرودگاه چون تجهیزات تعمیر می شود یا ناظرین در استراحت هستند فرود هواپیما نمی تواند متوقف شود. در مهدکودک، کودکی را که برای جلب توجه جیغ می زند یا خطری تهدیدش می کند نمی توان نادیده گرفت.

از این گذشته در ارائه خدمات، برگرداندن کاری که انجام شده یا گفته شده، غیر ممکن است. برخلاف سازمان های تولیدی که امکان اوراق کردن تولیدات معیوب و بازیابی آنها وجود دارد در خدمات گزینه «بی اثر کردن» یا «بازگشت آ» وجود ندارد. تنبیه کودک در مهد کودک نابخشودنی است و با دوربین های نصب شده در اتاق ها ثبت

خواهد شد. مدیریت منابع مدیریت کارکنان و کارمندان و ایجاد فرهنگ مناسب وظایف کلیدی در مدیریت خدمات در زمان واقعی است.

هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان

مدیریت عملیات خدمات به شدت خواستار یکپارچگی بازاریابی، مدیریت منابع، مدیریت افراد و غیره است. مدیر عملیات خدمات مسئول هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان در ارائه محصول خدمات است که این نه تنها شامل درک نیازهای مشتری بلکه سرپرستی اقدامات مربوط به تهیه و توزیع زنجیره تأمین به منظور اطمینان از اینکه تمام مواد و تجهیزات در زمان مناسب در مکان مناسب قرار دارد را نیز شامل می‌شود. مهدکودک بدون کارکنان و مواد اولیه مناسب، نه تنها تجربه ضعیفی به کودکان ارائه می‌دهد بلکه می‌تواند خطرناک باشد. همزمان با اینکه خدمات ارائه می‌شود مدیر عملیات خدمات باید مطمئن باشد که عملیات ماندگار است و مقصود استراتژیک سازمان را پشتیبانی می‌کند.

درک ارتباط بین تصمیمات عملیاتی و موفقیت سازمان/کسب و کار

اتخاذ تصمیمات صحیح که منجر به موفقیت سازمان یا کسب و کار شود چالش بزرگی برای مدیران عملیات خدمات است. موفقیت کسب و کار می‌تواند به معنی رضایتمندی و ماندگاری مشتریان، جذب مشتریان جدید، ورود به بازارهای جدید، سودآوری، کاهش هزینه‌ها یا دستیابی به اهداف بودجه باشد. مسئله اصلی، شناخت اثر کششی اهرم‌های عملیاتی (تصمیم‌گیری‌های عملیاتی) در عملکرد کسب و کار و شناخت پیشرفت‌هایی مناسب می‌باشد. مدیران مهدکودکی که از دوربین مداربسته استفاده می‌کنند معتقدند که ابداع آنها خدمت ارزشمندی به والدین ارائه می‌کند و به آنها جایگاه بالایی در بازار می‌دهد و حتی شاید به آنها اجازه بدهد که خدمات خود را بهبود بدهند.

شناخت، پیاده‌سازی و نفوذ در استراتژی

عملیات، گذشته از اینکه مسئول انجام فعالیت‌های کسب و کار باشد، همچنین مسئول پیاده‌سازی استراتژی است. در عملیات مهدکودک، کارکنان و نه بازاریابان یا مدیران مالی خدمات ارائه می‌کنند. به هر حال در سازمان‌های کوچکی مثل مهدکودک این نقش‌ها می‌تواند توسط افراد یکسانی تقبل شود. بنابراین برای مدیران عملیات خدمات مهم است تا نقششان را نه تنها در پیاده‌سازی استراتژی بلکه برای مشارکت در آن درک کنند. مدیران عملیات خدمات می‌توانند با دانستن آنچه آنها می‌توانند ارائه کنند و با ایجاد تغییر در سازمان تاثیر مهمی در ایجاد و ثابت نگه داشتن استراتژی داشته باشند.

چالش استراتژیک دیگر برای مدیران عملیات خدمات، ارائه چارچوبی برای مزیت رقابتی است. علاوه بر پیشنهاد خدمات و انطباق عملیات برای آن، ممکن است شایستگی در عملیات وجود داشته باشد که منجر به مزیت استراتژیک شود. دوربین مدار بسته می‌تواند به مهدکودک مزیتی رقابتی بدهد که شاید برای مهدکودک‌های فاقد فن‌آوری پیشرفته دستیابی به آن سخت باشد.

بهبود مستمر عملیات

چالشی که همه مدیران عملیات خدمات با آن روبه‌رو هستند این است که چگونه به طور مستمر فرآیندها و محصولات خود را بهبود و ارتقاء دهند. اطمینان یابند که نتایج، پیشرفت‌هایی واقعی هستند. و فرهنگی وجود دارد که پشتیبان خدمات و تغییر است. چالش مدیریتی مهم در این قسمت، مدیریت پیچیدگی فزاینده ناشی از تغییر است. در بسیاری موارد این موضوع شامل ارتقا کارایی و نیز کیفیت می‌باشد.

تشویق نوآوری

بهبود عملیات یعنی در نظر گرفتن چیزی که موجود است و آن را ارتقا دادن. از طرف دیگر نوآوری به دنبال چیزی که وجود ندارد یا چیزی جدید می‌باشد. بنابراین نوآوری به ریسک کردن؛ ریسک مالی چون نوآوری‌ها به زمان و پول نیاز دارد و ریسک شخصی به عنوان قهرمانی که از اعتبارش برای تغییر مایه می‌گذارد، نیاز دارد. ابداع دوربین مدار بسته برای مهدکودک یک نوآوری بود که به مقداری هزینه و بدون شک پذیرش مقداری بدگویی نیاز داشت. نقش مهم مدیران عملیات خدمات این است آماده و در جستجوی ایده‌های جدید باشند و همچنین اراده و حمایت برای ارزیابی دقیق آنها داشته باشند و در صورت مناسب بودن، آنها را دنبال کنند.

مدیریت همزمان بحث‌های کوتاه مدت و بلند مدت

عنصر مهم تحریک‌کننده مدیریت عملیات، فوریت آن است. با این جزء به چالش همیشگی برخورد با نیازهای جمعی از مشتریان و تصمیم‌گیری عملیاتی برای اطمینان از ارائه خدماتی با کیفیت و هزینه مناسب پاسخ داده می‌شود. خطر فوریت این است که ممکن موجب تمرکز بر کوتاه‌مدت شود. بسیاری از مدیران عملیات خدمات به دلایل زیر، وقت و تلاش خود را بر مدیریت عملیات روزانه متمرکز می‌کنند.

- فشار سازمان برای انجام وظایف کوتاه‌مدت وقت کمی برای فعالیت‌های عملیاتی بهبود میان‌مدت یا برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت باقی می‌گذارد. برای مثال در مرکز تلفن، وقتی مدیران درگیر استخدام کارکنان موقت برای پاسخگویی به سیلی از تماس‌ها هستند، سخت است تا مدیران وقت خود را صرف برطرف کردن مسائل غیراساسی کنند.

- تفاوت بین تصمیمات ملموس یا عملیاتی کوتاه‌مدت و ناملموس یا فرآیند مورد نیاز برای تفکر استراتژیک به این معنی است که سبک هر مدیر می‌تواند به پیاده‌سازی ماهرانه استراتژی یا تدوین آن گرایش داشته باشد. مدیر مرکز تلفن ممکن است هیجان زیادی برای حل مسئله داشته باشد و تمایل کمی برای وقت صرف کردن برای وظایف تکراری و کم هیجان جمع‌آوری داده، تجزیه و تحلیل و گزارش‌نویسی و بحث و بررسی عمیق و حل مسائل اساسی داشته باشد.

نتیجه اینکه جنبه‌های استراتژیک و پیشرفته مدیریت عملیات به طور معمول نادیده گرفته می‌شود و زمان کافی صرف مدیریت عملیات روزانه نمی‌شود. مدیران عملیات باید به هر دو بخش استراتژیک و فرآیندهای جزئی توجه داشته باشند و منابع را برای ایجاد و تقویت سازمانی موفق مدیریت کنند.

انواع مختلف خدمات

همزمان با اینکه مدیر عملیات خدمات درگیر چالش‌های عمومی ذکر شده در بالا است، هر بخش خدمات، مسائل مخصوص به خود نیز دارد. مدیر یک مرکز مشاوره انتفاعی با تعداد معدودی مشتری با ارزش، با مشکلات متفاوتی برای مدیریت شعبه‌ای در ناحیه پرجمعیت یک کشور توسعه یافته مواجه است.

