مبانی نظری خدمات، بازاریابی خدمات، مدل های اندازه گیری کیفیت خدمات و خرده فروشی

[1-2- خدمات 16](#_Toc326646456)

[*1-1-2- تعریف 16*](#_Toc326646457)

[*2-1-2- خدمت به عنوان یک فرایند 19*](#_Toc326646458)

[1-2-1-2- طبقه بندی فرایندهای خدماتی 20](#_Toc326646459)

[*3-1-2- تقسیم بندی خدمات 21*](#_Toc326646460)

[*4-1-2- خدمت به عنوان یک سیستم 22*](#_Toc326646461)

[1 -4-1-2- سیستم عملیات خدماتی 22](#_Toc326646462)

[2-4-1-2- سیستم ارائه خدمت 23](#_Toc326646463)

[3-4-1-2- سیستم بازاریابی خدمت 23](#_Toc326646464)

[2-2- بازاریابی خدمات 25](#_Toc326646465)

[*1-2-2- بازاریابی خدمات در مقابل بازاریابی کالاهای فیزیکی 26*](#_Toc326646466)

[*2-2-2- مثلث بازاریابی خدمات 26*](#_Toc326646467)

[1-2-2-2- بازاریابی خارجی 28](#_Toc326646468)

[2-2-2-2- بازاریابی داخلی 31](#_Toc326646469)

[3-2-2-2- بازاریابی تعاملی 32](#_Toc326646470)

[*3-2-2- تکنولوژی و مثلث خدمات 35*](#_Toc326646471)

[*4-2-2- آمیخته بازاریابی خدمات 36*](#_Toc326646472)

[3-2- مدل های اندازه گیری کیفیت خدمات 39](#_Toc326646473)

[*1-3-2- مدل سروکوال 40*](#_Toc326646474)

[1-1-3-2- مراحل اجراي مدل 43](#_Toc326646475)

[2-1-3-2- تجزيه و تحليل دقيق مدل 44](#_Toc326646476)

[3-1-3-2- انتقادات وارد بر سروکوال 52](#_Toc326646477)

[4-1-3-2- در مورد ابزار تحقيق 55](#_Toc326646478)

[*2-3-2- مدل سروپرف 56*](#_Toc326646479)

[1-2-3-2- نقاط قوت و ضعف مدل سروپرف 58](#_Toc326646480)

[*3-3-2- مدل كيفيت کارکردی و فنی (گرونرو 1982) 59*](#_Toc326646481)

[*4-3-2- مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) 62*](#_Toc326646482)

[4-2- مثالهایی از تحقیقات انجام شده مشابه 65](#_Toc326646483)

[5-2- خرده فروشی 69](#_Toc326646484)

[*1-5-2- انواع خرده فروشی 69*](#_Toc326646485)

[*2-5-2- فروشگاه های زنجیره ای 71*](#_Toc326646486)

[1-2-5-2- تاریخچه ایجاد فروشگاه های زنجیره ای 72](#_Toc326646487)

[2-2-5-2- اهداف فروشگاه های زنجیره ای 74](#_Toc326646488)

[*3-5-2- استراتژی فروشگاهی و خرده فروشی 74*](#_Toc326646489)

[1-3-5-2- مقدمه 74](#_Toc326646490)

[2-3-5-2-  استراتژی فروشگاهی 75](#_Toc326646491)

[3-3-5-2- چیدمان کالا در فروشگاه ها 76](#_Toc326646492)

[4-3-5-2- معماری فروشگاه 76](#_Toc326646493)

**1-2- خدمات**

در قرن حاضر، تحولات جديد باعث شده است تا بخش خدمات با سرعت بسيار زيادي گسترش پيدا كند (Batson, John, 1997). به طوري كه براساس آمارهاي سال 2005 بخش خدمات، داراي بيشترين نرخ رشد 2/7 درصد در اقتصاد جهاني بوده و حدود 69 درصد ستاده، بيش از 40 درصد اشتغال و نزديك به 20 درصد تجارت جهاني را به خود اختصاص داده است. همچنين، در طي سال هاي اخير بيش از 60 درصد توليد ناخالص داخلي اكثر كشورهاي توسعه يافته در بخش خدمات صورت گرفته است؛ اين رقم براي كشورهاي در حال توسعه بين 40 تا 50 درصد گزارش شده است[[1]](#footnote-1). اين آمار، اهميت بالاي بخش خدمات و نقش مهم آن در توسعه كشورها را نشان مي‌دهد. با توجه به اهميت بخش خدمات، تعالي كيفيت خدمات در اين بخش نيز اهميت ويژه اي پيدا مي‌كند، به نحوي كه ارائه خدمات با كيفيت از چالشهاي مهم قرن حاضردر سازمانهاي خدماتي به شمار مي‌رود. مديران اين سازمانها مي‌كوشند تا انديشه و فرهنگ مشتري‌محوري را در سازمانهاي خود توسعه داده و از طريق تمركز بر نيازهاي مشتريان و پاسخگويي صحيح به خواسته‌هاي آنان، ضمن ايجاد مزيت رقابتي، زمينه هاي دستيابي به تعالي عملكرد سازمان خود را فراهم سازند (Brooks, Lings, Botschen,1999).

**1-1-2- تعریف**

برای بررسی و تحلیل بخش خدمات ابتدا باید واژه خدمات تعریف گردد و چالش از همین جا آغاز می گردد. زیرا ارائه ی یک تعریف جامع و مانع از خدمت، کاری بسیار مشکل و شاید غیرممکن باشد. از قدیم الایام بنگاهی که محصول آن غیرمرئی و غیرملموس بود، به عنوان یک بنگاه خدماتی شناخته می شد و به همین جهت تعریف خدمات را در مقابل تعریف کالا قرار می دادند. متأسفانه در فرهنگ جامعه ما تعبیر درستی از خدمات وجود ندارد و بخش خدمات به اشتباه در مقابل بخش تولید قرار داده می شود. به عبارت دیگر، عموماً، ایجاد خدمت یک فعالیت غیرتولیدی و غیراقتصادی تلقی می شود.

به دلیل همین ذهنیت منفی، معمولاً، خدمات را متضمن دلال بازی و سوء استفاده از شرایط موجود و کسب سودهای کلان و بادآورده، بدون انجام فعالیت و سرمایه گذاری، می دانند. در حالی که بخش خدمات شامل طیف وسیعی از فعالیت های اقتصادی است که اساس و پایه ی رفاه و توسعه را در جامعه تشکیل می دهد. امروزه نمی توان جامعه ای را تصور نمود که بدون آموزش، بهداشت، بیمه، حمل و نقل، ارتباطات و مخابرات به حیات خود ادامه دهد.

در سال 1978 ساسر[[2]](#footnote-2) خدمت به صورت «کالاهای ناملموس و فاسد شدنی که به طور همزمان تولید و مصرف می شوند» (Sasser,1978) تعریف کرد،که به ناملموس بودن و همزمانی تولید و مصرف در خدمات اشاره می کرده است.

پس از آن در سال 1990 گرونروز[[3]](#footnote-3) تعریف دیگری از خدمات ارائه نمود. «فعالیت یا مجموعه ای از فعالیت هایی که ماهیت ناملموس بیشتر یا کمتری که به عنوان راه حل برای مشکلات مشتریان فراهم شده است» (Gronroos, 1990)، که در این تعریف ویژگی «فعالیت یا فرایند بودن» از خدمت را بیان می کند.

در سال 2000 کاتلر[[4]](#footnote-4) نیز خدمت را چنین تعریف کرده است. «هر فعالیت یا منفعتی که یک طرف به طرف دیگر عرضه می کند که اساساً نامحسوس بوده و مالکیت چیزی را در بر ندارد» (Kotler,2000,p428).

گرونروز در سال 2000 تعریف دیگری از خدمت را رائه نمود. «فرآیندی که مشتمل بر یک سری از فعالیت های کم و بیش نا محسوس که به طور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی ، در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم های ارایه کننده خدمت، روی داده تا راه حلی برای مسائل مشتریان باشد»(Gronroos,2000,p46)، که گرونروز در این تعریفش ویژگی « ارزش اصلی تولید شده در فعل و انفعالات خریدار با فروشنده است» را بیان کرد.

در سال 1375، خدمت در ایران به صورت زیر تعریف شد. «خدمت مشتریان شامل کلیه اموری است که شرکت به منظور جلب رضایت مشتریان و کمک به آنها برای دریافت بیشترین ارزش از محصولات یا خدماتی که خریداری کرده اند انجام می دهد» (ابراهیمی،1375).

در سال 1384 سید جوادین و کیماسی تعریفی که از خدمت ارائه می کنند چنین است. «خدمت یک واژه پیچیده می باشد و طیفی از خدمات شخصی تا خدمت به یک محصول را در بر می گیرد» (سید جوادین، کیماسی، 1384).

همانطور که در تعاریف بالا دیده می شود خدمات دارای ویژگی هایی هستند و بسیاری از این تعاریف به صورت مستقیم یا به صورت ضمنی به این ویژگی ها اشاره می کنند. این ویژگی ها در جدول1-2 زیر آمده است.

**جدول1-2: تفاوت بین خدمات و کالاهای فیزیکی**

|  |  |
| --- | --- |
| کالاهای فیزیکی | خدمات |
| محسوس هستند | نا محسوس هستند |
| همگون | نا همگون |
| تولید و توزیع و مصرف جدا از هم | تولید و مصرف همزمان |
| شیء است | فعالیت یا فرایند است |
| ارزش اصلی تولید شده در کارخانه است | ارزش اصلی تولید شده در فعل و انفعالات خریدار با فروشنده است |
| مشتریان (به صورت عادی) در تولید مشارکت ندارند | مشتریان اغلب در تولید مشارکت دارند |
| امکان ذخیره سازی و انبار کردن | عدم امكان ذخيره سازي و انبار كردن |
| قابل انتقال به دیگران | غیر قابل انتقال به دیگران |

منبع: Gronroos, 2000

خدمت برخلاف كالا كه پيش از خريد و مصرف قابل ديدن لمس كردن چشيدن و بوييدن است، اين قابليت ها را ندارد يا كمتر دارد و در نتيجه در خريد خدمت همواره نوعي ابهام، ترديد، نگراني و نا اطميناني وجود دارد وانسانها در فرايند تصميم گيري خريد نمي توانند با استفاده از حواس پنجگانه خود، خدمات را ارزيابي كنند. بنابراين وظيفه اصلي ارايه دهنده يك خدمت آن است كه، به گونه‌اي از آن خدمت را ارايه نمايد كه قابل لمس بوده يا نفع و كاربرد آن را نشان دهد چون خريداران به دنبال شواهد ظاهري مبني بر كيفيت خدمت هستند(parasoraman,1988).

كيفيت خدمات اغلب متفاوت و ناپيوسته است، خدمات وابسته به افرادي است كه آن را ارايه مي‌نمايد. به همين دليل كيفيت آنها متغيير است. چون افراد قابليتهاي گوناگون و حتي علمكردي متفاوت دارند. بنابراين كيفيت يك خدمت، بستگي به شخص ارايه كننده، زمان، مكان و نحوه ارايه خدمت دارد. امروزه موسسات خدماتي، براي اعمال كنترل كيفي به خدمات ارايه شده، راههاي مختلفي را پيش رو گرفته‌اند از جمله، انتخاب و آموزش دقيق كاركنان(همان منبع).

كالا ابتدا توليد مي‌شود، سپس انبار شده و در نهايت فروخته مي‌شود، ولي خدمت ابتدا فروخته مي‌شود، سپس توليد شده و هم زمان با توليد مصرف مي‌شود. در اغلب موارد مصرف كنندگان نه مي‌توانند نه مي‌خواهند تا “خدمت” را از ارايه دهنده آن وضعيت و شرايط دريافت خدمات جدا سازند (همان منبع).

ذخيره كردن خدمت با محصول متفاوت است. ذخيره موجودي حتي در مورد محصولات نيز دشوار است، زيرا بعضي از آنها ضايع مي‌شود و براي حمل و نقل آنها نيز بايستي هزينه‌هايي را متحمل شد (همان منبع).

**2-1-2- خدمت به عنوان یک فرایند**

بازاریابان معمولا به آگاهی از چگونگی تولید کالاهای فیزیکی نیازی ندارند و این کار را وظیفه کسانی می دانند که مدیر یا گرداننده کارخانه هستند. اما این موضوع در مورد خدمات فرق می کند. در کارهای خدماتی از آنجا که مشتریان غالبا در تولید مشارکت دارند، بازاریابان به درک ماهیت فرایندهایی که مشتریان با آن مواجه می شوند، نیاز دارند. فرایند یک روش ویژه عملیاتی یا مجموعه اقداماتی است که نوعاً مراحل چندی دارد که اغلب انجام آن باید ترتیب خاصی داشته باشد.

**1-2-1-2- طبقه بندی فرایندهای خدماتی**

در خدمات، دو طبقه اصلی مردم و اشیا هستند که فرآوری می شوند. در بسیاری از موارد، از حمل و نقل مسافر گرفته تا آموزش، این خود مشتریان هستند که نهاده اصلی فرآیند خدمت اند. در مواردی نیز، نهاده اصلی شیئی مانند یک دستگاه کامپیوتر معیوب یا مقداری داده های اطلاعاتی مالی است. فرایند در بعضی از خدمات نظیر تولیدی فیزیکی است؛ یعنی، واقعه ی محسوسی اتفاق می افتد. اما در خدمات مبتنی بر اطلاعات، فرایند می تواند نا محسوس باشد. خدمات را از نظر عملیاتی محض می توان به چهار گروه اصلی طبقه بندی کرد.

فرایند هر یک از این طبقات چهارگانه شکل بسیار متفاوتی دارد و مفهوم آن برای مدیران بازاریابی، عملیات و منابع انسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این طبقات فرآوری مردم، فرآوری دارایی، فرآوری محرک روانی و فرآوری اطلاعات هستند (Lovelock, Wright,1999).

**1- فرآوری مردم:** مستلزم اعمال محسوسی است که متوجه جسم مردم است ؛ برای مثال، حمل و نقل، آرایشگری و دندان پزشکی از جمله خدمات فرآوری مردم هستند. در اینجا برای آنکه مشتریان از مزایای خدمت بهره مند شوند باید در طول عرضه آن حضور فیزیکی داشته باشند.