هر بخش از اقتصاد خدمات (خدمات مالی، توریسم، اوقات فراغت، خیریه، دولت، بیمارستان، خدمات کسب و کار) مسائل مخصوص به خود را دارد. البته بسیاری از نظریه‌ها و تجارب شرح داده شده در این کتاب برای تمام عملیات‌ها به کار می‌رود. این بخش برخی تفاوت‌های بین انواع مختلف خدمات را توضیح می‌دهد و مسائل مربوط به هر بخش را به صورت خلاصه نشان می‌دهد. در مطالعه این بخش باید بدانید که هر بخش خدماتی، مسائلی بسته به ویژگی‌های زیر دارد:

- میزان تعاملات انجام شده در یک دوره زمانی؛ یک فروشگاه بسیار بزرگ مسائل عملیاتی متفاوتی نسبت به یک سبزی‌فروشی کوچک دارد.

- طریقه ارائه خدمات؛ یک مغازه خرده‌فروشی نمونه کالاهای مختلف را با خدمات رو در رو در مغازه سنتی، خدمات از راه دور با سفارش پستی، فروش تلفنی و اخیراً با خدمات مبتنی بر اینترنت ارائه می‌کند.

برخی تفاوت‌های اساسی در فراهم کردن خدمات بین پنج بخش اقتصاد خدمات را در جدول ۱ نشان داده‌ایم:

- خدمات کسب و کار به کسب و کار (B2B)

- خدمات کسب و کار به مصرف‌کننده (B2C)

- خدمات درون سازمانی
- خدمات عمومی (گاهی تحت عنوان خدمات دولت به مشتری بیان می‌شود) (G2C)
- خدمات غیر انتفاعی

توجه داشته باشید که ما واژه مشتری را به عنوان واژه‌ای که در برگیرنده مصرف‌کننده، مشتری و ذی‌نفع می‌باشد به کار گرفته‌ایم.

جدول ۱: انواع خدمات

خدمات غیر انتفاعی	خدمات عمومی (C2G)	خدمات درون سازمانی	خدمات کسب و کار به مصرف‌کننده (C2B)	خدمات کسب و کار به کسب و کار (B2B)	
خدمات ارائه شده به‌وسیله سازمان‌های غیردولتی (NGOs) یا مؤسسات خیریه	خدمات ارائه شده به‌وسیله دولت محلی یا مرکزی	خدمات ارائه شده به‌وسیله عملیات داخلی درون سازمان‌ها	خدمات ارائه شده برای افراد	خدمات ارائه شده برای کسب و کار	شرح
آسایشگاه، وکیل، هیأت مذهبی، مددکار	زندان، بیمارستان، مدرسه، اوقات فراغت	مالی، خرید، IT، کارگزینی	مغازه، هتل، بانک، رستوران	نگهداری، مشاوره، آموزش، تهیه مواد	مثال‌ها
ذی‌نفعان خود انتخاب هستند، توسط افراد یا سازمان‌ها تامین اعتبار می‌شود	مصرف‌کنندگان انتخاب روزانه کمی دارند، با مالیات با منابع متأثر از فرآیند سیاسی تامین اعتبار می‌شود	مصرف‌کنندگان تأمین‌کننده کمی برای انتخاب دارند؛ به طور معمول با بودجه مرکزی تأمین اعتبار می‌شود	به طور معمول مصرف‌کنندگان فردی خریداری می‌شود	خیلی اوقات توسط متخصصین، کسانی که لزوماً مصرف‌کننده نهایی نیستند	مشتری یا خریدار

				خریداری می‌شود	
سروکار داشتن با تفاوت‌های بین داوطلبان، هدیه دهندگان و ذی‌نفعان سروکار داشتن با احساسات و گاهی وقت‌ها نیازهای فشارآور	متعادل کردن فشارهای سیاسی مختلف و ارائه خدمات عمومی قابل‌پذیرش	نمایش ارزش پول در برابر گزینه‌های بیرونی ممکن	ارائه خدمات ثابت به مشتریان گوناگون	ارائه خدمات با کیفیت به کسب و کارهایی که توان خرید بالایی دارند	چالش‌ها

خدمات کسب و کار به کسب و کار (B2B)

خدمات B2B توسط یک کسب و کار به کسب و کار یا سازمانی دیگر ارائه می‌شود. برای مثال بخش خدمات جهانی IBM، مجموعه‌ای از خدمات که شامل تأسیسات، نگهداری کامپیوتر و مجموعه‌ای از خدمات مدیریتی می‌شود را به مصرف‌کنندگان تجاری خود ارائه می‌کند. خدمات B2B همچنین شامل خدمات تأمین منابع، نگهداری ساختمان‌ها یا اجاره و پشتیبانی تجهیزات، خدمات مالی و تحقیقات بازار می‌شود. برخی چالش‌ها و مسائل خدمات B2B عبارتند از:

- وجود قراردادهای چندگانه در سازمان؛ مشاوران ممکن است مجبور به کار با گروه وسیعی از کارمندان در سازمان مشتری باشند و همچنین ارتباط خود را در سطوح مختلف سازمانی حفظ کنند.
- وجود مجموعه پیچیده‌ای از ارتباطات کاری؛ کاربران یا گیرندگان خدمات بسیاری اوقات خریدار نخواهند بود و این گروه خریدار ممکن است با خریداران تعیین کننده قیمت و استانداردهای خدمات متفاوت باشند.
- ارتباطات B2B می‌تواند برای زمان طولانی دوارم بیاورد؛ چالش اصلی وجود ارتباط و نه آسان کردن کار است، یعنی ارتباط با مصرف‌کننده با تامین کننده برای ایجاد تعهد شکل می‌گیرد.

خدمات کسب و کار به مصرف‌کننده (B2C)

خدمات B2C خدماتی است که افراد برای خودشان یا برای افراد دیگر خریداری می‌کنند. این نوع خدمات در بردارنده تمام خدمات اوقات فراغت از قبیل هتل‌ها، رستوران‌ها و تدارکات ورزشی، خدمات خرده‌فروشی از قبیل

مغازه‌ها و فروشگاه‌ها، خدمات مالی مثل بانک‌ها و ارائه‌دهندگان بیمه تا خدمات حرفه‌ای مثل حقوقدان‌ها و حسابدارها می‌باشد. چالش‌های پیش روی اکثر خدمات B2C عبارتند از:

- سازمان هر روز ممکن است با مشتریان مختلفی مواجه شود که هر کدام نیازها و انتظارات خاص خود را از دریافت خدمات دارند، همچنین چون نیازها و انتظارات افراد تغییر می‌کند، همواره این تنوع در حال افزایش است.
- چون فرآیند به مشتریان زیادی خدمت‌دهی می‌کند، چالش اصلی سازمان با نشاط نگه‌داشتن تجربه برای مشتریان جدید بعدی می‌باشد. شاید یک مشتری تنها یک بار این خدمات را تجربه کند با این حال او یکی از هزاران مشتری است که هر روزه کارکنان می‌بینند.
- بسیاری از خدمات B2C پیچیدگی مضاعف نیاز برای یکنواختی ارتباط با مشتری را در موقعیت‌های متفاوت در سطح ملی یا جهانی دارند.

خدمات درون‌سازمانی (G2C)

در سازمان‌های بزرگ خدمات زیادی وجود دارد که به مشتریان بیرونی مربوط نمی‌شود؛ مثل کارگزینی، مالی، خرید و پشتیبانی IT، این کارهای خدماتی به بخش‌های ارزش افزای سازمان، خدمات پشتیبانی ارائه می‌دهند. برای ارائه این خدمات اغلب تعداد قابل توجهی نیروی کار توسط سازمان استخدام می‌شوند. چالش‌های خاص این عملیات خدماتی عبارتند از:

- نشان دادن اینکه خدمات داخلی نیز همانند بدیل خارجی ارزش پولی ارائه می‌کند. این چالشی است که بسیاری از واحدهای IT با آن مواجه‌اند، برای مثال کاربران اغلب احساس می‌کنند که می‌توانند تجهیزات ارزان‌تری با سرعت بیشتری از فروشگاه کامپیوتر محلی یا از طریق اینترنت خریداری کنند.
- وفق دادن خدمات با کسب و کار، ضروری است. اگر خدمات ارائه شده کالای مصرفی باشد آن را می‌توان برون‌سپاری کرد. ارائه‌دهندگان خدمات درون‌سازمانی باید توانایی خود را جهت ارائه پیشنهاداتی برای تغییر نیازهای کسب و کار به روشی نشان دهند که ارائه‌دهندگان بیرونی نمی‌توانند انجام دهند.
- کسب پذیرش از طرف مشتریان داخلی، خدماتی که به صورت مرکزی تأمین اعتبار شده‌اند خیلی وقت‌ها توسط واحدهای عملیاتی محلی با بدگمانی دیده می‌شوند و ممکن است هماهنگی‌های لازم را برای انجام مؤثر وظایف خود دریافت نکنند.