**2- فراوری دارایی:** اعمال محسوسی که متوجه کالاها و سایر دارایی های مشتریان است. حمل و نقل هوایی بار، ایجاد و نگهداری فضای سبز و خدمات تمیزکاری از جمله فرآوری دارایی ها به شمار می روند. در اینجا، وجود چیزی که فرآوری نیاز دارد، لازم است؛ اما به حضور صاحب آن یعنی مشتری نیازی نیست.

**3- فراوری محرک روانی:** به اعمال نامحسوسی اطلاق می شود که متوجه اذهان مردم است. سرگرمی، ورزش هایی که با حضور تماشاگران انجام می شود، اجراهای نمایشی و آموزش از جمله خدمات این طبقه هستند. در این موارد، مشتریان باید حضور روانی داشته باشند؛ اما می توانند در یک مرکز ویژه خدماتی یا در یک مکان دور متصل به علائم رادیو و تلویزیونی یا اتصالات ارتباطی قرار داشته باشند.

**4- فرآوری اطلاعات:** به اعمال نامحسوسی اشاره دارد که متوجه دارایی های یک مشتری است. بیمه، بانکداری و مشاوره از جمله خدمات فرآوری اطلاعات هستند. در این طبقه پس از درخواست مشتری، به خود او نیاز چندانی نخواهد بود.

**3-1-2- تقسیم بندی خدمات**

روشهای مختلفی برای تقسیم بندی فعالیت های خدماتی وجود دارد که در این بخش به طور اختصار بعضی از این روشها را شرح می دهیم.

تقسیم بندی براساس استفاده کننده نهایی

* مشتریان: اوقات فراغت، سالن آرایش مو، خدمات مالی شخصی، گذران تعطیلات؛
* بخش تجارت به بخش تجارت: آژانسهای تبلیغاتی، چاپ، حسابداری و مشاوره؛
* صنعت: تعمیر و نگهداری مجتمع تولیدی، مدیریت پروژه، راه اندازی، بهداشت و رفاه(Helen Woodruffe, 1995)**.**

تقسیم بندی براساس ملموس بودن خدمات

* کاملا ملموس: اجاره خودرو، دستگاههای سکه ای فروش و ارتباطات راه دور؛
* خدمات مربوط به کالاهای ملموس: تعمیر لوازم خانگی و تعمیر خودرو؛
* کاملا غیر ملموس: روان درمانی، مشاوره و خدمات حقوقی(همان منبع).

تقسیم بندی براساس میزان تکیه بر مردم

* خدمات مردم محور: با مردم تماس زیادی دارند؛ آموزش، مراقبتهای پزشکی، رستوران ها؛
* خدمات تجهیزات محور: با مردم تماس کمی دارند؛ کارواشهای خودکار، دستگاههای فروش سکه ای (همان منبع)

تقسیم بندی براساس تخصص

* حرفه ای: خدمات پزشکی، خدمات حقوقی، حسابداری و گردشگری؛
* غیر حرفه ای: مراقبت از اطفال و کارهای معمولی (همان منبع).

تقسیم بندی براساس سوداگرایی

* غیرانتفاعی: انجمن پیشاهنگی، خیریه، تسهیلات اوقات فراغت بخش دولتی؛
* تجاری: بانکها، خطوط هواپیمایی، گردشگری، هتلداری و خدمات تدارک غذا (همان منبع).

**4-1-2- خدمت به عنوان یک سیستم**

سطح تماس مورد نظری یک موسسه خدماتی با مشتریان، خود عامل مهمی در تعیین کل سیستم خدماتی است که به سه سیستم فرعی با خواص مشترک تقسیم می شود. این سه سیستم فرعی عبارتنداز: عملیات خدماتی (محل فرآوری داده ها و ایجاد ارکان محصول خدماتی). ارائه خدماتی (محل تحقق الحاق نهایی ارکان و ارائه محصول مشتری) و بازاریابی خدمات (در برگیرنده تمام نقاط تماس با مشتری از جمله: تبلیغات، صدور صورت حساب و تحقیقات بازار).

**1 -4-1-2- سیستم عملیات خدماتی**

اجزای مرئی عملیات خدماتی را می توان مانند اجرای یک نمایش به بازیگران (کارکنان خدماتی) و عوامل صحنه (یا امکانات فیزیکی، تجهزات و سایر اقلام محسوس) تقسیم کرد. مشتریان به آنچه در پشت صحنه روی می دهد، علاقه ای ندارند. آنها مانند هر مخاطبی، تولید ارکان و نتیجه ای را ارزیابی می کنند که واقعا طی عرضه خدمات آن را تجربه کرده اند. طبیعی است که اگر عوامل و سیستم های پشت صحنه (دوایر صدور صورت حساب، سفارش و حسابداری) از عهده وظایف پشتیبانی به درستی و به گونه ای که بر کیفیت فعالیت های عوامل جلوی صحنه تأثیر بگذارد برنیایند، مشتریان متوجه آن می شوند (لاولاک و رایت،ترجمه فروزنده، 1385).

**2-4-1-2- سیستم ارائه خدمت**

ارائه خدمت با «کجا»، «چه وقت» و نحوه ارائه محصول خدماتی به مشتری سروکار دارد. این سیستم فرعی، نه تنها در برگیرنده ارکان مرئی سیستم عملیات خدماتی-ساختمان، تجهیزات و کارکنان- است بلکه مشاهده سایر مشتریان را نیز شامل می شود.

پیش از این، تأمین کنندگان خدمات با مشتریان خود تقابل مستقیم داشتند. اما اینک بسیاری از خدماتی که به حضور فیزیکی مشتری در مرکز خدماتی نیاز ندارند، برای اهدافی نظیر کاهش هزینه و افزایش بهره وری یا راحتی بیشتر مشتری، به دنبال کاهش تماس مستقیم هستند. در نتیجه با استفاده از فن آوری الکترونیکی یا با بازنگری طرح های جدید جریانات فیزیکی که ارائه خدمت را از تماس بالا به تماس پایین تبدیل می کنند، قسمت مرئی سیستم عملیات خدمات بسیاری از صنایع، رو به کوچک شدن است (همان منبع).

**3-4-1-2- سیستم بازاریابی خدمت**

نگرش کلی مشتری درباره بنگاه خدماتی تحت تأثیر ارکان دیگری نیز قرار می گیرد. مهمترین این ارکان عبارتنداز: تبلیغات و دوایر فروش، مکالمات تلفنی و مکاتبات کارکنان خدماتی، صورت حساب های دایره حسابداری، دیدن کارکنان به صورت تصادفی و امکانات خدماتی، نوشته ها و مقالات در رسانه های جمعی، اظهار نظرهای دهن به دهن مشتریان فعلی و قبلی و حتی شرکت در تحقیقات بازار.

به طور کلی، اجزای اشاره شده همگی به سیستم بازاریابی خدمت اضافه می شوند. خلاصه آنکه، اینها تمام راه و روش هایی است که طی آن مشتری با مؤسسه خدماتی روبرو می شود یا درباره آن اطلاعات کسب می کند. از آنجا که خدمات آزمودنی هستند، هر یک از این ارکان، درباره نوع و کیفیت محصول خدماتی علائم و نشانه هایی را نشان می دهند و ناهماهنگی میان این ارکان ممکن است به تضعیف اعتبار مؤسسه خدماتی در اذهان مشتریان منجر شود (همان منبع).

**2-2- بازاریابی خدمات**

بخش خدمات تقریبا در حال ورود به یک دروه تحول انقلابی است. تازه واردهای نوآور و مبتکر در سراسر جهان، با استانداردهای جدید در زمینه ارائه خدمات به موفقیت هایی نائل می شوند، و این در حالی است که رقبای با سابقه پاسخگوی تقاضای مشتریان متوقع و جلب رضایت آنان نیستند. در زمینه خدمات، بسیاری از موانع از سر راه رقابت برداشته شده است که این امر به تازه واردان مشتاق فرصت می دهد وارد بازار شوند (Lovelock, Wright,1999). و از طرفی اهمیت بخش خدمات در اقتصاد جهانی رو به افزایش است و هرچه کشورها توسعه یافته تر می شوند و سطح درآمد افزایش می یابد، تمرکز فعالیت های اقتصادی از کشاورزی و صنعت به بخش خدمات منتقل می شود (Lovelock,2004)، که این عامل ها موجب افزایش تقاضا برای خدمات گردیده است. کلیه ارائه دهندگان گوناگون خدمات خصوصا در شرایط رقابتی امروز به اهمیت بازاریابی کاملا وافقند و رشد صنایع خدماتی و اقتصاد خدمات موجب پیشرفت نظریه و شیوه های بازاریابی خدمات شده است (Woodruffe,1995).

تمرکز بر نیاز مشتری عامل اصلی فلسفه بازاریابی است. امرزوه بسیاری از شرکت ها و سازمانهای خدماتی، مفاهیم جدید بازاریابی را پذیرفته اند و طبق آن عمل می کنند و دریافته اند که تمرکز بر نیاز مشتری به معنی توجه به کیفیت ارائه خدمات به مشتریان است، بنابراین هر سازمانی تلاش می کند تا مشتری گرا بوده و توجه خاصی به مشتریان نشان دهد. برتری یافتن در ارائه خدمات به مشتریان، نیازمند تعهد کامل به او است. از روش هایی که شرکت های می توانند خدمات خود را از سایر شرکت های رقیب متمایز کنند این است که به طور مستمر خدماتی با کیفیت از سایر رقبا ارائه کنند (حقیقی، مظلومی، اکبری، 1386).

توجه جدی به بازاریابی خدمات می تواند تحول جدی و اساسی در رویکردهای سازمان های خدماتی ایجاد کند. بیشتر نارضایتی ها در میان مشتریان، ناشی از عدم آگاهی و بی توجهی در زمینه خدماتگذاری در میان کارکنان واحدهای خدماتی و عدم درک مشتریان و پاسخگویی به نیاز آنها است(Lovelock,1999).

امروزه با تشدید رقابت، افزایش سطح هزینه ها، کاهش بهره وری و کاهش کیفیت خدمات، به بازاریابی جامع و کامل نیاز بیشتری احساس می شود. مؤسسات خدماتی سه وظیفه عمده بازاریابی را بر عهده دارند. آنها باید تمایز رقابتی، کیفیت خدمات و بهره وری خود را افزایش دهند (Zeithamel and Bitner,1996).

لاولاک بازاریابی خدمات را به صورت زیر تعریف می کند. «بازاریابی خدمات آن بخش از کل سیستم خدماتی است که در آن مؤسسه دارای همه گونه تماس با مشتریان، اعم از تبلیغات تا صدور صورت حساب است و تماس های مکان ارائه خدمت را نیز شامل می شود (Lovelock, Wright,1999).

**1-2-2- بازاریابی خدمات در مقابل بازاریابی کالاهای فیزیکی**

امروزه دنیای پویای خدمات راهگشای پیشبرد بازاریابی اثر بخش است. گرچه هنوز اداره موثر عملیات عامل مهمی است، اما این برای موفقیت کافی نیست. یک محصول خدماتی باید مطابق با نیاز مشتری طراحی شده باشد، قیمت آن واقع بینانه باشد، از طریق کانال های راحت توزیع شود و درباره آن فعالانه نزد مشتریان تبلیغ شود. وارد شوندگان جدید به بازار به جای تولید همه چیز برای همه کس، با قیمت گذاری، تلاش های ارتباطی و نحوه ارائه خدمت سعی می کنند خود را به جایگاهی قرار دهند که برای قسمت های خاصی از بازار جاذبه داشته باشد. ولی آیا می توان از شگردها و مهارت های بازاریابی شرکت های تولیدی به طور مستقیم در موسسات خدماتی نیز استفاده به عمل آورد؟ پاسخ معمولا خیر است؛ چرا که وظایف مدیران بازاریابی در بخش خدمات از چندین جهت مهم، متفاوت است (همان منبع).

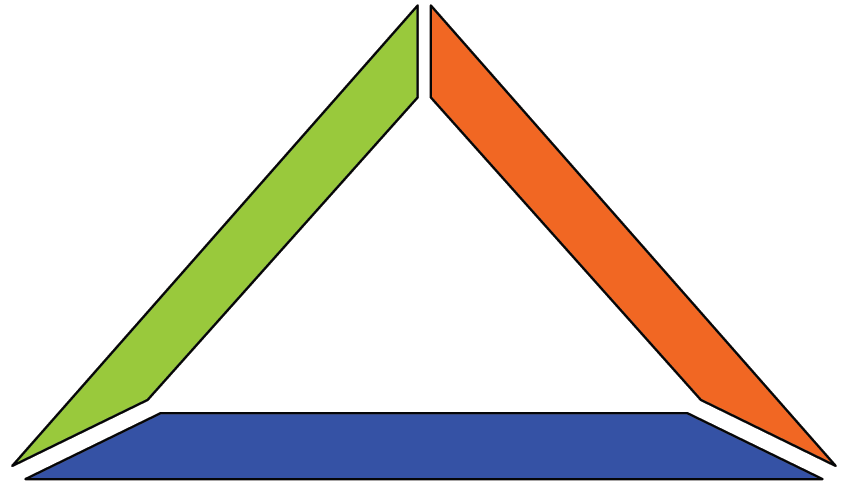
**2-2-2- مثلث بازاریابی خدمات**

بازاریابان خدمات به چالش های بازاریابی که مواجه می شوند که این چالش ها حول مسائل زیر می چرخند:

* درک نیاز مشتریان و انتظارات از خدمات،
* ساخت خدمات ملموس به مشتریان
* نگهداری و خرید و فروش با وعده هایی که به مشتریان داده شده (Zeithaml and Bitner, 1996:14).

مثلث خدمات بازاریابی که در شکل 1-2 نشان داده شده است، به بازاریابان خدمات کمک می کند تا به این چالش ها بپردازند.سه نقطه مثلث خدمات نماینده سازمان ، مشتریان و کارکنان است. بین هر یک از سه نقطه مثلث، فرآیندهای بازاریابی مختلفی از جمله بازاریابی خارجی[[5]](#footnote-5)، بازاریابی تعاملی[[6]](#footnote-6) و بازاریابی داخلی[[7]](#footnote-7) برای موفقیت، ایجاد و حفظ روابط داخلی و خارجی با مشتریان باید فرایند خدمات به طور موفقیت آمیز انجام شود(Strydom,2004).

**شکل 1-2: مثلث بازاریابی خدمات**



مدیریت

بازاریابی تعاملی

حفظ تعهدها

بازاریابی خارجی

تنظیم تعهدها

کارکنان

مشتریان

بازاریابی داخلی

فعال سازی تعهدها

**منبع:** Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. 2000 Services Marketing

**1-2-2-2- بازاریابی خارجی**

بازاریابی خارجی[[8]](#footnote-8) فرایند ارتباط بین سازمان و مشتریان است. بازاریابی خارجی تعهدهایی که سازمان به مشتریان خود با توجه به محصولات یا خدماتی که به آنها ارائه دهد، نشان می دهد.سازمانها این تعهدها را به مشتریان می دهند تا آنها در مورد چیزی که سازمان عرضه می کند و چگونگی تحویل آنچه سازمان به مشتری عرضه می کند، بداند. فعالیت های ارتباطی خارجی ارائه دهنده خدمات، نقش کلیدی در شکل گیری انتظارات مشتریان دارد، دلیل آن این است که انتظارات مشتریان تحت تأثیر پیام های مستقیم و غیر مستقیم بازاریابی ارائه دهنده خدمت قرار می گیرد (Kasper et al., 1999:216).

در خدمات نیز همانند کالاها، بازاریابی سنتی تسهیل دهنده بازاریابی خارجی است. تعهدها از طریق آگهی ها و تبلیغات بوجود می آیند و این تعهدها انتظارات مشتریان را شکل می دهند. این می تواند سطح مورد نظر از انتظارات اولیه خدمت مشتریان را در مقایسه با سطح مؤثر بودن خدمت، به صورت مثبت یا منفی تحت تأثیر قرار دهد. مشتریان قیمت را به عنوان نشانه از کیفیت ارائه شده استفاده می کنند، در حالی که تعهدهای قابل استفاده و در دسترس ادائه شده بر انتظارات خدمات مشتریان تأثیر دارد (Kurtz and Clow, 1998:76). با این حال، برای سازمان های خدماتی، عواملی از قبیل کارکنان خدمات، تصویر سازمان و ساختار قابل رویت، و فرایند خدمات واقعی خود، شکل گرفتن پایه و اساس انتظارات مشتریان از ارائه و تحویل آن، وجود دارد. در نتبجه انتظارات مشتریان و ترکیب انتظارات، بسیاری از باورهای نهاییشان در محیطی که خدمات، شخصیت و رفتار مردمی که در طول فرایند خدمت با آن مواجه هستند، دریافت می کنند، کشیده می شود (Irons, 1997:14).

**هدف از بازاریابی خارجی**

یک شرکت خدماتی از بازاریابی خارجی برای برقراری ارتباط بین ارائه دهندگان خدمت با مشتریان استفاده می کنند. بازاریابی خارجی یک روشی را به شرکت نشان می دهد که به وسیله آن شرکت بتواند میان تعهداتش با عموم ارتباط برقرار کند. منظور از عموم مشتریان، سهامداران، عموم مردم، دولت و رقبا است (Pelsmacker, Geuens and Bergh, 2001). تعهدهای ابلاغ شده شامل مزایایی که خدمت فراهم خواهد کرد، بازگشت سرمایه، سیاست هایی که برای محیط زیست دارند و تطابق با قوانین و مقررات، می شوند (de Chernatony, 1999).

**روش های بازاریابی خارجی**

گستره روشهایی که در بازاریابی خارجی مورد استفاده قرار می گیرند، زیاد است، و همه اجزای آمیخته بازاریابی را در بر می گیرد. که موارد زیر شامل آن می شوند: ارتقای فروش، تبلیغات، فروش شخصی و طراحی شرکت های بزرگ می شود (Lovelock, 1996). نمی توان نادیده گرفت که کارمند بازاریاب شرکت خدماتی، از اکثر روش های سنتی بازاریابی مهمتر هستند. توازن بخشیدن به این عناصر مختلف بسیار مهم است، مدیران باید بودجه تخصیص دهند و تعهد به هر کدام بستگی به اهداف اصلی دارد. هر یک از عناصر درگیر تعدادی تصمیمات مدیریتی از جمله؛ انتخاب آژانس ها، تدوین اهداف، انتخاب رسانه ها و مردم، هستند (Wilson and Gilligan, 2001).

**مدیریت تعهد**

موضوع کلیدی در بازاریابی خارجی مدیریت تعهد خدمات به مشتری است (Farrell, Souchon and Durden, 2001). این ممکن است از تعارض بین چیزی که مشتری از خدمت انتظار دارد و چیزی که از سازمان خدماتی دریافت می کند، بوجود آید. نفش بازاریابی خارجی حصول اطمینان از اینکه فعالیت های سازمان در ارائه خدمت و بازاریابی آن به نحوی است که خدمات ارائه شده، تعهدات داده شده را پوشش دهد. ادبیات تعدادی از روش هایی که تعهد خدمات به مشتری را ممکن است اداره شود، شناسایی کرده است (Farrell, Souchon and Durden, 2001). سازمانها باید ارتباطات خدمات مؤثری را ایجاد کنند تا بتوانند اطمینان حاصل کنند که هیچ ابهامی در پیام نیست. علاوه براین، تعهدات داده شده باید به دقت منعکس کننده، خدماتی که تحویل داده می شوند، باشد (Farrell, Souchon and Durden, 2001; Zeithamel, Berry and Parasuranam, 1988). ارتباطات خارجی باید طوری سازماندهی شوند که نشان دهنده انعکاس دقیق از سازمان خدماتی باشند. تعهدهای واقع بینانه باید براساس توانایی های سازمان ایجاد شوند. اطمینان آفرینی باید به صورت خدمات گارانتی پیشنهاد شده به مشتری از قبیل برگرداندن پول یا تعهد دادن به رفع شکایات، ایجاد شود (Meaghan Daly,2004).

**برند سازی خدمات**

استدلال شده است که غالب خدمات ناملموس هستند (Shostack, 1977). بنابراین چالش مدیران خدمات، ملموس کردن خدمات است (de Chernatony, 1999). یک روش ملموس کردن خدمات، ایجاد برند خدمات است. برای ایجاد و تقویت یک برند، شرکت باید بر روی تعدادی از فعالیت های بازاریابی خارجی خودش متمرکز شود. وظایف برند ارزیابی موقعیتی که یک خدمت در محیط رقابتی دارد و ارزیابی اداراک مصرف کنندگان از نام تجاری است. به منظور حرکت دادن ادراک مشتریان از نام تجاری به سوی جایگاه مورد نظر، ارتباطات نام تجاری باید صورت گیرد. این ارتباطات شامل هویت بخشیدن به خدمات با ویژگی هایی از قبیل مراقبت، پر جنب و جوش و بالغ بودن است، می شود. این امر ممکن است از طریق استفاده از گسترش فروش یا تبلیغات بدست بیاید (Keller, 2003; Wilson and Gilligan, 2001).

بنابراین ، بازاریابی خارجی ، نقش مهمی در بازاریابی خدمات دارد.آن به شرکت اجازه می دهد تا با عموم مردم ارتباط برقرار کند. آن شرکت را قادر به ایجاد تعهدات و انتظارات در مورد شرکت خدماتی می کند. آن اجازه می دهد شرکت یک نام تجاری درست کند و از طریق این نام تجاری با عموم مردم ارتباط برقرار کند.

**2-2-2-2- بازاریابی داخلی**

بازاریابی داخلی[[9]](#footnote-9) به معنای که کلیه کارهایی است که باید برای آموزش و ایجاد انگیزه در کارکنان انجام داد تا آنها بهترین خدمت را به مشتریان ارائه کنند (Kotler,2001,p 383). برای اینکه یک مؤسسه بتواند کیفیت خدمات خود را در سطح بالایی حفظ کند، تمام کارکنان باید گرایش به سوی مشتری را تجربه کنند. «بری» بر این باور است که مهمترین نقشی که واحد بازاریابی می تواند ایفا کند این است که «به هر کاری که لازم است دست بزند تا همه افراد سازمان بتوانند کارهای مربوط به بازاریابی را انجام دهند»(Berry,1981) . نباید یک واحد بازاریابی دعوت کنند. در حقیقت، بازاریابی داخلی باید بر بازاریابی خارجی پیشی بگیرد.

تحولات اخیر در ادبیات و تحقیقات تجربی در زمینه کیفیت خدمات یافته هایی را به دنبال داشته که نشان می دهد یک همبستگی قابل توجهی بین درجه تعهد سازمانی در میان کارکنان، و کیفیت ، سازگاری و انسجام تجربه خدمات وجود دارد (Burghausen & Fan, 2002). بنابراین ، به نظر می رسد که دستیابی به تعهد سازمانی در میان کارکنان یک تلاش ارزشمند است.

**1-2-2-2-2- نقش بازاریابی داخلی**

در اصل بازاریابی داخلی به عنوان وسیله ای برای انگیزش کارکنان بواسطه متناسب کردن محصولات کار با نیازهای کارکنان پیشنهاد شد. بر اساس این تئوری، کارکنان تمایل بیشتری خواهند داشت و همچنین قادر به ارائه خدمات بهتری خواهند بود، که نتیجه آن افزایش رضایت مشتری می باشد(Berry, Burke & Hensel, 1976) .According to the theory, staff would then be more willing as well as more capable to deliver superior service and consequently increase customer satisfaction. الگوی A second paradigm in the internal marketing literature concerned the notion of internal markets, with internal suppliers and internal customers (Barnes & Morris,الالاااااااادوم در ادبیات بازاریابی داخلی ارتباط مفهوم بازار داخلی، با تامین کنندگان داخلی و مشتریان داخلی است. با توجه به این جهت گیری درباره بازاریابی داخلی، یک رویکرد داخلی به منظور ارتقای کیفیت است همانند اصول مدیریت کیفیت جامع که در افزایش بهره وری و اثربخشی داخلی بکار می رود. ایجاد انگیزه در کارکنان باعث روابط بهتر و در نهایت منجر به ارائه محصول یا خدمات بهتر می شود (Barnes & Morris, 2000).

در سال 1981، گرونروز به این نتیجه رسید که هدف نهایی بازاریابی داخلی، مرتبط کردن ارزش های سازمانی با عملی که کارکنان به منظور ایجاد تعهدات سازمان انجام می دهند، است. قبلا به ایجاد یک محیط داخلی تقویت کننده آگاهی مشتری اشاره می شد، در حالی که بعد از آن به توسعه فعالیت های بازاریابی خاص داخلی برای کارکنان اشاره شده است (Grönroos, 1981). بنابراین بازاریابی داخلی دو نقشِ، ایجاد یک فرهنگ بارور به منظور تحریک تعهدات، و تسهیل در تعهدات از طریق ایجاد ارتباط بین اهداف سازمانی با فعالیت های سازمان، را انجام می دهد.

**2-2-2-2-2- مزایای بازاریابی داخلی**

نتیجه رویکر منسجم بازاریابی داخلی برانگیخته شدن، متعهد شدن، توانمند شدن کارکنان است که می توانند اهداف سازمانی را به الگوهای رفتاری مناسب تبدیل کنند (de Chernatony, 1999). با توجه اینکه بازاریابی خدمات به انسجام، پیوستگی، یکپارچگی و کاهش فاصله میان تصور و ادراک نیاز دارد، چیزی که بازاریابی داخلی به سازمان ارائه می دهد می تواند برای سازمان بسیار سودمند باشد (Turpin, 2003).

**3-2-2-2- بازاریابی تعاملی**

بازاریابی تعاملی[[10]](#footnote-10) است که کارکنان شرکت به طور مستقیم با مشتری تعامل دارند. در اینجاست که به تعهدات عمل می شود. داشتن یک رابطه مثبت بین آنچه تعهد شده است (از طریق بازاریابی خارجی) و آنچه که به مشتری تحویل داده می شود (از طریق بازاریابی تعاملی) بسیار مهم است، اگر شرکت نتواند به تعهدات عمل نماید کل بازاریابی خارجی بی فایده خواهد بود (عبدالوند، 1381). در اینجا کارکنان با ارائه یک خدمت خوب به مشتری نمی توانند رضایت مشتری را تأمین کنند بلکه کارکنان باید از تونایی ها و مهارت های لازم در باره بازاریابی متقابل نیز برخوردار باشند.

**1-3-2-2-2- اهمیت کارمند خدمات**

در حال حاضر ادبیات بازاریابی خدمات بر تعدادی از موضوعات بوجود آمده در عملکرد بازاریابی خدمات تاکید دارد. ویژگی های خدمات، بازاریابان را قادر می سازد تا بتوانند این موضوعات بوجود آمده را در طبقه بندی های معنادار تصور کنند. خدمات به وسیله طبیعت شان است که در موقع خرید، مصرف می شوند. چنین رابطه پیچده بین مشتری و خدمت تعداد زیادی از نویسندگان را بر تاکید بر اهمیت کارمند تحویل خدمات، هدایت می کند (Heskett *et al*., 1994).

با توجه به این واقعیت که اکثر خدمات در تولید مصرف می شوند یا مورد استفاده قرارا می گیرند، صنعت خدمات به شدت به استخدام و آموزش کارکنانش برای ایجاد تجربه به جای یک محصول وابسته است، یک تجربه که در دید مشتری است یا اغلب در تعامل با آنهاست(Ford, Heaton and Brown, 2001). از این رو کارکنان نه تنها به مهارت های شغلی نیاز دارند، بلکه به مهارت هایی برای اداره کردن مشتری در «لحظه حقیقت[[11]](#footnote-11)» نیاز دارند.این اصطلاح به تماسهای متعددی که مشتری با سازمان و کارکنان آن صرف نظر از دور از دسترس بودن آن اشاره دارد، بنابراین جایی است که مشتریان می توانند به ادراک خود از واقعیت شکل بدهند(Carlzon, 1987) . این اصطلاح مربوط به همه شرکتهای خدماتی و تولیدی، در توصیف اهمیت هر تماس یا برخورد مشتری با سازمان و کارکنان آن که باعث ایجاد رابطه یا شکستن رابطه می شود، است

صنعت خدمات متوجه آن شده است که کارکنانش باید کار خود را با یه لبخند و روی دوستانه انجام دهند. بخصوص وقتی کار آنها طوری است که با مشتری در ارتباط هستند. این بدین معنی است که خوشحالی مشتریان در بیشتر اوقات مستقیما به کارکنانی که با مشتری در ارتباط هستند مرتبط است. این صنعت زمان و انرژی قابل توجهی را برای حصول اطمینان از اینکه کارکنانش در کارشان بشاش هستند صرف می کند، که در نتیجه آن کارکنان می توانند احساس لذت بردن را به مشتریان انتقال دهند (Sewell and Brown, 1990). به هر حال، احساس کارمندان پشت صحنه هم می تواند تأثیر منفی بر رضایت مندی مشتری بگذارد اگر آنها بشاش نباشند و از فرهنگ مشتری گرایی حمایت نکنند (Zeithaml and Bitner, 2001).