خدمات عمومی (G2C)

خدماتی هستند که توسط دولت محلی یا مرکزی برای جامعه به صورت گسترده ارائه می‌شود. اعتبارات از طریق انواع مختلفی از مالیات فردی و تجاری تأمین می‌شود و تا حد زیادی براساس سیاست‌های دولت تخصیص داده می‌شود. پلیس، زندان‌ها، بیمارستان‌ها و آموزش نمونه‌هایی از این خدماتند. مسائل خاص خدمات بخش عمومی عبارتند از:

- ارائه ارزشمندترین خدمات؛ خدمات عمومی تحت بررسی همیشگی هستند، بنابراین جنبه‌هایی از عملیات خدمات که ممکن است توسط همکاران بخش خصوصی بدیهی در نظر گرفته شود باید در این سازمان‌ها به دقت برآورده شود.
- سهمیه‌بندی عرضه خدمات؛ سازمان‌های بخش عمومی نمی‌توانند از ساز و کار قیمت‌گذاری برای کنترل تقاضا استفاده کننده. برای خدمات ضروری این موضوع می‌تواند بحث حساسی باشد. بخش خدمات سلامت باید خط‌مشی‌هایی در مورد نحوه تخصیص منابع به بیماری‌هایی قلبی، خدمات زایمان و غیره اتخاذ کند. میزان هزینه در واحد مراقب‌های ویژه و اورژانس خیلی حساس است چون زندگی افراد در معرض خطر است، اما وقتی تقاضا بیشتر از عرضه باشد به ناچار وقت کافی وجود نخواهد داشت.
- ذی‌نفعان چندگانه؛ یکی از مشکلات خدمات عمومی داشتن مشتریان زیاد است. برای خدمات B2C به طور معقولی مشخص است که چه کسانی مشتری هستند و اگر آن گروه راضی شوند عموماً گفته می‌شود سازمان موفق است. اما در بخش عمومی چنین نیست؛ چون خدمت‌گیرنده یا افراد، برای تأثیرگذاری قدرت کمی دارند و سیاستمداران و مدیران خدمات برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل رایجی که ارجحتر هستند قدرت زیادی دارند.

خدمات غیرانتفاعی

انواع مختلف مؤسسات خیریه این خدمات را ارائه می‌دهند و اغلب در ترکیبی از کارهای جمع‌آوری وجوه خیریه، ارائه اطلاعات درباره مسائل مربوط به خودشان و شکلی از عمل اجتماعی درگیرند. سازمانی شبیه آکسفام باید جوهاتی را برای کاهش قحطی جمع‌آوری و سپس عرضه و پخش آنها بین نیازمندان را ساماندهی کند. چالش‌های مربوط به این خدمات عبارتند از:

- مدیریت نیروهای داوطلب که با وجود انگیزه داشتن ممکن است رویه‌های سازمان را دنبال نکنند.

- مدیریت تخصیص منابع برای اطمینان از اینکه بیشترین وجوه به ذی‌نفعان رسیده است در صورتی که فرآیندها افراد مؤثری ایجاد می‌کند.
- برخورد با تفاوت‌های بین فعالیت‌هایی که ممکن است اهداکنندگان را تحت تأثیر قرار دهد اما با نیازهای مصرف‌کنندگان در تضاد باشد .
- کار در مکان‌های به شدت هیجانی، گاهی تحت تأثیر تقاضا قرار می‌گیرد .

خدمات مختلف در یک بخش

اگرچه هر بخش چالش‌های خاص خودش را دارد، اما این مکان وجود دارد که تفاوت معنی‌داری بین عملیات خدماتی درون بخش‌ها وجود داشته باشد. این موضوع می‌تواند به روشی که سازمان‌ها برای رقابت یا خدمت‌دهی به مشتریان انتخاب می‌کنند مربوط شود. جدول ۲ برخی تفاوت‌های اساسی بین دو سازمان B2C را که در بخش یکسانی فعالیت می‌کنند نشان می‌دهد: شرکت هواپیمایی کم‌هزینه و شرکت هواپیمایی با خدمات کامل.

یکی از چالش‌های مدیران عملیات خدمات تطبیق سبک عملیات، تصمیمات در مورد فرآیند، افراد و شبکه‌ها با استراتژی کلی سازمان است. برای انجام این کار مدیر عملیات باید درک روشنی از نحوه سهیم شدن فعالیت‌های عملیات در موفقیت کلی سازمان داشته باشد.

جدول ۲ مقایسه عملیات شرکت هواپیمایی

شرکت هواپیمایی با خدمات کامل	شرکت هواپیمایی کم‌هزینه	
شبکه جهانی، به دست آوردن سود از مسافرت تجاری	ظرفیت بالا، هزینه کم	مدل کسب و کار
مسافت طولانی با ارتباط با دیگر خطوط هوایی جهانی	مسافت کوتاه، بدون ارتباط با دیگر مؤسسات	شبکه
طبقه‌بندی شده از اقتصادی تا درجه یک	پایه، بدون غذا، بدون تجملات	خدمات داخلی
هواپیماهای درجه یک	درجه دو، هواپیماهای کم‌هزینه	موقعیت

ظرفیت	چندین پرواز روزانه برای هر مسیر	دسته‌بندی شده از سه پرواز در روز تا یک پرواز در هفته برای مسیرهایی که کمتر مشهورند
سیستم فروش	مستقیم از طریق وبگاه یا تلفن شرکت	اغلب از طریق میانجی‌ها (آژانس‌های مسافرتی)

فرآیندهای خدماتی و اهمیت آنها

خدمات عالی - چیزی که مشتری را راضی کرده و نیت‌های استراتژیک سازمان را برآورده می‌کند- نتیجه طراحی و ارائه دقیق مجموعه کاملی از فرآیندهای به هم مرتبط می‌باشد. این فرآیندها نه تنها مشتریان بلکه مواد، اطلاعات و حتی کارکنان را نیز پردازش می‌کنند. بنابراین بسیاری از فرآیندهای خدمات کاملاً پیچیده، در برگیرنده فرآیندها، واحدها، افراد، تصمیمات و اقدامات با هم مرتبط زیادی می‌باشند.

اگرچه فرآیند خدماتی جزئی از عملیات خدمات است، اما همانند چسبی است که بقیه-مشتریان، کارکنان، تجهیزات و مواد اولیه- را در کنار هم نگه می‌دارد. فرآیند خدماتی بخشی است که تجربه مشتری را ایجاد می‌کند و منتج به نتیجه خدمات می‌گردد.