**2-3-2-2-2- مدیریت کارکنان خدمات- با استفاده از فرهنگ شرکت**

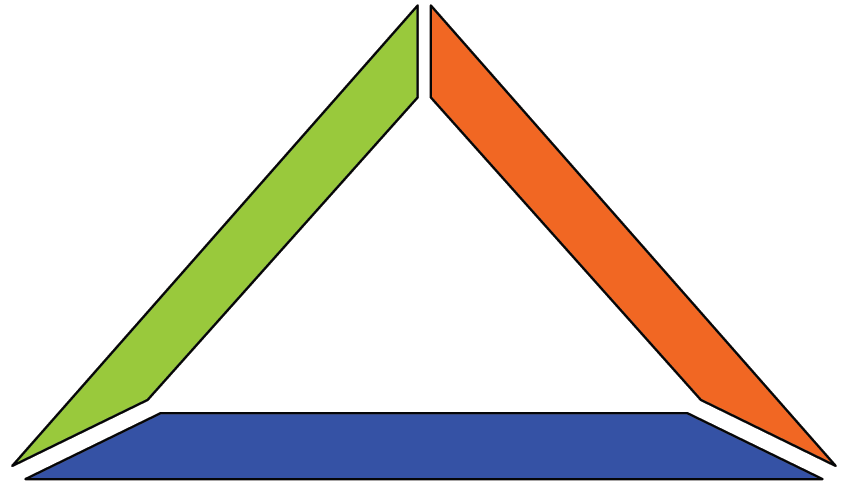
فرهنگ شرکت در بخش خدمات باید به دقت برنامه ریزی شود و به تمام کارکنان ابلاغ شود. هرچه خدمت ارائه شده به مشتری ناملموس تر باشد، ارزشهای فرهنگی، باورها و هنجارهای آن، در آن سازمان خاص باید قوی تر باشد. به عنوان یک نتیجه از این ایده، مدیران خوب می دانند که ارزشها، باورها و هنجارهای رفتاری فرهنگ سازمانی کارکنان در تضمین رفتاری که کارکنان در صف اول سازمان در شرایط پیش بینی نشده آنچه را که سازمان می خواهد انجام دهند، حیاتی است (Ford, Heaton and Brown, 2001). وقتی که فرهنگ سازمان خوب ارتباط برقرار کند یک احساس فداکاری نسبت به هنجارهای سازمان قوی تر می شود. فرهنگ می تواند به وسیله تعدادی از روش های وابسته به هم آموخته یا هدایت شود. این می تواند به وسیله برنامه های آموزشی رسمی الهام گرفته شود و بوسیله مدیران و سایر کارکنان و داستانهای مؤثر طرح ریزی می شود(Freiberg and Freiberg, 1996).

با یک فرهنگ سازمانی سازماندهی شده و کارمندان متعهد، اثر بخشی کلی بشتر در بخش خدمات وجود دارد. تحقیقات قابل توجهی وجود دارد که رابطه عملکرد مالی سازمانها را با کیفیت خدمات درک شده از آنها بررسی می کند (Luthans, 1988). لحظه حقیقت با مشتریان که در آن کیفیت درک شده شکل گرفته است، مشتریان با کارکنان خط اول تعامل دارند. اینها موجب بوجود آمدن عملکرد سازمانی و فرهنگ شرکت است. Bergstrom، Blumenthal و Crothers در سال 2002 نشان دادند که تعهد بهتر است در میان یک فرهنگ مناسب برانگیخته شود. با این حال استقرار یک فرهنگ خاص پیچیده و زمان بر است (Brink, 1991). علاوه بر این، در حالی که فرهنگ دارای یک تأثیر قوی روی رفتار کارکنان است، ممکن است به عنوان ابزار منحصر به فرد برای ارتباط رفتاری خاصی مناسب نباشد. بنابراین رویکر برنامه ریزی شده بیشتری باید اتخاذ شده باشد. در ادبیات نشان داده شده است که یک چنین رویکردی می تواند رویه بازاریابی داخلی باشد (Joseph, 1996).

**3-2-2- تکنولوژی و مثلث خدمات**

تأثیر تکنولوژی بر تمام ابعاد ارائه خدمات باعث گسترش مثلث خدمات شده و مثلث خدمات شامل تکنولوژی هم شده است. همانطور که در شکل2-2 نشان داده شده است این گسترش، مثلث را به صورت یک هرم تغییر خواهد داد. این هرم نشان حاکی از آن است که بازاریابی تعاملی می تواند نتیجه روابطه متقابل بین کارکنان، مشتریان و تکنولوژی برای تولید خدمات مورد نظر باشد. تغییر در فن آوری اطلاعات، فرصت هایی را برای سازمان برای انجام خدمات در مسیری که حضور مشتریان همیشه اجباری نباشد بوجود می آورد. با این حال، هنگامی که مشتریان تنها با تکنولوژی تعامل دارند، نیاز به مهارت، توانایی و انگیزش برای رسیدن به خدمات در این شیوه، دارند. موفقیت این شیوه به طور کامل به تمایل مشتریان به شرکت در فرایند خدمات بدون تعامل انسان بستگی دارد. خدمات فن آوری محور ممکن است پس از معرفی تکنولوژی بیشتر در فرآیندهای ارائه خدمات که هم می تواند فرایند خدمات را گسترش دهد و یا فرایند واقعی تحویل خدمت را کوتاه کند. فن آوری می تواند برای ایجاد خدمات جدید مورد استفاده قرار گیرد به طوریکه سازمان را قادر سازد تا بهتر به مشتری خدمت رساند و بین خودشان با رقبایشان تمایز ایجاد کند (Zeithaml and Bitner, 2000:p23).

**شکل2-2: مثلث بازاریابی خدمات و تکنولوژی**



مدیریت

بازاریابی تعاملی

حفظ تعهدها

بازاریابی خارجی

تنظیم تعهدها

کارکنان

مشتریان

بازاریابی داخلی

فعال سازی تعهدها

تکنولوژی

**منبع:** Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. 2000 Services Marketing

بسیاری از مفاهیم خدمات جدید بر روی بازار به دلیل پیشرفت های فن آوری اطلاعات گسترده شده است. با وجود فکس ، تلفن های سلولی ، و نامه های الکترونیکی، تعداد کمی از خدمات مبتنی بر تکنولوژی است که جایگزین خدمات سنتی شده باشد. اینترنت امکان دسترسی به خدمات از طریق رایانه های شخصی برای مشتریان را تا حدی جایگزین و تسهیل کننده خدمات فروش به صورت سنتی ساخته است. در تمام موارد فوق ، بازاریابی خدمات، نقش مهمی را در آموزش مشتریان در مورد مفاهیم خدمات بازی کرده است (Zeithaml, Bitner, 1996:p9).

**4-2-2- آمیخته بازاریابی خدمات**

در بازاریابی خدمات باید به آمیخته بازاریابی خدمات به عنوان ابزار بازاریابی نگاه شود؛ که سازمان ها با استفاده از آن، در صدد برآرودن اهداف مالی و بازاریابی خود هستند (lovelock,1999). بازاریابان معمولا چهار عامل اساسی راهبردی، یعنی محصول، قیمت، مکان (یا توزیع) و تبلیغات پیشبردی (یا ارتباطات) را مورد نظر قرار می دهند (Jerome McCarthy,1960)؛ اما ماهیت خدمات که جنبه هایی مانند مشارکت مشتری در امر تولید و اهمیت عامل زمان را در بر دارد، وجود عوامل حیاتی دیگری را نیز طلب می کند. برای دست یافتن به این چالش، ما از P8 الگوی مدیریت منسجم خدمات استفاده می کنیم، که توجه مدیران سازمانهای خدماتی را به هشت متغیر تصمیم گیری جلب می سازد (Donnelly and George , 1981, pp47-51).

P1، عناصر محصول: مدیران موظفند با در نظر گرفتن منافع مورد نظر مشتریان و نحوه عملکرد محصولات رقیب، ویژگیهای هسته اصلی محصول (خواه کالا یا خدمات) و دسته ای از عناصر خدمات اضافی احاطه کننده آن را انتخاب نمایند.

P2، مکان و زمان: عناصر تحویل محصول به مشتری، به اخذ تصمیمات مربوط به زمان و مکان تحویل مربوط می گردد و با توجه به ماهیت تأمین خدمات، کانالهای توزیع ممکن است فیزیکی و یا الکترونیکی باشد.

P3، فرایند: ایجاد و تحویل عناصر محصول به مشتریان، نمازمند طراحی و اجرای مؤثر فرایندهاست. فرایند، شیوه و ترتیب عملکرد سیستمهای عملیات خدمات را مشخص می کند. طراحی بد فرایند به دلیل کُندی عملکرد، کاغذ بازی و تحویل نامناسب خدمات، مشتری را آزرده خاطر می سازد.

P4، بهره وری و کیفیت: بهره وری و کیفیت، که اغلب به صورت جداگانه مورد بحث قرار می گیرند، باید دو روی یک سکه در نظر گرفته شوند. هیچ شرکت خدماتی نمی تواند یکی از این دو عنصر را در نظر بگیرد و به دیگری بی اعتنا باشد. بهبود بهره وری، برای کنترل هزینه ها ضروری است و کیفیت خدمات، برای ایجاد تمایز بین محصولات و ایجاد اطمینان و وفاداری مشتری، ضروری است و مدیران باید از بروز شکافهای نامناسب که باعث رنجاندن مشتریان (یا احتمالا کارمندان) می شود، آگاه باشند.

P5، اشخاص: بسیاری از خدمات به تعامل شخصی بین مشتریان و کارمندان شرکتها بستگی دارد. ماهیت این تعاملات، ادراک مشتری از کیفیت خدمات را بشدت تحت تأثیر قرار می دهد.

P6، تبلیغات پیشبردی و آموزش: هیچ برنامه بازاریابی، بدون در نظر گرفتن یک برنامه ارتباطات کارآمد که تبلیغات پیشبردی و آموزش را فراهم نماید، موفق نخواهد شد. این عنصر سه نقش حیاتی ایفا می کنند: تأمین اطلاعات و توصیه های مورد نیاز، ترغیب مشتریان هدف نسبت به امتیازها و فواید یک فراورده خاص، و تشویق مشتریان به اقدام در زمانهای خاص. در بازایابی خدمات، به طور طبیعی بیشتر برنامه ارتباطات، بخصوص برای مشتریان جدید، جنبه آموزشی دارد.

P7، شواهد فیزیکی: نمای ساختمانها، مناظر، وسائل نقلیه، مبلمان داخلی، تجهیزات، کارکنان، علائم، موارد چاپی و سایر نشانه های قابل رؤیت، همگی شواهد ملموسی از کیفیت خدماتی شرکتها را فراهم می نمایند. لازم است شرکتهای خدماتی شواهد فیزیکی را با دقت اداره نمایند؛ زیرا این امر اثر عمیقی بر برداشتهای مشتریان خواهد گذاشت.

P8، قیمت و سایر هزینه های خدمات: قیمت و سایر هزینه های خدمات، مدیریت را از هزینه هایی که توسط مشتریان به منظور کسب منافع محصول ایجاد گردد، آگاه می سازد. مسئولیتها به وظایف قیمتگذاری سنتی، اعم از تعیین قیمت فروش جهت مشتریان، تعیین سود ناخالص تجاری و تعیین شرایط اعتباری محدود نمی شود. همچنین مدیران خدماتی می کوشند سایر هزینه هایی را که ممکن است مشتری در هنگام خرید و استفاده از خدمات مستقل شود، از جمله هزینه اتلاف وقت، تلاش های فیزیکی و فکری، و تجربیات حسی منفی را شناسایی کنند و در صورت امکان آنها را کاهش دهند (Lovelock, Wright,1999).

**3-2- مدل های اندازه گیری کیفیت خدمات**

ويژگي خدمات بعضا باعث مي شود كه اندازه گيري و ارزيابي خدمات بسيار پيچيده شود . اين مسئله گوياي اين مهم است كه جهت اندازه گيري و ارزيابي خدمات و با توجه به اينكه خدمت ماهيتا ناملموس است يافتن ابزاري كه بتواند ميزان رضايت مشتريان از ارائه خدمات را نيز اندازه گيري نمايد طبعا بسيار مشكل است . خدمت بر خلاف كالاهاي ملموس قابل ذخيره سازي ، دوباره كاري در رفع نقص نيست. مشتري معمولاً در محل ارائه خدمت حضور دارد و نقايص موجود را به طور مستقيم مشاهده مي كند كه اين امر از حساسيت توجه به بهبود كيفيت در حوزه خدمات حكايت دارد (Saghaei & Kavoosi, 2005).

براي اندازه‌گيري كيفيت خدمات، روش هاي فراواني ارايه شده است كه بعضي از آنها به عنوان الگوهاي مفهومي ايجاد شده به منظور تشخيص اندازه‌گيري فرآيند كيفيت خدمات مطرح مي‌باشند.

مدل‌هاي مختلف اندازه‌گيري خدمات اولين بار در سال 1985 توسط پاراسورامان، زيتامل و بري انجام شد. اين سه دانشمند همگي از پيشگامان بحث كيفيت خدمات در علم مديریتي هستند. براي اندازه‌گيري خدمات مدلهاي مختلفي به شرح زير وجود دارد:

* مدل اجراي نقش كيفيت (سروكوال)
* مدل كيفيت عملكرد (سروپرف)
* مدل كيفيت کارکردی و فنی (گرونرو 1982)
* مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS)

**1-3-2- مدل سروکوال[[12]](#footnote-12)**

برای اولین بار سه محقق به نام های پاراسورامان، زیتهامل و بری در سال 1985 در حوزه کیفیت خدمات به ارائه مدلی مفهومی و تعریف آن پرداختند. آنها همچنین سه سال بعد (1988) برای اولین بار ابزاری برای ارزیابی کیفیت خدمات بنام سروکوال ارائه کردند. این مدل با این فرض شروع می شود که سطح کیفیت خدماتی که مشتریان تجربه می کنند توسط شکاف میان انتظاراتی که معمولا از خدمات دارند و ادراکاتشان از خدماتی که از یک ارائه دهنده خدمات دریافت می کنند تعیین می شود.