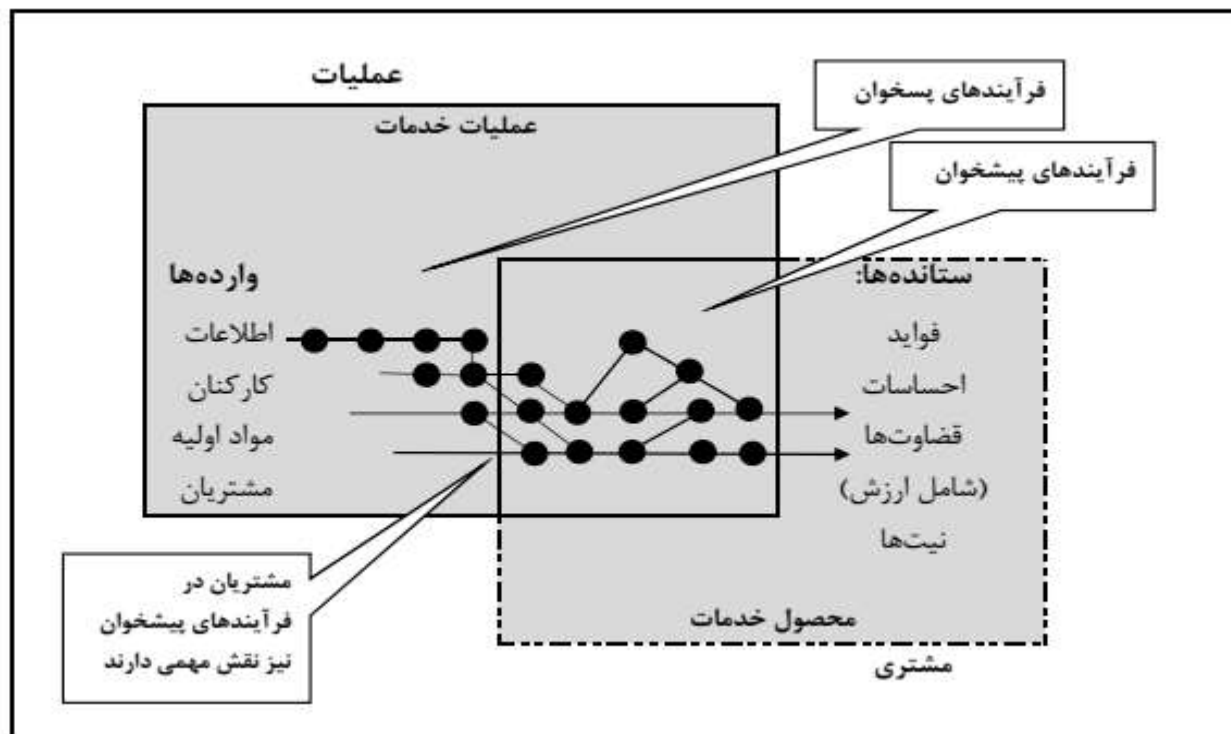
اشاره به این نکته مهم است که وقتی در مورد فرآیندها صحبت می‌کنیم به این نکته اشاره نمی‌کنیم که مشتری کجا خدمات را دریافت می‌کند. خدمت‌دهندگانی که همواره اهداف هزینه و کیفیت را برآورده می‌سازند، زنجیره فرآیندها از ابتدا تا انتها (اغلب فرآیندها انتها به انتها طراحی شده‌اند) را به جای مرحله نهایی خدمت‌دهی به مشتریان، مدیریت می‌کنند. همچنین یادآوری این نکته مهم است که خدمات خیلی اوقات شکست می‌خورند چون به طور نامناسبی طراحی و اجرا شده‌اند. فرآیند خدماتی، کانون توجه فعالیت طراحی است.

فرآیندهای خدماتی: ایجاد تجربه مشتری (خدمات)

یک مؤسسه گردشگری فعالیت‌های مختلف زیادی مثل، هماهنگی با هواپیماها، هتل‌ها، رستوران‌ها و تورها را شامل می‌شود. از آنجایی که اینها اجزایی هستند که با هم گردشگری را می‌سازند، فرآیندهای خدماتی روشی است که مشتری، اطلاعات و مواد، پردازش می‌شود و شیوه‌ای که آنها با هم مرتبط می‌شوند تا تجربه ایجاد کنند. اجزای کلیدی تجربه می‌تواند در برگیرنده رسیدن به هواپیما، انتقال مربیان، پذیرش و ورود به هتل و روش‌های ارائه اطلاعات توسط خدمت‌دهندگان باشد. برخی فرآیندها مثل ورود به هتل برای مشتری کاملاً ملموس هستند، در حالی که برخی دیگر مثل رزروها، آشپزی و نظافت هتل تا حدودی ناملموس هستند. برخی فرآیندها مثل

انتقال مربیان، مشتریان را پردازش خواهد کرد. برخی از قبیل رزرو، با اطلاعات مرتبط هستند و برخی فرآیندها از قبیل تهیه آذوقه، مواد اولیه را پردازش می‌کنند.

برخی وظایف و فعالیت‌ها ممکن است در پسخوان و دور از مشتریان قرار بگیرد، در حالی که وظایف و فعالیت‌های دیگری ممکن است در موقعیت‌های مختلفی مثلاً در سازمان یا در خانه مشتری انجام گیرد. این فرآیندها همراه با توالی مناسب، تجربه مشتری را ایجاد و نتایج خدمات را ارائه می‌کنند. شکل ۴ را به صورت نقش‌واره‌ای برخی فرآیندهای عملیاتی را نشان می‌دهد.



شکل ۴: فرآیندهای خدمات به شکل ساده

فرآیندهای پیشخوان

فرآیندهای پیشخوان به طور مستقیم با مشتریان در ارتباط است و ممکن است برای آنها مشهود باشد. این فرآیندها ممکن است با کارکنان تعاملی شخصی (رو در رو یا با تلفن) یا تعاملاتی از طریق تکنولوژی‌هایی از قبیل وبگاه سازمانی ایجاد کنند.

مشتری اغلب نقش مهمی در فرآیندهای پیشخوان ایفا می‌کند و یک منبع عملیاتی است. مشتریان نقش‌های زیادی را ایفا می‌کنند. برای مثال خدمات را برای خود و دیگران فراهم می‌کنند، مواد اولیه را جمع‌آوری می‌کنند و به کارکنان اطلاعات ارائه می‌دهند. در واقع برخی فرآیندها برای مثال در خدمات مشارکتی مثل مشاوره و

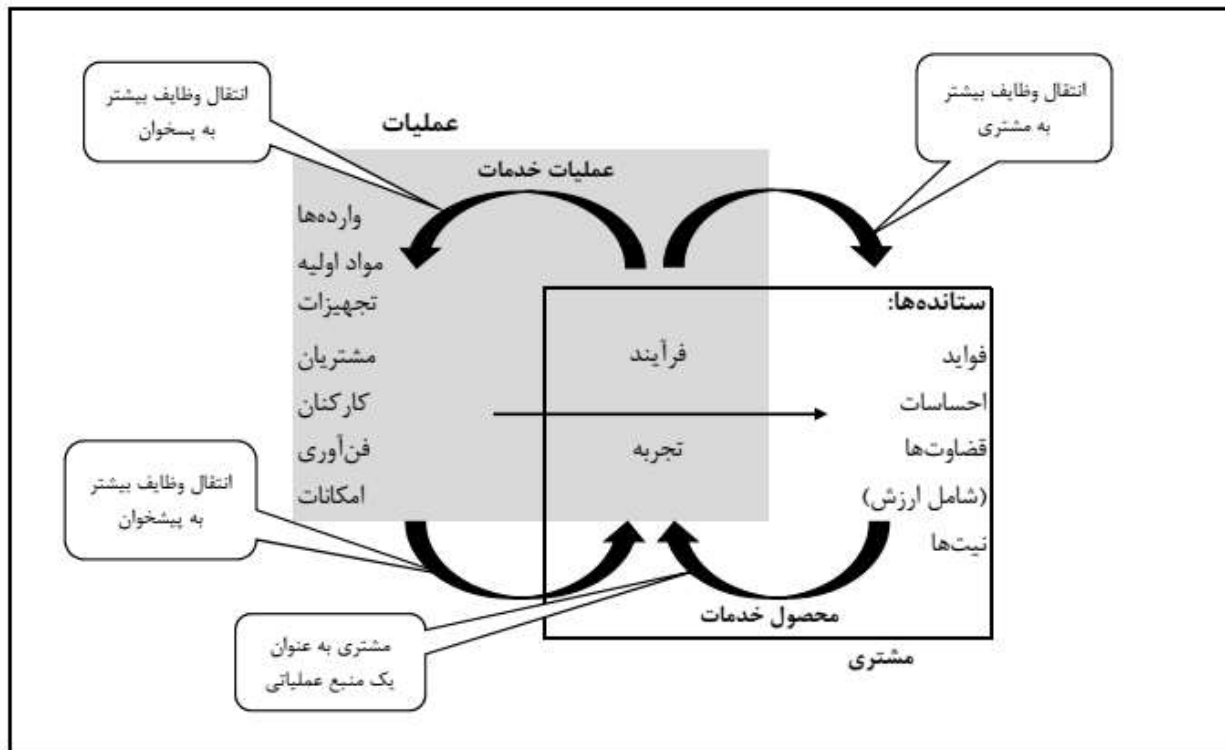
توسعه مدیریت به اینکه مشتری بخش درونی عملیات باشد بستگی دارند. انتخاب و آموزش این کارکنان مشتری برای موفقیت سازمانی حیاتی است.

مثالهایی از فرآیند پیشخوان عبارتند از:

- مشاور مدیریت با ارباب رجوع برای تشخیص مسائلی که حل شده است همکاری می‌کند.
- پرستار داروهای تجویز شده به بیمار را توزیع می‌کند.
- مامور مرکز تلفن به سؤالات کارکنان در مورد گردش محموله پست سفارشی پاسخ می‌گوید
- مشتری آینده‌نگر وبگاه خرده‌فروشی کالاهای الکتریکی را به منظور انتخاب و سفارش یک کامپیوتر بررسی می‌کند.

مثال‌ها نشان می‌دهد که دامنه وسیعی از فرآیندهای پیشخوان وجود دارد؛ برخی همانند فرآیند پاسخگویی در مرکز تلفن به شکل خوبی تعریف شده‌اند. در حالی که برخی دیگر مثل مشاوره حقوقی به طور کامل به مهارت، دانش و تخصص خدمت‌دهنده بستگی دارد. در مورد مشاوره مدیریت شاید رویکرد مرجعی برای تشخیص مسئله وجود داشته باشد اما این فرآیند به انعطاف‌پذیری بالایی نیاز دارد .

آخرین مثال، تمایل فزاینده‌ی طراحان خدمات را برای جابه‌جایی، خدمت‌دهنده و مشتری نشان می‌دهد. در واقع سازمان‌های خدماتی تلاش می‌کنند تا مشتری را برای انجام کار بیشتر ترغیب کنند. ما متقاعد شده‌ایم تا از اینترنت برای خرید بلیط یا یافتن اطلاعاتی در مورد گردشگری و برنامه حرکت قطار با هواپیما استفاده کنیم که به وسیله آن هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد (و گاهی هزینه‌های خودمان) اما این کار هزینه، زمان و تلاش بیشتری برای برخی از مشتریان به همراه دارد. در این مورد طراح خدمات، فرایند مشخصی برای راهنمایی مشتری از طریق سایت اینترنتی شرکت ایجاد کرده است. این مسئله سرمایه‌گذاری بیشتری را در تکنولوژی و طراحی فرآیند می‌طلبد، اما مزیت هزینه معامله کمتر برای خدمت‌دهنده و دسترسی بیشتر به اطلاعات و آزادی انتخاب مغازه مورد نظر برای مشتریان را به همراه دارد.



شکل ۵: جابه‌جایی فعالیت‌های پیشخوان و پسخوان

مشکل مشترک تمام فرآیندهای پیشخوان قابل پیش‌بینی نبودن مشتری است. در مثال مشاوره مدیریت، شایستگی و تمایل ارباب رجوع برای درک و ارتباط صحیح با ماهیت مسئله جهت بررسی و حل، تأثیر مهمی بر اثربخشی فرآیند مشاوره دارد. در خدمات کسب و کار به مصرف‌کننده مثل رستوران‌های زنجیره‌ای نیز تا حدودی این تغییرپذیری وجود دارد. اگرچه بسیاری از مشتریان برای درخواست محصول استاندارد به روشی استاندارد آموزش داده می‌شوند، درصد قابل توجهی از مشتریان چیزی متفاوت می‌خواهند یا اینکه طراحی دقیق فرآیند خدمات را با درخواست چیزی فراتر از سطح مورد انتظار بر هم می‌زنند.

فرآیندهای پسخوان

فرآیندهای پسخوان جدا از مشتریان عمل می‌کنند و عموماً برای آنها ناملموس هستند. این فرآیندها نیازی به حضور مشتری ندارند و اغلب از لحاظ نتیجه کارآمدتر هستند. مشتریان وقتی قادر به تعامل با افراد درگیر در فرآیند تولی خدمات هستند، تمایل دارند تا درجه بالاتری از تغییرپذیری را در تقاضا تزریق کنند. مثال‌هایی از فرآیند پسخوان عبارتند از:

- فرآیندهای نقل و انتقال چک (تهاتر) بین شعب بانک

- فرایندهای تعمیر کامپیوتر
- آماده‌سازی غذا در رستوران
- بسیاری از فرایندهای تولیدی

برخی سازمان‌ها فعالیت‌هایی را از پیشخوان به پسخوان انتقال می‌دهند (شکل ۵ را ببینید). بسیاری از بانک‌ها فرایندهای اداری زیادی را برای شعب خود (پیشخوان‌ها) حذف می‌کنند و آنها را در حجم زیاد و مراکز پردازش کارآمد متمرکز (پسخوان) ترکیب می‌کنند. چندین دلیل برای انتقال فرایندها از پیشخوان به پسخوان وجود دارد:

- فرایندهای پسخوان عمومی، فرایندهای رو در رو با مشتری گوناگون دارای مزایای سازگاری و هزینه را خدمت‌دهی می‌کنند. مثالی در این زمینه شرکتی است که چندین رستوران را مدیریت می‌کند که نام تجاری مختلف و سبک‌های متفاوت دارند ولی لیست غذاهای آن‌ها با هم همپوشانی زیادی دارند. ادغام فرایندهای عمومی مثل ایجاد دستور پخت، خرید و مدیریت موجودی، فایده زیادی عاید شرکت می‌کند و به مدیران نام تجاری (برند) اجازه می‌دهد تا بر تمایز خدمات متمرکز شوند.

- انتقال فرایندها از پیشخوان به پسخوان نیاز به پاسخگویی سریع به درخواست‌های مشتریان را کاهش می‌دهد. ایجاد ظرفیتی در پیشخوان برای پاسخگویی به تغییرات تقاضای مشتریان (از لحاظ زمان و محتوا) بیش از حد هزینه‌بر است. عموماً، بده-بستان این حالت این است که مشتری در قبال قیمت‌های پایین‌تر، خدمات محدودتر و پاسخ‌کندتری را انتظار دارد.

- خرید فن‌آوری‌های گران‌قیمت ممکن است به معیاری جهت توجیه نیاز داشته باشد. در این حالت ممکن است کسب‌وکار در بخش‌های دریافت سفارش و حل مشکل خدماتی مشتریان دوستانه‌تر عمل کند، در حالی که قسمت اصلی کار از راه دور و با هزینه کمی انجام می‌گیرد. در این حالت زمان انتظار طولانی‌تری مشتری با هزینه/قیمت پایین‌تر جبران می‌شود.

برعکس آن، برخی سازمان‌ها بعضی وظایف را از پسخوان به پیشخوان انتقال می‌دهند. برخی سازمان‌های خدماتی دریافته‌اند که مشتریان نیاز به دسترسی به متخصص حرفه‌ای دارند که به طور سنتی به جای ارتباط با واسطه‌هایی مثل مدیر حساب‌ها یا مشاور، در پیشخوان کار می‌کنند. به هر حال متخصصین حرفه‌ای تمایل یا استعداد کمی در خدمت به مشتری دارند و در بهترین مکان دور از ارتباط با مشتری به کار گرفته شده‌اند.

گاهی مواقع فن‌آوری قادر است فرایندهایی که در پسخوان انجام می‌شود را به پیشخوان انتقال دهد. مثالی خوب در این مورد پردازش عکس می‌باشد. سال‌ها لابراتوارهای بزرگ پردازش فیلم خدمات به نسبت سریع با هزینه‌ی کم به مشتریان ارائه می‌کردند. اختراع لابراتوارهای کوچک مقرون به صرفه به این معنی است که مشتریان

می‌توانند فیلم‌ها یا کارت‌های حافظه دوربین دیجیتال خود را به لابراتوارها مناسبی با خدمات سریع و قیمت مناسب ببرند و همچنین فیلم‌های گران‌بها در معرض عدم اطمینان سیستم پستی نیستند.

تجربه مشتری

در قسمت قبل، عنوان تجربه مستقیم مشتری از فرآیند خدمات تعریف کردیم که با روش ارتباط مشتری با خدمت‌دهنده مربوط می‌باشد. تجربه مشتری تعاملات شخصی مشتریان با سازمان، کارکنان مرتبط با مشتری، فن‌آوری و تجهیزات را شامل می‌شود. این تعاملات شخصی می‌تواند به شکل‌های زیر باشد:

- **رو در رو:** در اینجا مشتری به طور مستقیم با کارکنان خدمات در جایی مثل رستوران یا شعبه‌ای از فروشگاه‌های خرده‌فروشی ارتباط دارد. این رویارویی ممکن است جزئی ضروری از تولید خدمات باشد و به طور مستقیم در رضایت مشتری نقش داشته باشد.