یكي از مدل­هاي توسعه­يافته در اندازه­گيري كمي كيفيت خدمات متعلق به پاراسورامان، زيتامل و بري است. مدل سروکوال سعي در اندازه­گيري كيفيت خدمات در جائي كه كيفيت خدمت به عنوان يك ضرورت جهت درك مشتري، انتظارات او و كيفيتي كه از خـدمات ارائـه شـده انتـظار دارد، بـه­كار مي­رود. اين مدل كمك مي­كند كه مشتريان بتوانند خدماتي كه توسط سازمان­هاي متفاوت به آن­ها ارائه مي­شود، با يكديگر مقايسه نمايند.

اندازه­گيري كيفيت خدمات به منظور درك مناسب از خدماتي كه سازمان­ها بايد ارائه نمايند و اينكه آيا اين خدمات متناسب با انتظارات مشتريان هست يا خير و همچنين مقايسه كيفيت خدمات يك سازمان با سازمان­هاي ديگر انجام مي­شود. اين اندازه­گيري درجه و مسير اختلاف بين انتظارات مشتري و خدمات سازمان­ها را مشخص مي­سازد (Parasuraman et al,1988).

برطبق مدل پاراسورامان، مشتري به هنگام مراجعه به سازمان در وهله اول انتظارات زير را از سازمان توقع دارد:

* درك درست كارکنان از انتظارات مشتري
* تجربيات گذشته مشتري از خدمات سازمان
* شيوه ارتباط سازمان با مشتري (ادب و شخصيت)

فهم دقيق سازمان از انتظارات مشتري موجب برقراي ارتباط مطلوب ســازمان بـا مـشتريـان مي­شود. پاراسورامان معتقد است فقدان وجود موارد ذكر شده موجب كاهش كيفيت خدمات مي شود. به همين دليل سازمان­ها نيازمند مكانيزمي براي اندازه­گيري اين عوامل هستند. مشتريان نيز به راحتي مي­توانند با توجه به تجربيات گذشته بين خدمات يك سازمان با سازمان ديگر تفاوت قائل شده و آنها را با يكديگر مقايسه نمايند. 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. و در اين راستا وي كيفيت خدمت را به عنوان فاصله و شكاف بين انتظارات مشتري از خدمت و ادراكات او از خدمت دريافت شده معرفي مي­نمايد (Parasuraman et al,1985).

برنز در سال 1992 در تحقيق خود متوجه شد كه حتي سازمان­هاي دولتي نيز با اين چالش روبرو شده­اند كه چرا مشتريان يك بانك دولتي ترجيح مي­دهند كه عمليات بانكي خود را به يك بانك خصوصي انتقال دهند. آگاهي زياد مردم از اختلافات موجود در كيفيت خدمات سازمان­ها موجب شده است كه آن­ها كيفيت در يك سازمان را بر سازمان ديگر ترجيح دهند. در مورد بخش دولتي گاهي ممكن است مشتري يا مشتريان نتوانند ديدگاه­هاي خود را در خصوص كيفيت خدمات سازمان­ها مطرح نمايند اما از طريق نمايندگان منتخب يا دستگاه­هاي نظارتي دولتي و رسانه­ها اين ديدگاه­ها را به سازمان دولتي منعكس مي نمايند(Burns, 1992)

پاراسورامان و همکاران آن در سال 1985 حدود ده عامل درك كيفيت خدمت را شناسايي كرد که اين ده نكته به شرح زير است:

* ارزيابي[[13]](#footnote-13)
* ارتباطات[[14]](#footnote-14)
* صلاحيت[[15]](#footnote-15)
* احترام[[16]](#footnote-16)
* معتبر بودن[[17]](#footnote-17)
* قابليت اعتماد[[18]](#footnote-18)
* پاسخگويي[[19]](#footnote-19)
* حفاظت[[20]](#footnote-20)
* ملموس و قابل فهم بودن نياز مشتري [[21]](#footnote-21)
* درک مشتری[[22]](#footnote-22)

در تجربيات بعدي پاراسورامان(1988) با آزمون روان­سنجي و بررسي صفات و مشخصه­هاي مشترك كيفيت خدمات 5 بعد گسترده كيفيت خدمات را كه در اكثر سازمان­ها كاربرد دارد، به شرح زير معرفي كرد:

1- ملموسات: تسهيلات فيزيكي، تجهيزات، كاركنان.

2- قابليت اعتماد به طور دقيق و موثق: توانايي اجراي خدمات وعده داده شده.

3- پاسخگويي و كمك به مشتريان[[23]](#footnote-23): تمايل سازمان به فراهم آوردن خدمات باشد.

4- اطمينان[[24]](#footnote-24): دانش و توانايي كاركنان و توانايي آنها در جلب اعتماد مشتري

5- همدلي[[25]](#footnote-25): دقت و توجه فردي مديران، كاركنان در جهت تحقق خواسته­هاي مشتري درك مديريت ارشد از انتظارات مشتري بايد به طور دقيق دربرگيرنده ويژگي­هاي كيفي و استانداردهاي مورد انتظار مشتري باشد (Parasuraman et al,1988, p23).

هدف اصلي در مدل توسعه­اي اندازه­گيري كيفيت سروکوال تعيين يك وسيله براي اندازه‌‌گيري كيفيت خدمات است. ابزاري كه بتواند كيفيت خدمات را در تمامي زمينه­ها با كمتريـن تـغييرات انـدازه­گيري نمايد. مدل توسعه يافته پاراسورامان اندازه‌گيري كيفيت خدمات را در هر دو عرصه تئوري و تجربي مدنظر قرار داد.

**1-1-3-2- مراحل اجراي مدل**

ويژگي هاي مدل سروکوال پاراسورامان به شرح زير است:

* مشتريان بايد بتوانند انتظارات خود را از مشخصه­هاي عمومي خدمات بيان نمايند.
* مشتريان بايد بتوانند سطح كيفيت و انتظارات خود را از خدمات ابراز نمايند.
* مشتريان بايد بدانند كيفيت خدمات با چه معياري اندازه­گيري مي‌شود.
* مشتريان بايد آگاهي يابند كه كيفيت خدمات بايد در چه سطحي باشد.

مدل توسعه­اي اندازه‌گيري كيفيت سروکوال پاراسورمان شامل 22 عبارت است كه هر كدام از آنها مربوط به يكي از 5 بعد اصلي مدل است و هر عبارت در دو شكل ظاهر مي‌‌شود:

* يكي طراحي انتظارات مشتري
* و ديگري درباره سازماني كه قرار است كيفيت مورد انتظار مشتري در آن اندازه­گيري شود

عبارات در هر دو بخش به وسيله مشتري امتيازبندي مي­شود. اين امتيازبندي به 7 نقطه مقياس ليكرت در دامنه غيرقابل قبول (1) تا كاملا قبول(7) بدون برچسب­گذاري و در سطح امتياز 2 تا 6 نمره­گذاري مي­شوند.

به طور مثال يك عبارت كه مربوط به ارزيابي انتظارات مشتري در رابطه با بعد مسئوليت است. حد انتظاري است كه مشتري در خصوص ميزان پايبندي سازمان در انجام خدمات متعهد شده از خود نشان مي­دهد.

در اين مدل پس از امتيازبندي مشتري، امتيازات داده شده بر پايه انتظارات مشتري از كيفيت خدمات و طرز تلقي مشتريان از نحوه ارائه خدمات دسته­بندي مي­شود. در مدل سروکوال، كيفيت خدمات با Q، كاهش امتياز هر عبارت با E و افزايش امتياز با P نمايـش داده مـي­شود و دامـنه اندازه­گيري هر عبارت بين 6- تا 6+ است. از دست دادن يك امتياز Q و كسب يك نمره منفي دلالت بر عدم رضايت­مندي مشتري از يك عبارت است و بعكس كسب يك امتياز مثبت دلالت بر آن دارد كه ارائه­دهنده خدمت فراتر از انتظارات مشتري عمل كرده است (همان منبع، ص 17-18).

**2-1-3-2- تجزيه و تحليل دقيق مدل**

* ابعاد مدل در جايي كه انتظارات مشتري برآورده نمي­شود، شناسايي مي­گردد.
* آنجايي که خدمات بيش از انتظارات مشتري ارايه مي­گردد.
* مي­توان بين خدمات با کيفيت و بدون کيفيت مقايسه منطقي انجام داد.
* تجزيه و تحليل عبارت­هاي مختلف و بخش­هاي متفاوت سازمان امكان­پذير مي­گردد.
* ديدگاه مشتريان در خصوص ابعاد 5 گانه به خوبي روشن مي­شود.

پاراسورامان در سال 1988 مجموع امتيازات را 100 در نظر گرفت و براي هر يك از ابعاد 5 گانه وزني را تعيين كرد و سپس 22 عبارت دستگاه كيفيت را در مدل خود قرار داد. پاراسورامان تحقيقي را پيرامون كيفيت خدمات كاركنان كتابخانه­هاي ثابت و سيار در انگلستان انجام داد. اين كتابخانه­ها به حدود 80000 نفر در يك منطقه به وسعت 800 مايل مربع خدمت ارائه مي­كردند. او پرسشنامه­هاي خود را بين مراجعه­كنندگان به كتابخانه­ها توزيع كرد كه 368 پرسشنامه تكميل شده و در ابعاد مختلف كيفيت خدمات به او برگشت داده شد. دو نكته مهم در تمامي اين پرسشنامه ها مدنظر پاسخ­دهندگان بود:

«اول كيفيت خدمت به طور كلي كه ممكن است نشانگر خدمتي باشد كه انتظارات مشتري را برآورده مي­كند. در اين حالت هيچ تضميني وجود ندارد كه كيفيت خدمت در ابعاد خاص مورد انتظار مشتري بالا باشد و دوم اينكه آيا خدمت ارائه شده همان خدمت مورد انتظار مشتري بوده است يا خير؟»

پاراسورامان، زيتامل و بري (1998) به منظور دستيابي ‌به مقياس­هاي كمي سنجش، عام و موشکافانه براي کيفيت خدمت تلاش فراوان کرده­اند. رويکرد آن­ها، جستجو براي سنجش کيفيت خدمت در شرايطي است كه مشتريان آنچه را كه به نظر آن­ها سازمان­ها بايد ارائه كنند (يعني انتظارات) با ادراكي كه از نحوه كار شركت در ارائه عملي همان خدمت، مدنظر دارند، مقايسه نمايند. بنابراين به كيفيت خدمت به عنوان ميزان و شاخص اختلاف بـين ادراك مشـتريان و انتظارات آنها و خدمت ارائه شده نگريسته مي­شود(Parasuraman et al,1988).

بر طبق نظريه پاراسورامان، انتظارات مشتريان عمدتا براساس نيازهاي شخصي آنان، تجربه گذشته آنان از فراهم­كنندگان خدمت، اظهار نظر ديگران و ارتباطات خارجي (از فراهم­كننده خدمت و ديگران) تعيين مي­گردد. درك جامع و دقيق از اثر اين عوامل بر خدمات بخش عمومي بسيار مهم و مرتبط است. روشن است كه چنين خدماتي را در صورت عدم تطابق با نيازهاي مشتريان، با كيفيت «نازل» تصور مي­كنند و همه سازمان­هاي ارايه­کننده خدمات به ساز و كاري براي دريافت و ضبط اطلاعات در خصوص نيازها و انتظارات مشتريان نياز دارند. مشتري نيز از تجارب گذشته خود درباره فراهم­كننده خدمت (فراهم­كنندگان قابل مقايسه و غير قابل مقايسه خدمت مورد نظر) استفاده مي­كند تا انتظارات خود را تعيين كند. اين نوع تعيين انتظارات به روش­هاي متعدد انجام مي­شود.

در اين ميان در خصوص خدمات بخش عمومي نيز با وقوع جنبش مديريت كيفيت جامع در بخش خصوصي، مقايسه­هاي فزاينده­اي بين كيفيت خدمت ارائه شده در سازمان­هاي اين بخش با خدمت دريافت شده از سازمان­هاي بخش خصوصي (حتي با اين وجود كه ماهيت خدمات ممكن است كاملا فرق داشته باشد) صورت مي­گيرد. برنز در سال 1992 نوشت: «*هركسي كه صبح ها در فروشگاه‌‌هاي زنجيره­اي مارکس و اسپنسر[[26]](#footnote-26) براي خريد مي­رود و بعدازظهرها هم در صف تعاوني محله خود مي­ايستد به تفاوت كيفيت خدمت ارائه شده آگاه است»*(Burns, 1992). بايد دانست كه تا همين اندازه شايعات بر ارزيابي مشتريان درباره كيفيت خدمت بخش عمومي تأثير مي­گذارد.

به طور کلي ممكن است كه مشتري از خدمت خاصي استفاده نكند اما بازخوردي كه بطور غيررسمي از دوستان و خويشاوندان و همسايگان خود، درباره آن خدمت خاص دريافت مي­كند، بر قضاوت او در خصوص كيفيت خدمت ارائه شده تاثير مي­گذارد و بنابراين نقش ارتباطات بيروني بسيار مهم است. چنين نوع ارتباطاتي ممكن است نه فقط مستقيما از فراهم­كننده خدمت كسب شوند بلكه از نمايندگان ملي و محلي ارائه دهنده خدمت، و حتي از سازمان­هاي دولتي و از رسانه­ها نيز كسب گردند. اين ارتباطات و اطلاعات به احتمال زياد بر انتظارات مشتريان از خدمت در سازمان­ها تأثير مستقيم مي‌گذارد و اين تأثير آن­چنان است كه به تماس قبلي بين مشتري و عرضه­کننده خدمت هم مربوط نيست.

پاراسورامان و طرفدرانش معتقدند كه هرچند خدمت در بعضي از جنبه­ها يگانه و منحصر به فرد است، اما 5 بعدكلي كيفيت خدمت براي هر سازمان ارائه­كننده خدمت كاربرد دارد. اين ابعاد عبارتند از:

* ملموس­ها: تأسيسات مادي، ابزار، دستگاه­ها، پرسنل، مواد و كانال­هاي ارتباطات
* اعتماد: توانايي اجراي خدمت وعده داده شده به نحو درست و قابل اتكا
* پاسخگويي: علاقمندي به فراهم ساختن خدمت مناسب و در كل كمك به مشتريان
* اطمينان: دانش و نزاكت كاركنان و توانايي آن­ها در ايجاد اعتماد و اطمينان
* همدلی و دلسوزي: مراقبت، توجهي كه سازمان­ها مي­توانند به فردفرد مشتريان داشته باشند.

اين دسته­بندي به شکل زير شامل موارد 22 گانه مورد اشاره در مدل سروکوال خواهد بود:

**ملموسات:**

1. تجهيزات مدرن
2. امكانات فيزيكي قابل توجه
3. كاركناني با ظاهر تميز و آراسته
4. مدارك مرتب و منظم (نظير جزوات، زونكن­ها، صورت­حساب­ها و مواردي از اين دست)

**اعتماد:**

1. انجام كار يا خدمت وعده داده شده تا زمان معين
2. نشان دادن علاقه خالصانه براي حل مشكلات مشتري
3. انجام اصلاحات در خدمات در اولين زمان
4. ارائه و انجام خدمت در زماني كه وعده داده شده است.
5. ارائه گزارش­هاي بدون غلط

**پاسخگويي:**

1. كاركنان به مشتريان مي گويند كه دقيقا" چه خدماتي را انجام خواهند داد.
2. كاركنان خدمات فوري به مشتريان ارائه مي دهند. (در كوتاه­ترين زمان)
3. كاركنان هميشه براي كمك به مشتريان تمايل دارند.
4. كاركنان در هر حال آماده پاسخگويي به سئوالات مشتريان هستند.

**اطمينان:**

1. رفتار كاركنان به مرور اعتماد را در مشتريان ايجاد مي­كند.
2. مشتريان در تعاملات خود با ارايه­کننده خدمت احساس امنيت مي­كنند.
3. كاركنان همواره نسبت به مشتريان با ادب رفتار مي­كنند.
4. كاركنان براي پاسخگويي به سئوالات مشتريان داراي دانش كافي هستند.

**همدلي و دلسوزی:**

1. توجه فردي به مشتريان
2. ساعت­هاي كاري مناسب براي تمامي مشتريان
3. كاركنان به مشتريان توجه شخصي نشان مي­دهند.
4. خواستار بهترين منافع براي مشتريان بودن.
5. كاركنان نيازهاي خاص مشتريان را درك مي‌كنند.

به طور خلاصه عملکرد مدل سروکوال بر اين پايه است که از مشتريان خواسته مي­شود ابتدا مؤلفه­ها را به لحاظ انتظاراتشان از خدمات رتبه­بندي كنند. سپس از همان مشتريان خواسته مي­شود كه ادراكات خود از عملكرد واقعي مورد نظر يا خدمت دريافت شده را به لحاظ همان ويژگي­ها رتبه­بندي كنند. سپس اين دو دسته رتبه­بندي مقايسه مي­شوند. اگر عملكرد ادارك شده پايين­تر از انتظارات افراد باشد، نشانه ضعيف بودن كيفيت است و برعكس بالاتر بودن عملكرد ادارك شده نسبت به انتظارات مشتري نشانه بالا بودن كيفيت خواهد بود.

هدف اصلي سروکوال در توسعه سنجش كيفيت خدمت اين بود كه با اندكي اصلاح، ابزاري براي سنجيدن كيفيت خدمت در همه سازمان­ها فراهم شود. از اين رو تـا كـنون مــدل سروکوال در طـيــف وسـيـعـي از سـازمـان­هـاي بــخـش خــصــوصــي و تعداد محدودي از سازمان­هاي غيرانتفاعي دولتي بكار گرفته شده است و در راستاي هدف تعيين­شده نتايج موفقي را از خود به جاي گذارده است. هم­چنين در پرتو يافته­هاي تجربي و بحث­هاي نظري بيشتر، سروکوال دچار تحول شده است (Parasuraman et al,1988).

در مدل سروکوال توجه به دو مقوله مهم است: نخست اينكه هر چند كيفيت خدمت در كل، برآورده شدن انتظار مشتريان را نشان مي­دهد اما تضميني نيست كه كيفيت خدمت در ابعاد خاصي بسيار بالا باشد.

مقوله دوم مربوط به امتياز كل Q اين است كه به طور بالقوه كيفيت خدمت ممكن است مورد پسند مشتريان باشد و انتظارات آن­ها را برآورده سازد اما نفس اين انتظارات در حد پائين باشد. اين مسأله به ويژه اين در مورد سازمان­هاي بخش عمومي كه در آن­ها مشتريان از لحاظ تاريخي به دلايلي مختلف كم توقع شده­اند، صدق مي­كند.

دراين مدل ، 5 شكاف[[27]](#footnote-27) مربوط به كيفيت خدمات شناسايي مي گردد.

فاصله 1: فاصله بين انتظارات مشتري و مديريت ادراكات (‌در سازمان ) از اين انتظارات؛ كه بر ارزيابي مشتري از كيفيت خدمات تاثير مي گذارد.

فاصله 2: فاصله بين مديريت ادراكات مربوط به انتظارات مشتري و مشخصات و ويژگي هاي كيفي خدمت ارائه شده توسط سازمان، كه بر كيفيت خدمات از ديد مشتري تاثير مي گذارد.

فاصله 3: فاصله بين مشخصات كيفي خدمت و كيفيت واقعي خدمت ارائه شده

فاصله 4: فاصله بين كيفيت واقعي خدمت ارائه شده و ارتباطات خارجي با مشتريان درباره خدمت.

فاصله 5: كيفيت كه يك مشتري از يك خدمت ادراك مي كند. تابعي از اندازه و جهت (مثبت يا منفي) فاصله بين خدمت مورد انتظار و كيفيت ادارك شده از خدمت است.

پاراسورامان (1988) عقيده دارد كه كيفيت خدمات (كه توسط مشتري ادراك مي شود) به فاصله 5 بستگي دارد كه به نوبه خود ، بسته به طبيعت فاصله هاي موجود در طراحي ، بازاريابي و ارائه خدمات است. فرض وي بر آن است كه فاصله 5، تابعي از 4 فاصله ديگر است. در تلاش براي اندازه گيري اين فاصله ها -بويژه فاصله 5- وي ابزار سروکوال را ايجاد كرده است (Parasuraman et al,1988).

وجود يك شكاف منفي در تحقيق سروکوال، به معناي آن است كه ادراك مشتري از خدمت، كمتر از انتظارات وي است و در اين حوزه خاص در ارائه خدمت مشكل وجود دارد.

ابراز بروزآوری شده سروکوال، داراي سيستم وزن دهي 100 امتيازي است كه مشتريان مي توانند ابعاد 5گانه خدمت دهي را وزن دهي كنند، بنابراين در پاسخ هايشان نيز اين وزن دهي اعمالي مي گردد.

ساير نويسندگان، در مورد كارايي اين ابزار مطالبي دارند. سورچاندار عقيده دارد كه اگر چه اثر بخشي سروکوال ، به دلايل متعددي زير سئوال رفته است ، اما عقيده عمومي برآن است كه اين 22 موارد ، پيش بيني كننده هاي خوبي براي كيفيت خدمات به طور كلي هستند(Sureshchandar et al, 2001). باتل نيز عقيده دارد كه هر انتقادي به سروکوال، بايستي با توجه به وجود تحقيقات متعدد پشتيبان آن انجام شود. اگرچه، ضروري است كه سروکوال با ديد انتقادي مورد بررسي قرار گيرد(Buttle, 1996).

جالب توجه است که پژوهشگران با استفاده از سروکوال در بافت بخش خصوصي پيش­بيني كردند كه امتيازات شكاف براي همه ابعاد در واقع منفي خواهند بود. همانطور كه دوچين[[28]](#footnote-28) و اکلند[[29]](#footnote-29) توضيح مي­دهند: « خيلي نامحتمل است كه به دليل ملاحظات اقتصادي­، يك شركت به طور مستمر و منسجم از حد انتظارات مشتري فراتر رود. حتي اگر چنين كاري بكند محتمل است كه انتظارات هم بالاتر برود و انتظارات جديدي ايجاد شود. بنابراين براي امتيازات كيفيت سروکوال مقادير منفي هستند.» (Dotchin & Oakland, 1994). اما اين امتيازات شكاف، معرف­هاي كيفيت خدمت هستند. ساير «شكاف­ها» را با ابزار سروکوال شناسايي مي­كنند. فراهم­كننده خدمات بايد بكوشند كه درك مناسبي از انتظارات و نيازهاي مشتريان بدست آوردند. پس اين درك بايد به طراحي دقيق­تر خدمت تبديل شود كه به ارائه خدمت با كيفيت­تر واقعي بيانجامد. شكاف كيفيت بين انتظارات مشتريان خدمت و خدمت ارائه شده­، شكافي است كه به كرات مورد توجه بسياري از سازمان­ها قرار مي­گيرد. در اين رابطه صرف توجه به اين شكاف و جستجو براي راه­حل­هايي براي هماهنگي كافي نيست و انتظارات مشتريان برآورده نمي­شود. چون ساير شكاف­ها نيز در فرآيند خدمت در نارضايتي­هاي مشتري مؤثرند كه بايد شناسايي شده و مديران به آنها توجه نموده و در جهت بهبود آن تلاش نمايند.

اين شكاف را بايد به عنوان شكاف بين انتظارات مديران و ادراك مشتريان درك كرد. اگر بين اين دو دسته انتظارات هم­خواني نباشد. مديريت در سازمان عرضه­كننده خدمت بايد درك كند كه اولويت خدمت­رساني بايد تغيير كند. در اين راستا مي­بايست منابع مناسب تخصيص داده شده و اقدام عملي صورت گيرد. چنين شكافي ممكن است ناشي از پژوهش ناكافي درباره نيازهاي مشتريان، ارتباطات داخلي اندك يا ساختارهاي ناكافي مديريت باشد. درك مديريت از انتظارات مشتريان بايد به تعيين معيارهاي حسن اجرا و افزايش مشخصات كيفيت تبديل شود. شكاف طراحي خدمت ممكن است ناشي از تعهد ناكافي به كيفيت خدمت، هدف نامناسب يا بدليل بي­تجربگي مديريت و يا ناكافي بودن تجربه مديريت در اين حوزه باشد. شكاف در تحويل خدمت، بين مشخصات كيفيت خدمت و ارائه واقعي خدمت است. به عبارت ديگر ارائه خدمت با كيفيت بايد همان باشد كه مورد نظر مشتري بوده است. چنين شكافي شايد ناشي از كمبود منابع در حوزه هاي كليدي، نبود تعهد و انگيزه، شيوه‌‌هاي ناكافي كنترل كيفيت و يا آموزش نامناسب باشد. بالاخره اينكه شكاف ارتباطات و اطلاع‌‌رساني بين مشخصات كيفيت و خدمت ارائه شده از يك سو و نحوه ارتباطات اطلاع رساني بيروني سازمان از سوي ديگر از نکات مهم است. در حقيقت، اين شکاف فاصله بين خدمتي که واقعاً ارائه شد، با آنچه كه وعده آن را داده بودند، تعيين مي­كند كه تا چه اندازه انتظارات مشتريان برآورده شده است. آنچه براساس ارتباطات بيروني نظير رسانه، متون تبليغاتي، آگهي­هاي بازرگاني، منشور شهروندي و غيره وعده داده شد، همان نيز بايد عرضه گردد.

آشكار است مدل سروکوال امكانات قابل ملاحظه­اي براي مديران و ساير تصميم­گيرندگان در سازمان­هايي كه موشكافانه در جستجوي معياري براي كيفيت خدمت هستند، فراهم مي­كند. اين ابزار نه تنها براي ارزيابي ديدگاه­هاي مشتريان از تحويل خدمت فعلي، امكان فراهم مي‌كند، بلكه انتظارات آنها را در پنج بعد جمع­بندي مي­نمايد. بدين ترتيب اولويت­هاي مشتري برحسب اين ابعاد پنجگانه معين مي­شوند و گروه­هاي مختلف مشتريان به ازاي اولويت­هاي متفاوت جمع­بندي مي­گردند و به مدير اطلاعات مفيد بالقوه­اي براي تشخيص اولويت­ها و ترجيحات و نيازهاي ابراز شده ارائه مي­دهد.

به منظور به كارگيري درست مدل سروکوال جهت سنجش كيفيت خدمات توجه به مقوله­هاي خاص در هر نوع خدمتي ضروري به نظر مي­رسد، مانند مشتريان و تصميم گيرندگان .

**3-1-3-2- انتقادات وارد بر سروکوال**

با وجود محبوبیت رو به رشد و کاربرد گسترده، SERVQUAL انتقادهای زیادی از این مدل شده است که برخی از این انتقادات به صورت زیر هستند.

محققيني چون سورچاندار و دیگران[[30]](#footnote-30))2001( عقيده دارند كه سروکوال به نوعي ناكامل است. وي مي گويد كه سروکوال اين موارد را درنظر نمي گيرد.

* كالاي وابسته به خدمت و خدمت كليدي[[31]](#footnote-31)
* استاندارد كردن ارائه خدمت
* پاسخگويي به جامعه اي كه خدمت در آن ارائه مي گردد (Sureshchandar et al, 2001).

باتل (1996) انتقادات وارده به سروکوال را در موارد زير خلاصه مي كند:

* سروکوال قادر به لحاظ كردن تئوري هاي اثبات شده اقتصادي ، آماري و روان شناسي در تشخيص، سنجش و تحليل رضايت مشتري نيست.
* در مورد مدل فاصله‌‌اي نيز شواهد كافي در دست نيست كه مشتريان، كيفيت خدمات را به صورت شكاف ارزيابي كنند.
* دوبار اجراي ابزار (يك بار براي انتظارات و يك بار براي عملكرد واقعي) باعث سردرگمي مي‌‌شود.
* در سروکوال ديناميك تغيير انتظارات مشتريان مد نظر قرار نمي گيرد. در حالي كه در واقعيت مشتريان از تجارب خود مي آموزند(Buttle, 1996).