- **تلفنی:** تلفن معمولاً به‌وسیله مراکز تلفن برای آگاهی دادن، رسیدگی به شکایات یا فعالیت‌های سفارش‌گیری استفاده می‌شود. مزایای این تجربه/فرایند نسبت به تجربه/فرایند رو در رو این است که می‌تواند به‌وسیله منابع اصلی و بنابراین با هزینه کمتری ارائه شود. ظهور فن‌آوری‌های پیشرفته، انجام این فعالیت‌ها را با نیروی انسانی کم‌هزینه تسهیل کرده است و هنوز بهبودهای چشمگیری در حال ارائه است. هرچه مشتریان بیشتر از دور کنترل شوند احتمال درک نادرست اتفاقات بیشتر است و کارکنان خدماتی، شواهدی که در صورت حضور مشتری به آن توجه می‌کردند را نخواهند دید.

- **خدمات الکترونیک و سایر تعاملات از راه دور:** خدمات مبتنی بر اینترنت⁵ صرفه‌جویی خوبی را امکان‌پذیر کرده است. خدمات الکترونیک⁶ به مشتریان امکان دسترسی تمام وقت ارائه می‌دهد و آنها را قادر می‌سازد تا اطلاعات را درخواست کرده یا کالاها و خدماتی که تمایل دارند سفارش بدهند. خدمات از راه دور، فرآیندهای دیگری از قبیل ارتباط از طریق نامه، نامه الکترونیکی، یا فرآیندهای خدمات خودکار از قبیل دستگاه‌های خودپرداز بانکی را شامل می‌شود. در هر نوع از تجربه/فرایند پیشخوان، ضرور یاست که تأثیر طراحی خدمات بر ادراک مشتری تشخیص داده شود. خیلی آسان است که فرآیند برای سود خدمت‌دهنده و نادیده گرفتن نیاز مشتری طراحی شود.

⁵ Internal-Based Services

⁶ E-service

همانطور که شکل ۵ نشان می‌دهد برخی تجارب/ فرآیندهای پیشخوان به طور یکسان برای خدمت‌دهنده و مشتری قوی هستند. یک جنبه متغیر در رویارویی با خدمات، مقدار ریسک یا عدم اطمینانی است که مشتری دریافت می‌کند. این ریسک می‌تواند به شکل‌های زیر باشد:

- **ریسک مالی:** ممکن است در برخی موقعیت‌ها برا مشتریان پذیرش ریسک مالی سخت باشد. خریدار خودروی دست دوم نمی‌تواند این وسیله نقلیه چقدر قابل اطمینان است. به شکلی مشابه خرید یک برنامه بازنشستگی به ویژه برای کسی که با امور مالی آشنا نیست ممکن است فعالیتی با ریسک بالا به نظر آید.

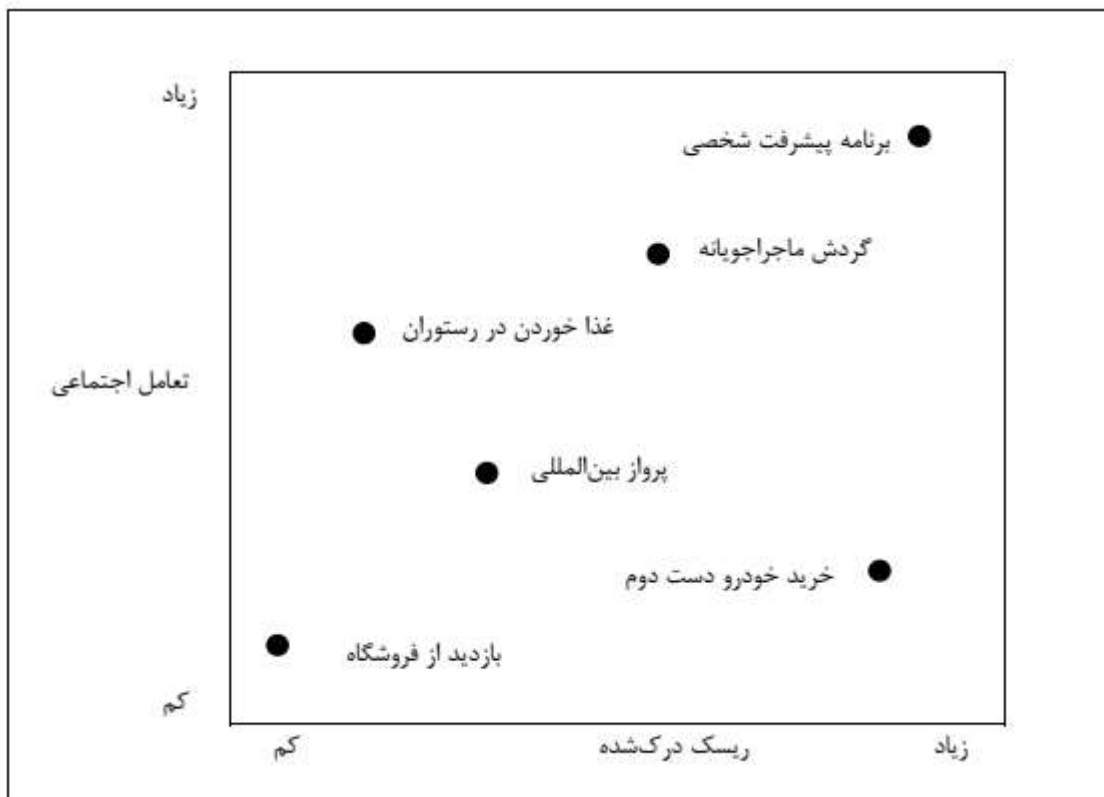
- **ریسک جانی:** رفتن به گردش ماجراجویانه یا پرواز با هواپیما متضمن مقداری ریسک جانی است. تا حدودی انتظار می‌رود مشتریانی که چنین گردش‌هایی را انتخاب می‌کنند، خطرهای مربوط را مدنظر قرار دهند و آنها را به عنوان بخشی از تجربه مورد انتظار خود ببینند. در مورد پروازهای یک شرکت هواپیمایی اگرچه خطر زنده ماندن و قطع عضو کم است، اما برای بسیاری از افراد کمی زجرآور است.

- **ریسک روان‌شناختی:** ممکن است این نوع از ریسک از چندین منبع به وجود آید یا از عدم اعتماد به نفس و شایستگی مشتری ناشی شود. مشتریان مضطرب به احتمال زیاد در رویارویی با خدمات مشکل خواهند داشت نه به دلیل اینکه به عمد اشکال تراشی می‌کنند، بلکه بیشتر به این دلیل که با نگرانی‌های خود جریان‌های انرژی را مسدود می‌کنند. علاوه بر این کسی احساس پستی و نالایق بودن را دوست ندارد. این احتمال وجود دارد که سازمان‌های خدماتی مفروضاتی را به عنوان شایستگی مشتریان خود ایجاد کنند. اگر این با نادیده گرفتن عمومی همراه شود، ممکن است مشتریان خیلی ساکت یا پرسروصدا شوند. نهایتاً اینکه تعداد قابل توجهی از افراد شخصیت افراد زیادی را نزدیک به خود می‌دانند. برای برخی از این افراد رویارویی اجتماعی می‌تواند دردناک باشد. این موضوع می‌تواند در تضاد کامل با کارکنان رو در رو با مشتری باشد که ممکن است بخش بزرگی از این نقش را به دلیل ارتباط زیاد با مشتری تقبل کنند.

شکل ۶ اندازه تعامل اجتماعی را در برخورد با خدمات عادی در چندین موقعیت خدماتی نشان می‌دهد. برای مثال در بازدید از فروشگاه فرصت کمی برای چیزی بیش از مکالمات سطحی وجود دارد، در حالی که در صرف غذا در یک رستوران که مشتریان و کارکنان یکدیگر را می‌شناسند تعامل به چیزی فراتر از سفارش غذا ختم می‌شود. باید یادآوری کرد که اغلب تعامل اجتماعی به شکلی با ساز و کارهای مدیریت ریسک مرتبط می‌شود. در ارزیابی ریسک خرید خودروی دست دوم، مشتری معمولاً در مورد قابل اعتماد بودن فروشنده قضاوت می‌کند. ازدحام خدمه در پروازهای طولانی، کسانی را که با صرف وقت روی ریسک پرواز ممکن است وسوسه شده باشند گیج می‌کند و باید خدمه مواظب کسانی باشد که ممکن است از این مساله رنج می‌برند.

متغیرهای زیادی وجود دارد که تجربه مشتری را پیچیده خواهند کرد، برخی از آنها در زیر آورده شده است.