تیز[[32]](#footnote-32) ‌به نقل از باتل،1996 ، به مساله مهمي اشاره دارد. به نظر وي تفسير آنچه كه انتظارات ناميده مي شود دشوار است. وي انتظارات را مسئله مبهمي يافته است و باور دارد كه پاسخگويان ممكن است يكي از برداشت‌‌هاي زير را در مورد اين مفهوم داشته باشند:

* اهميت ويژگي هاي خدمت رساني: مشتريان ممكن است عبارات مربوطه به انتظارات را با توجه به اهميت هر يك در ديدگاه خود امتيازدهي كنند.
* عملكرد پيش بيني شده: ممكن است مشتريان از مقياس فوق براي پيش‌‌بيني عملكرد مورد انتظار خود (‌از خدمت رساني) استفاده كنند.
* عملكرد ايده‌آل: عملكرد بهينه و چيزي كه عملكرد ممكن در بهترين حالت ناميده مي‌شود.
* عملكرد شايسته[[33]](#footnote-33): سطحي از عملكرد مشتريان با توجه به سرمايه گذاري (مبلغ پرداختي براي خدمت) از خدمت انتظار دارند.
* عملكرد منصفانه[[34]](#footnote-34) : سطحي از عملكرد كه مشتريان با توجه به هزينه‌‌هاي ادراك شده ارائه خدمت، عقيده دارند كه بايستي دريافت كنند.
* حداقل خدمت قابل قبول: آنچه كه خدمت بايستي باشد.

اين انتقادات، موجب بروز ترديدهاي جدي در مورد اعتبار اين ابزار مي‌‌شوند. زيرا اصولا" عبارت «انتظارات» را زير سئوال مي برند. البته بايستي در نظر داشت كه هيچ ابزار كامل و معتبر شده‌‌اي براي اندازه‌‌گيري كيفيت خدمات وجود ندارد (Robert Chatfirld, 2003).

در موارد ديگر انتقادات وارد بر سروکوال را به صورت زیر طبقه بندي كرده اند؛

**الف- از ديد مفهومي**

1. فرض سروکوال اين است كه مشتريان، كيفيت خدمات را با مقايسه انتظاراتشان و آنچه دريافت مي‌كنند مي سنجند كه اين فرض لزوما صحيح نيست.
2. تمركز بر اندازه‌گيري رضايت و انتظارات، ممكن است اين خطر را داشته باشد كه ساير نيازهاي مشتري به فعاليت هاي كسب و كار ارتباط داده نشود. به عبارت ديگر اجراي اثربخش و توليد يافته هاي عملي و قابل اجرا از نظر دور بماند.
3. اينكه يكي از ابعاد خدمت از انتظارات مشتري هم فراتر رفته باشد لزوما به معني مطلوبيت آن از نظر مشتري نيست.
4. ماهيت پيچيده كيفيت خدمات ايجاب مي كند كه تنها يك مدل نتواند آن را به طور كامل دربرگرفته و تشريح كند.

**ب- از ديد روش شناسی**

1. پاسخ دهندگان از اينكه مجبورند تمامي ويژگي هاي خدمت را 2 بار اميتاز دهي كنند خسته ودلزده مي شوند.
2. پاسخ دهندگان تمايل دارند امتيازدهي بيشتر ابعاد را «خيلي مهم[[35]](#footnote-35)» قرار دهند بنابراين قادر به تفكيك ميان جنبه هاي «مهم[[36]](#footnote-36)» و «بي نهايت مهم[[37]](#footnote-37)» نيستند.
3. ممكن است پاسخ دهندگان سئوالات مربوط به انتظارات و سئوالات مربوط به اهميت را طور ديگري تفسير كنند.

**4-1-3-2- در مورد ابزار تحقيق**

1. در مورد اينكه كدام مقياس مناسب تر است و هر كدام از موارد شامل چه نكاتي بوده و امتياز دهي آنها چگونه است، امكان بحث و تبادل نظر وجود ندارد.
2. و مهمتر از همه اينكه، تعداد موضوع ابعادي كه براي كيفيت خدمات تعريف مي شود كاملا به شرايط و فرهنگ ارتباط پيدا مي كند.
3. همچنين در برخي از مطالعات ديده شده است كه ابعاد سروکوال براي توضيح كامل معيارهاي مهم خدمت از نظر مشتريان بازارهاي نوظهور مناسب نمي باشد.

از ديگر نقدهاي مفهومي عنوان شده، اين است كه اصولاً تفاوت ادراكات و انتظارات بر پايه يك عدم انطباق شكل مي‌گيرد و نه بر پايه نگرش مشتريان. به بيان ديگر در اين روش سطح عملكرد قابل ارايه‌اي كه به مشتريان ارايه مي‌شود مبناي سنجش كيفيت قرار نمي‌گيرد بلكه آنچه انتظارات مشتري از خدمت است، مبناي اوليه ارزيابي را شكل ميدهد.

نقد مفهومي ديگري كه به ابزار سنجش كيفيت خدمات وارد مي‌آيد، اين است كه سروکوال تمركز بيشتري را بر ارايه خدمت در قبال نتايج نهايي و عوايدي كه از خدمت حاصل مي‌شود، قرار مي‌دهد. در برخي موارد مانند ارايه خدمات عالي آموزشي ممكن نتايج و عوايد خدمت پس از گذشت چند سال بروز نمايد.

همچنين به اين مطلب اشاره مي‌شود كه در اين ابزار مشتريان به ارزيابي كيفيت خدمات در قالب فاصله و اختلاف مي‌پردازند. و معمولاً اختلاف چه چيزي را به ذهن افراد متبادر مي‌سازد. در برخي موارد استفاده از اين واژه توسط محقق باعث مي‌شود تا انتظارات بالاتر از حد معمولي در افراد بروز كند و يا چنين انتظاراتي از جانب آنان در قالب آنچه كه محقق مي‌خواهد بشنود، بيان شود.

عليرغم اين انتظارات تئوريك و عملياتي كه به اعتبار اين ابراز وارد مي شوند، همانطور كه پيشتر ذكر شد، باتل )1996) عقيده دارد كه اين ابزار به سرعت در حال جا افتادن است. اگر چه چنين انتقاداتي منطقي و وارد هستند، اما سروکوال همچنان يكي از معدود ابزارهاي كامل براي ارزيابي كيفيت خدمات است(Buttle, 1996).

**2-3-2- مدل سروپرف[[38]](#footnote-38)**

در ادبیات تحقیق سروکوآل از جمله قوي ترین و پر کاربردترین مدل ها جهت ارزیابی کیفیت خدمات به شمار می آید و مزایاي قابل توجهی را در اندازه گیري کیفیت خدمات ایجاد نموده است. علیرغم کاربردهاي فراوان، این مدل با انتقادات متعددي نیز روبرو بوده است. از طرفی این مدل با مسائل مختلفی از جمله نیاز به اندازه گیريِ انتظارات، ابهام در تفسیر و کاربردپذیر کردن انتظارات، روایی و پایایی تفاضل امتیازات میان انتظارات مشتریان و درك آنها از عملکرد، و روابط تجمعی میان ابعاد پنج گانۀ سروکوآل همراه بوده است. انتقاد دیگر به ایستا فرض کردن یا عدم مفروض کردن پویایی انتظارات مشتریان در طول زمان مرتبط می باشد (Cronin et al. 1992, Ladhari, 2008, p.65).

با توجه به این دلایل، کرونین و همکاران (1992) رابطۀ شکاف میان انتظارات-عملکرد را به عنوان مبنایی براي اندازه گیري کیفیت خدمات مورد تردید قرار داده و مقیاس سروپرف را که به طور مستقیم ادراکات مشتري از عملکرد را در مواجهه با خدمات مورد بررسی قرار می دهد، پیشنهاد نمودند (Cronin et al. 1992). بر اساس مطالعات آنها مقیاس مبتنی بر عملکرد (سروپرف) مفهوم تعدیل شدة اندازه گیري ساختار کیفیت خدمات با مقیاس سروکوآل است. در تحقیقی جدیدتر، برادي[[39]](#footnote-39) و همکارانش(2002) مطالعات کرونین و تیلور (1992)را تکرار نموده و بسط دادند و بعلاوه اولویت سروپرف را به عنوان روشی مناسب تر براي اندازه گیري کیفیت خدمات مورد تأیید قرار دادند. آنها اظهار نمودند در مواردي که بین ادراکات کلی مشتریان از کیفیت خدمات (انتظارات) و عملکرد، به عنوان مقدمه اي براي رضایتمندي مشتري اختلاف و تناقض وجود دارد، سروپرف بهتر از سروکوآل عمل می کند(Brady et al, 2002) . با این وجود هنوز دو مسئلۀ مهم وجود دارد که نیازمند بررسی بیشتري است.

اول اینکه، علیرغم پایۀ نظري و تأیید تجربیِ مکتوب در ادبیات، مقیاس سروپرف نسبت به ارزش پیش گویانه اي که در رابطه با نتایجی مانند رضایتمندي و نیات رفتاري دارد، تنها به عنوان یک شاخص خلاصه به کار برده شده است .ارزش استراتژیک استفاده از سروپرف با تمرکز بر ابعاد ویژة کیفیت خدمات، بویژه ارتباط این ابعاد با رضایتمندي و متغیرهاي حاصل از آن، می تواند بهتر نشان داده شود (Zhou, 2004, p.534).

دومین مسئله به قابلیت اجراي سروپرف در زمینۀ خدمات بین المللی مربوط می باشد. به دلیل اینکه برتري سروپرف در ابتدا در زمینۀ خدمات غربی مورد بررسی قرار گرفت، و به علت تفاوت هاي فرهنگی، احتمال دارد که گرایش فرهنگی مشتریان بر قابلیت اجراي این مدل تأثیر بگذارد. بنابراین گرچه مدل سروپرف مبناي مناسبی براي استفاده در اندازه گیري کیفیت خدمات در بازارهاي بین المللی است، نیاز است که مورد توجه بیشتري قرار گیرد.

روند رو به رشد بین المللی شدن صنایع خدماتی، به چنین دانشی براي بهبود کیفیت خدمات در سطح جهانی نیاز دارد . از لحاظ نظري نیز این موضوع نباید دست کم گرفته شود چرا که مقیاس سروکوآل و نسخه هاي اصلاح شدة آن به طور وسیعی براي بررسی کیفیت خدمات در بازارهاي بین المللی مورد استفاده قرار گرفته است(Gerrard, et al. 2001, Zhao, et al,2002.). از آنجایی که در ادبیات موجود عموماً رضایتمندي به عنوان نتیجۀ وجود یا عدم وجود تفاوت میان انتظارات از خدمات و ادراکات از خدمات واقعی شناخته شده است، توانایی پیشگویانه ابعاد مبتنی بر عملکرد سروپرف درمورد رضایتمندي نسبت به جنبه هاي مبتنی بر شکاف سروکوآل می تواند بهتر مورد بررسی قرار گیرد (Zhou, 2004, p.534).

**1-2-3-2- نقاط قوت و ضعف مدل سروپرف**

* نكته برجسته‌‌اي كه در مورد اين متدولوژي به چشم مي‌‌خورد، تعريف رضايت، نه تنها از ديد مشتري بلكه از ديد پرسنل سازمان است. در حقيقت اين متدولوژي با داشتن ديد درون‌‌گرا و برون گرا، تحليل رضايت و ارائه راهكارهاي اصلاح و يا بهبود را ساده مي سازد.
* در اين مدل علاوه بر مفهوم رضايت، قصد خريد و ارتباط آن با كيفيت كلي ادراك شده از خدمت وارد شده و تحليل مي شود كه باعث ملموس شدن و درك بهتر مدل توسط كاربران مي‌‌شود.
* مساله مهم ديگر، در نظر گرفتن ارتباط رضايت مشتريان و تكرار خريد و وفاداري است كه در ساير مدلها به صورت حاشيه‌‌اي و كمرنگ مورد اشاره قرارگرفته است.
* جنبه مثبت يا مزيت اين مدل روش آسان آن در اجرا است همچنين اعتبار ارزيابي آن بالا است. نقطه ضعف اين مدل آن است كه انتظارات مشتريان را ناديده مي گيرد. در نتيجه اطلاعات در رابطه با اينكه چه نقاطي از كيفيت داراي ضعف است و بايد بهبود يابد، از بين مي روند (Cronin & Taylor, 1992).

**3-3-2- مدل كيفيت کارکردی و فنی (گرونرو 1982)**

در اولين مدل كيفيت خدمات كه توسط پاراسورامان و همكارانش 1985 در آمريكا ارائه شده، كيفيت خدمات فقط از طريق ارزيابي ابعاد كيفيت كاركردي كه پنج مقوله اصلي است، مورد بررسي قرار گرفته و ابعاد ديگر كيفيت خدمات مد نظر قرار نگرفته است.

مشهورترين مدل كيفيت خدمات كه در اروپا استفاده مي شود، مدل ارائه شده توسط گرونروز (1982)مي باشد.اين مدل، بر پايه سه بعد اصلي كيفيت فني[[40]](#footnote-40)، كيفيت كاركردي[[41]](#footnote-41) و تصوير ذهني[[42]](#footnote-42) بنا شده است.

* کیفیت فنی در واقع چیزی است که مشتریان آن را به وسیله تعاملش با شرکت خدمات بدست می آورد و این کیفیت برای خود مشتریان و ارزیابی او از کیفیت خدمات مهم است.
* کیفیت کارکردی چگونگی دستیابی به نتیجه فنی است. این برای مشتریان و دیدش نسبت به خدماتی که دریافت کرده است مهم است.
* تصویر ذهنی برای شرکت خدمات بسیار مهم است و این می تواند مورد انتظار باشد که اساسا به وسیله کیفیت فنی و کارکردی خدمت ایجاد شود.