- **طرز فکر مشتری:** ماهیت خدمات ممکن است به شکل حالت ذهنی کشتی منعکس شود. در فرآیند، شکایت مشتری احتمالاً جایگاه خوبی در طرز فکر او نخواهد داشت! از طرف دیگر مشتریانی که به شهربازی یا جشنی خانوادگی در یک رستوران می‌روند، احتمال بیشتری دارد که زمینه برای داشتن لحظاتی خوش مهیا کنند.
 - **وضع روانی مشتری:** این چیزی است که با طرز فکر مشتری مرتبط می‌شود، باید انتظار داشت افرادی که شکایت می‌کنند عصبانی باشند در حالی که افرادی که به جشن می‌روند غالباً از لحاظ ذهنی شادتر هستند. نکته مهم این است که ایجاد مفروضاتی در مورد مشتریان فردی می‌تواند خیلی خطرناک باشد؛ زیرا در مورد مشتریانی که در وضع روانی بدی هستند یا تحت تأثیر موقعیت مناسب قبلی هستند و به آن اشتیاف دارند، بعداً ممکن است این وضع وارونه شود.
 - **درگیری‌های شخصیتی:** برخی افراد به راحتی کاری را انجام نمی‌دهند و به نظر می‌آید که نسبت به هرکس تنفر لحظه‌ای دارند، یا اینکه چیزی در مورد دیگران وجود دارد که حس تنفر را به آنها یادآوری می‌کند. روانشناسان این حالت را «انتقال» می‌نامند که وضعیتی را توصیف می‌کند که نگرش‌ها در رابطه قبلی به رابطه جاری انتقال داده می‌شود. اگر یک ویژگی از خدمت‌دهنده تصویر نامطلوبی از گذشته را برای مشتری یادآوری کند غیرممکن خواهد بود که آن تعامل موفق گردد.
- همه این مؤلفه‌ها باید هم در طراحی / تجربه و هم در مدیریت لحظه به لحظه خدمات مدنظر قرار گیرد.



شکل ۶: ریسک درک شده مشتری و تعامل اجتماعی

مدیریت ظرفیت

مدیران به دنبال تضمین این موضوع هستند که فرآیند خدماتی، منابع کافی را برای پاسخگویی به سطح مورد انتظار تقاضای مشتری در سطح کیفیت مورد انتظار و از لحاظ هزینه منطقی دارد. این کار وقتی با تقاضای بسیار متغیر نه تنها در اندازه، بلکه در تنوع خدمات مورد نیاز رو به رو هستند، وظیفه سختی است.

مدیریت ظرفیت^۸ اقدامی حساس جهت متعادل کردن ظرفیت است، چون استفاده کمتر یا بیشتر از منابع می‌تواند زیان‌آور باشد. استفاده کمتر از منابع می‌تواند به موفقیت بلندمدت سازمان به شکل‌های زیر آسیب برساند:

- عدم درآمدزایی منابع گران‌قیمت موجب نتایج مالی ضعیف می‌شود. یک شرکت هواپیمایی که در دستیابی به فاکتورهای سطح بالا برای هواپیماهای خود شکست بخورد برای بقا دست و پا خواهد زد.

⁸ Capacity Management

- در بسیاری از موارد مشتریان نسبت به خدماتی که شلوغ به نظر نمی‌آید مشکوک هستند. مثلاً؛ بانک‌ها و مؤسسات مالی فهمیدند که مشتریان از رفتن به شعبه‌های خالی خوشحال نمی‌شوند و بسیاری از افراد شام خوردن در یک رستوران شلوغ را ترجیح می‌دهند.
 - اگر استفاده کمتر از ظرفیت از منابع ادامه داشته باشد ممکن است کارکنان خدماتی بی‌انگیزه شوند. خستگی و نگرانی در مورد اشتغال بلندمدت می‌تواند به نگرشی ضعیف درباره خدمات منجر شود که این امر کاهش رضایت مشتری و سودآوری را در پی دارد.
- از طرف دیگر، استفاده بیش از حد از منابع نیز ممکن است به مشکلاتی در موفقیت سازمان منجر شود:
- استفاده بیش از حد از منابع به این معنی است که بسیاری از جنبه‌های ارائه خدمات مظلوم واقع می‌شوند. افزایش ناگهانی مشتریان یک مغازه به این معنی است که زمان انتظار افزایش یافته و کارکنان نمی‌توانند به مشتریانی که مطلوب هستند توجه کافی داشته باشند.
 - کارکنانی که همواره از آنها زیاد استفاده می‌شود، اشتباهات بیشتری مرتکب می‌شوند و در بلندمدت ممکن است برای یافتن شغل کم استرس‌تر تصمیم به ترک سازمان بگیرند.
 - برای مقابله با استفاده بیش از حد از منابع، ممکن است از کارکنان خواسته شود تا وظایفی را انجام دهند که با آن آشنایی ندارند یا آموزش به نسبت کمی برای آنها دیده‌اند. در این صورت امکان افزایش میزان خطا زیاد است و همچنین سطح اضطراب ممکن است برای برخی از کارکنان غیر قابل تحمل شود.
- وظیفه مدیریت ظرفیت این است که سعی کند تا بین استفاده خیلی زیاد و استفاده خیلی کم از منابع براساس محدودیت‌های شبکه‌ها و امکانات عملیات به تعادل دست یابد. مدیریت ظرفیت با طراحی برنامه‌ای جهت بهترین استفاده از منابع، براساس تقاضای پیش‌بینی شده یا مورد انتظار مرتبط می‌باشد.

تعریف ظرفیت خدمات

ظرفیت خدمات به عنوان حداکثر سطح فعالیت‌های ارزش‌افزایی تعریف می‌شود که در یک دوره زمانی به طور مداوم و در شرایط عملیاتی نرمال، فرآیند خدماتی می‌تواند به آن دست یابد. می‌توان به آسانی ظرفیت را در سطح فرآیند تعریف و اندازه‌گیری کرد. برای مثال:

- تعداد تلفنی که یک واحد خدمات به مشتری، در یک شیفت کاری می‌تواند پاسخگو باشد.
- تعداد پرس غذایی که یک رستوران در یک وعده غذایی تهیه می‌کند.
- تعداد تماس‌ها با مهندس خدمات کامپیوتری در ۸ ساعت کاری.

تأکید بر کلمات «در شرایط نرمال» و «به طور مداوم» مهم باشد. گاهی این امکان وجود دارد که یک کارمند در دوره‌ای کوتاه، بیشتر از حد معمول خروجی داشته باشد. اگر یک کارمند مرکز تلفن ۱۲۰ تماس در ۸ ساعت کاری (۱۵ تماس در هر ساعت) جواب داده باشد، این امکان وجود دارد که در یکی از ساعات بیش از ۳۰ تماس دریافت کرده باشد، اما این میزان در تمام زمان کاری ثابت نبوده است.

در واقع اگر تنها مبتنی بر تعداد مشتری خدمت گرفته در واحد زمان تجزیه و تحلیل صورت گیرد، ممکن است به نظر برسد که استفاده زیاد از منابع، خروجی را افزایش می‌دهد. به هر حال استفاده زیاد از منابع می‌تواند بر ماهیت خدمات، مفهوم خدمات و همچنین کیفیت خدمات دریافت شده تأثیر داشته باشد. سازمان‌های خدماتی باید مواظب باشند که برای به دست آوردن بهره‌وری بالاتر، مفهوم خدمات تغییر داده نشود. برای مثال:

یک رستوران شاید تصمیم بگیرد که از مشتریان خود بخواهد بعد از صرف غذا رستوران را ترک کنند تا میز را برای مشتریان بعد آماده کند. به نظر می‌آید رستوران ظرفیت خود را با این کار ۲ برابر می‌کند، اما مشتریان ممکن است که ماهیت خدمات تغییر کرده و سطح خدمات بدتر شده است. البته استراتژی‌هایی وجود دارد که رستوران می‌تواند برای مدیریت این حساسیت از آن استفاده کند، اما مدیر عملیات باید مطمئن شود که در افزایش بهره‌وری، مفهوم خدمات مطلوب (نتیجه و تجربه) حفظ می‌شود.

اندازه‌گیری ظرفیت

جهت مدیریت ظرفیت باید قادر به اندازه‌گیری آن باشیم. ساده‌ترین معیار، مقدار تقاضا در یک دوره زمانی مشخص است. برای خدمات باربری یک معیار کلی‌تر ظرفیت، می‌تواند به صورت تعداد کل محموله‌های تحویل داده شده در یک شبانه روز باشد. به هر حال یک معیار کلی در مدیریت عملیات روزانه نمی‌تواند مفید باشد. باید یک معیار ظرفیت ایجاد شود که به اندازه کافی جزئی باشد تا تخمین «به نسبت خوبی» از ظرفیت ارائه دهد. برخی از جنبه‌های کلیدی در نظر گرفته شده برای شرکت باربری عبارتند از:

- تعداد، وزن و ارزش محموله‌های جابه‌جا شده - بسته‌ای کوچک اما ارزشمند، درآمد بیشتری نسبت به جابجایی چیزی کم ارزش اما حجیم خواهد داشت.
- موقعیت جغرافیایی که شرکت، خدمات‌رسانی کرده است - نواحی روستایی زمان‌برتر هستند و مسافرت در اغلب نواحی داخل شهر ترافیک بالایی دارد.

جهت تعیین ظرفیت، عوامل زیر ارزیابی خدمات را با مشکل مواجه می‌سازد:

- ترکیب محصول خدمات: اگر ترکیب محصول خدمات از تعداد زیادی از «تکراری‌ها» (بخش ۶-۳-۱ را ملاحظه کنید) ایجاد شده باشد، محاسبه ظرفیت به نسبت آسان است. زمانی که ترکیب محصول خیلی پیچیده

باشد و ترکیب شناوری از «متناوب‌ها» و «غیرمتعارف‌ها» باشد، محاسبه خیلی پیچیده می‌شود. واحد خدمات به مشتری شاید به طور عادی بتواند ۱۲۰ تماس را در یک شیفت پاسخ بدهد، اما اگر برخی از تماس‌ها تقاضاهای پیچیده و یا شکایات جدی داشته باشند تعداد تماس‌های پاسخ داده شده به طور قابل توجهی کاهش می‌یابد.

- تأثیر مکان: در نگاه اول، اندازه‌گیری ظرفیت برای مهندس خدمات کامپیوتر یا مهندس ارتباطات به نسبت آسان به نظر خواهد آمد، اما اگر تفاوت بین مهندسی که در ناحیه روستایی کار میکند و مهندسی که در شهری بزرگ فعالیت دارد را در نظر بگیریم، می‌توان دید که محاسبه ظرفیت تنها بر اساس تعداد تماس برقرار شده، غیردقیق خواهد بود؛ چون این محاسبه، زمان مسافرت را به حساب نیاورده است.

- میزان ناملموس بودن محصول خدمات: معامله محصولات خدماتی با درجه پایینی از ناملموس بودن، به نسبت آسان است. تعداد غذای فروخته شده در یک فست‌فود در هر ساعت تا حدودی ثابت است. اما کارکنان رو در رو با مشتری در یک رستوران بزرگ باید احتیاط بیشتری نسبت به نحوه انجام وظایف خود داشته باشند. این کارکنان به این دلیل که تعیین تقاضای افراد مشکل است، ممکن است وقت زیادی صرف ایجاد ارتباط با مشتریان کنند. وقتی با کارکنانی دانشی سروکار داریم که درآمدهای کوتاه‌مدت فعالیت‌های مولد را با فعالیت‌های تحقیق و توسعه بلندمدت ادغام می‌کنند، محاسبه ظرفیت خیلی پیچیده می‌شود. ظرفیت در این مورد بیشتر به فرد خدمت‌دهنده مرتبط می‌باشد. به عنوان مدیر، وقتی خروجی متغیر است فهمیدن اینکه فرد چه موقع با تمام ظرفیت کار می‌کند تقریباً غیرممکن است.

- سهولت شناخت محدودیت‌های منابع: ظرفیت فرآیند به وسیله محدودیت‌های منابع یا گلوگاه‌ها مشخص می‌شود. به عنوان مثال در بیمارستان مشخص است که منبع محدود اتاق عمل است. یافتن راهی برای افزایش استفاده مؤثر از این مکان، به نسبت آسان است. در سیستم‌های پیچیده‌تر شناخت منبع محدود اصلی شاید خیلی سخت‌تر باشد. یک ارائه‌دهنده سیستم‌های اطلاعاتی نیازمند دامنه وسیعی از مهارت‌های فنی در ابزارها و زبان‌های برنامه‌نویسی مختلف می‌باشد، اما نیازهای دقیق تا زمان قرارداد شناسایی نمی‌شود.

سه استراتژی اصلی ظرفیت برای کوتاه‌مدت وجود دارد، با این وجود بیان خواهیک کرد که بسیاری از سازمان‌ها ترکیبی از سه استراتژی را به کار می‌گیرند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

- **ظرفیت هموار^۹**: در این مورد منابع کمیاب و گران در سطح ثابتی نگهداری شده و سازمان باید مسائل مرتبط با کیفیت خدمات را بر مدیریت کند.

- **ظرفیت تعقیبی^۱**: سازمان خدماتی سعی می‌کند تا جای ممکن با ایجاد انعطاف‌پذیری در عملیات، عرضه و تقاضا را با هم برابر کند. هدف اولیه، سطح بالایی از در دسترس بودن خدمات یا پاسخگویی سریع به شکلی کارآمد می‌باشد.

⁹ Level Capacity

¹ Chase Capacity

- **مدیریت تقاضا:** به جای تغییر در ظرفیت عملیات خدمات، سازمان بر تقاضا تأثیر می‌گذارد تا استفاده از منابع هموار شود.

استراتژی ظرفیت هموار

هدف اولیه این استراتژی حداکثر کردن استفاده از منابع ثابت و بارزش می‌باشد. شرکت‌های هواپیمایی دنبال پروازهایی هستند که تا جای ممکن از مسافرانی که هزینه بالایی پرداخته‌اند پر شده باشد. یک معیار عملیاتی مهم «ضریب بار» می‌باشد، شرکت‌های هواپیمایی می‌دانند که اگر ضریب بار از یک اندازه مشخصی (تقریباً ۸۰ درصد برای خطوط هوایی بین‌المللی) بالاتر رود سودآور خواهد بود. برای دستیابی به این سطح از استفاده، سازمان خدماتی مجبور خواهد بود تا چندین بده-بستان به ویژه در مورد کیفیت خدمات انجام دهد.

مثالهایی از سازمان‌هایی که استراتژی ظرفیت هموار را به عنوان رویکرد غالب خود استفاده کرده‌اند عبارت‌اند از:

- شرکت‌هایی هواپیمایی که نیازمند حداکثر کردن درآمد از منابع گران خود هستند. هدف اولیه این است که پروازهایی با حداکثر مسافر داشته باشند و این می‌تواند به این معنی باشد که مسافران همیشه خدمات مورد انتظار خود را دریافت نمی‌کنند.
- رستوران‌های معروف، ممکن است جهت حفظ انحصار، به عمد ظرفیت خود را افزایش ندهند. به منظور اطمینان از اینکه میز می‌تواند مفهوم خدمات را ارتقاء دهد، میزهای خود را به صورت روزانه یا حتی ماهانه از قبل رزرو می‌کنند.

در ادامه و در قالب جدول ۳. این سه استراتژی مورد مقایسه قرار می‌گیرند.

جدول ۳: استراتژی‌های ظرفیت

مدیریت تقاضا	استراتژی ظرفیت تعقیبی	استراتژی ظرفیت هموار	
تشویق تقاضاهای زمان‌های غیر اوج برای بدست آوردن حداکثر درآمد از هر پرواز (مدیریت درآمد)	زمانبندی کارکنان واحد رزرو برای دستیابی به تقاضا جهت اطمینان از اینکه رزرو قابل انجام است	اطمینان از اینکه هواپیماها با بار ممکن پرواز خواهند کرد	شرکت هواپیمایی بین‌المللی
استفاده از فعالیت‌های تشویقی برای تحریک تقاضا	ترسیم فهرست کارکنان برای بازتاب تقاضای پیش‌بینی	تا جای امکان هموار نگه داشتن تولید مواد غذایی	رستوران زنجیره‌ای

¹ Load Factor

<p>در زمان های خلوت- تهیه پیشنهادهای کافی که موجب خرید دسته ای به خاطر تخفیف ها می شود</p>	<p>شده - استفاده از کارکنان پاره وقت برای مدیریت زمان اوج</p>	<p>اصلی - حفظ حداکثر استفاده از برنامه فرآیند</p>	
--	---	---	--