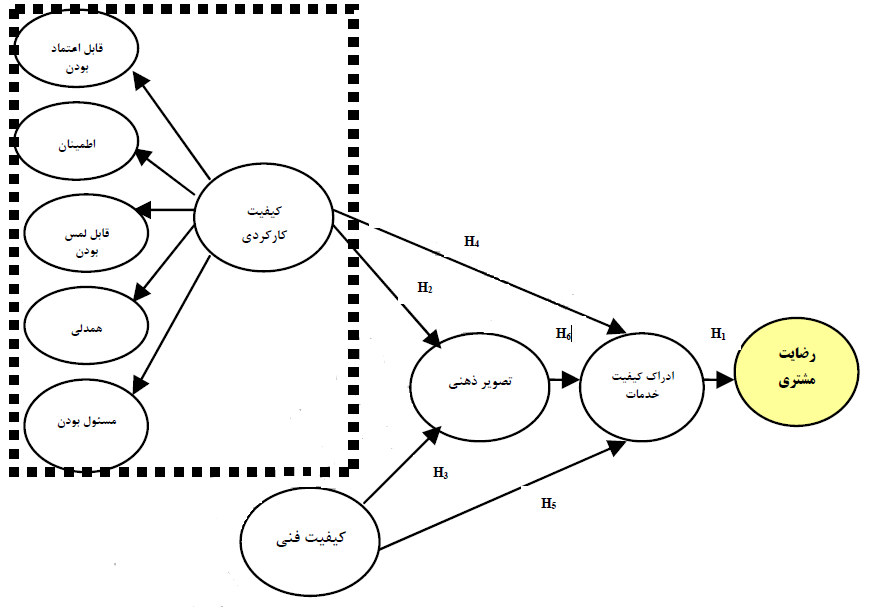
گرونروز(2006) معتقد است که با درنظر گرفتن اين موضوع كه كيفيت خدمات داراي ابعاد متفاوتي مي باشد؛ تا حد امكان مي توان چهار چوبي را براي نشان دادن ساختار كيفيت خدمات به وجود آورد. دانشمندان بازاريابي تا كنون نگرش هاي متفاوتي را با استفاده از بعد كيفيت كاركردي شناسايي كرده اند و در سطح بسيار گسترده اي پذيرفته اند كه كيفيت فني نيز بر ادراك مشتريان از كيفيت خدمات، تاثير مهمي مي گذارد .(Gronroos, 2006; Rust, 2000,p317)

به طور كلي، اندازه گيري كيفيت فني شامل به كارگيري شيوه هاي كيفي نيز مي گردد. اين مدل، پيشنهاد مي كند كه رابطه مستقيمي بين كيفيت خدمات و ابعاد كيفيت فني و كاركردي وجود دارد. همچنين رابطه غير مستقيمي بين كيفيت كاركردي و كيفيت فني در راستاي ادراك كيفيت خدمات، وجود دارد. در نهايت اين مدل پيشنهاد مي كند كه كيفيت خدمات باعث رضايت مندي مشتريان مي شود(.(Gronroos, 1990,p33

پنج بعد اصلي تشكيل دهنده كيفيت كاركردي از ديدگاه گرونروز عبارتند از:

* موارد ملموس :استفاده از تسهيلات، تجهيزات و مواد اوليه به وسيله شركت هاي خدماتي مربوط مي شود.
* قابل اعتماد بودن: ميزاني كه ارائه دهندگان خدمات دراولين مرحله ، خدمات را با صحت كامل و بدون هيچ اشتباهي و منطبق با آنچه قول داده اند، ودر زماني كه بر روي آن توافق كرده اند، به مشتريان خود تحويل مي دهند.
* قابليت پاسخ گوئي: آن شركت خدماتي تمايل دارند به مشتريان كمك كرده و براي پاسخ به نيازهاي آنها، مسئوليت دارند . به علاوه، هنگام ارائه خدمات مشتريان را آگاه ساخته و سپس خدمات سريع ارائه دهند.
* اطمينان داشتن: ميزاني كه رفتار كاركنان مي تواند به مشتريان اطمينان دهد آنچه كه در شر كت خدماتي براي مشتريان ارائه مي شود، رضايت بخش خواهد بود .اين بدان معني است كه كاركنان اغلب اوقات متواضع بوده و دانش مورد نياز براي پاسخ به مشتريان را ،دارا هستند
* همدلي: ميزاني كه شركت مشكلات مشتريان را مي داند و به گونه اي عمل مي كند كه بهترين مزايا را براي آنها داشته باشد . به علاوه، به مشتريان به صورت سفارشي توجه مي كند.

**نمودار 1-2: مدل كيفيت خدمات گرونروز**



منبع: Kang & James, 2004,266- 277

**4-3-2- مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS[[43]](#footnote-43))**

کیفیت خدمات در خرده فروشی از هر محصول یا خدمت دیگر متفاوت است. دلیل این تفاوت ماهیت منحصر به فرد خدمات خرده فروشی است و نمی توان به بهبود و اندازه گیری کیفیت در خرده فروشی با روش مشابهی که در خدمات دیگر مورد استفاده قرار می گیرد، دست یافت(Gagliano and Hathcote, 1994; Mehta *et al.*, 2000; Vázquez *et al*., 2001) . در خدمات خرده فروشی توجه به روش های اندازه گیری کیفیت سایرخدمات و کالاها و استخراج یک مجموعه پرسش که به دقت آن را اندازه گیری می کند، ضروری است(Mehta *et al.*, 2000) . به همین دلیل Dabholkar و همکاران در سال 1996 مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) را به صورت تجربی برای پیدا کردن ابعاد مهم مشتریان در خرده فروشی براساس تکنیک مثلث تحقیق کیفی ایجاد نمود. آنها تحقیق کیفی رو با استفاده از سه روش شناسی متفاوت- مصاحبه های پدیدار شناختی، مصاحبه های عمیق اکتشافی و پیگیری مشتریان داخل فروشگاه ها- انجام دادند. Dabholkar و همکاران از کنار هم گذاشتن این یافته های کیفی با ادبیات موجود و سروکوال، برای کیفیت خدمات خرده فروشی پنج بعد اساسی است (Dabholkar *et al.1996)* این پنج بعد عبارت اند از:

جنبه های فیزیکی[[44]](#footnote-44): ظاهر فروشگاه و راحتی از طرح فروشگاه؛

قابلیت اطمینان[[45]](#footnote-45): عمل به تعهدات داده شده توسط خرده فروش و انجام درست کارها؛

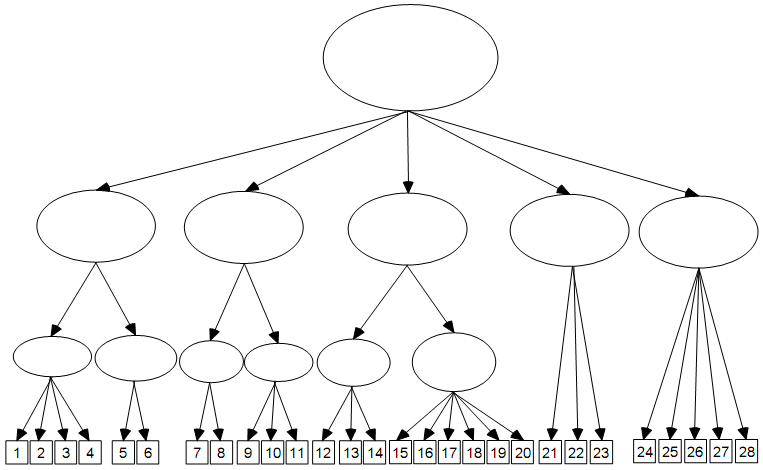
تعامل شخصی[[46]](#footnote-46): مرتبط با ادب، مفید بودن، روح اعتماد به نفس و اعتماد از سوی مشتری هستند؛

حل مسئله[[47]](#footnote-47): مرتبط با آموزش کارکنان برای رسیدگی به مشکلات بالقوه است؛

خط مشی[[48]](#footnote-48): تعیین ساعات کاری، تعیین گزینه های پرداخت، مکان پارکینگ، و مسائلی از این قبیل.

سه بعد اول خود از دو بعد فرعی دیگر تشکیل می شوند. جنبه های فیزیکی از دو بعد فرعی «ظاهر[[49]](#footnote-49) و تسهیلات[[50]](#footnote-50)» تشکیل شده است و قابلیت اطمینان نیز از شامل دو بعد فرعی «تعهدات[[51]](#footnote-51) و انجام درست کارها[[52]](#footnote-52)» است و در آخر ابعاد فرعی بعد تعاملات شخصی «اعتماد به نفس الهام بخش[[53]](#footnote-53) و مودب و مفید[[54]](#footnote-54)» است.

**نمودار2-2: مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS)**



References: Subhashini Kaul (2005)

این مقیاس دارای 28 گویه است که 17 گویه آن از ابعاد مدل سروکوال گرفته شده است و 11 گویه آن از ادبیات موجود و تحقیقات کیفی گرفته شده است. تحقیقات خیلی زیادی در مورد مدیریت خرده فروشی با استفاده از مقیاس RSQS انجام شده است و نشان داده است که از پایایی و روایی قویه ای برخوردار است و این ابزار توانسته خودش را به عنوان مقیاس اندازه گیری کیفیت خدمات در خرده فروشی تثبیت کند.

سه گویه بعد ملموسات در مدل سروکوال در بعد فرعی ظاهر از بعد جنبه های فیزیکی مدل RSQS آمده است. در مطالعات انجام شده نشان داده شده است که بعد فرعی تسهیلات از بعد جنبه های فیزیکی به نتایج دلگرم کننده ای رسیده است. Dabholkar و همکاران در سال 1996 با آغاز مطالعه خود، توانستند همه ابعاد اصلی و فرعی RSQS را پی ریزی کنند و برای این ابعاد یک قابلیت اطمینان بالایی رو در U.S پیدا کنند(Dabholkar et. al. 1996) . Mehta و همکاران در سال 2000 مشخص کردند که مقیاس RSQS در میان مفهوم «کالای بیشتر و خدمات کمتر» در محیط سوپرمارکت، مادامی که مدل سروپرف برای مفهوم خرده فروشی در جایی که خدمات الکترونیکی مهمتر ازخود کالای خرده فروش است، بهتر بود، برتر است(Mehta et. al. 2000) .

kim و Jin در سال 2002 گزارش کردند که RSQS یک مقیاس مفید برای اندازه گیری کیفیت خدمات فروشگاه های در حال نزول در میان دو فرهنگ متفاوت U.S و کره جنوبی هستند، است، با این وجود آنها نتوانستند چیز متمایزی در ابعاد تعامل شخصی و حل مسئله پیدا کنند یا از بعد خط مشی متمایز حمایت کنند(Kim & Jin, 2002) .Boshoff و Terblanche در سال 1997 مطالعه Dabholkar و همکارانش را تکرار کردند و نتایج دلگرم کننده ای را برای قابلیت مقیاس RSQS در زمینه فروشگاه های زنجیره ای، فروشگاه های تخصصی و سوپرمارکت ها در آفریقای جنوبی گزارش کردند (Boshoff and Terblanche, 1997).

**4-2- مثالهایی از تحقیقات انجام شده مشابه**

خلاصه برخی از تحقیقات مشابه در جدول 2-2 و جدول 3-2 آورده شده است.

**جدول2-2: مثالهایی از تحقیقات انجام شده مشابه با استفاده از مدل RSQS**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **نویسندگان** | **عنوان تحقیق** | **مکان** | **مقیاس** | **ابعاد** | **تعداد گویه ها** |
| Dabholkar, Dayle Thorpe, Joseph Rentz (1996) | اندازه گیری کیفیت خدمات در فروشگاه های خرده فروشی : توسعه و اعتباریابی مقیاس | آمریکا | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) | * بعد فیزیکی * قابلیت اعتماد * تعامل شخصی * حل مسئله * خط مشی | 28 |
| Christo & Terblanche (1997) | اندازه گیری کیفیت خدمات خرده فروشی : تکرار یک مطالعه | آفریقای جنوبی | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) | * بعد فیزیکی * قابلیت اعتماد * تعامل شخصی * حل مسئله * خط مشی | 28 |
| Noel Y.M. Siu, Ka-Hung Chow (2001) | بررسی کیفیت خدمات در خرده فروشی خواروبار | هنگ کنگ | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی اصلاح شده (RSQS) | * بعد فیزیکی * تعامل شخصی * حل مسئله * خط مشی * تسهیلات[[55]](#footnote-55) * تعهدات[[56]](#footnote-56) | 26 |
| Jasmine Yeap Ai Leen, T. Ramayah, Jasman J. Ma’ruf (2005) | اعتبار ابزار کیفیت خدمات خرده فروشی در فروشگاههای تخصصی پوشاک | مالزی | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) | * بعد فیزیکی * قابلیت اعتماد * تعامل شخصی * حل مسئله * خط مشی | 28 |
| Subhashini Kaul (2005) | تاثیر عملکرد و بیانگری ارزش از کیفیت خدمات فروشگاه در نقش میانجیگری در رضایت | هند | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) اصلاح شده | * تضمین معامله[[57]](#footnote-57) * محیط فروشگاه[[58]](#footnote-58) * ادراک بهره وری[[59]](#footnote-59) * خدمات تبلیغاتی[[60]](#footnote-60) * امکانات فیزیکی[[61]](#footnote-61) * حضور کارکنان[[62]](#footnote-62) * حل مسئله * سهولت خرید[[63]](#footnote-63) | 45 |
| Darshan Parikh (2006) | اندازه گیری کیفیت خدمات خرده فروشی : ارزیابی تجربی از ابزار | هند | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) | * بعد فیزیکی * قابلیت اعتماد * تعامل شخصی * حل مسئله * خط مشی | 28 |
| Subhashini Kaul (2007) | اندازه گیری کیفیت خدمات خرده فروشی : بررسی انطباق دیدگاه تحقیقات بین المللی در هند | هند | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) | * بعد فیزیکی * قابلیت اعتماد * تعامل شخصی * حل مسئله * خط مشی | 26 |
| Anupam Das, Gour C. Saha, Nanda L. Banik (2008) | مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی: بررسی قابلیت کاربرد مقیاس در اقتصادهای در حال گذار | آمریکا | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) | * بعد فیزیکی * قابلیت اعتماد * تعامل شخصی * حل مسئله * خط مشی | 28 |
| Halil Nadiri, Mustafa Tümer (2009) | کیفیت خدمات خرده فروشی و نیات رفتاری : کاربرد تجربی مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی در شمال قبرس | قبرس | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) | * بعد فیزیکی * قابلیت اعتماد * تعامل شخصی * حل مسئله * خط مشی | 28 |
| N. Udaya, Bhaskar, B.Raja Shekhar (2011) | تأثیر کیفیت خدمات بر رضایت مشتری در خرده فروشی پوشاک | هند | با استفاده از مقیاس کیفیت خدمات خرده فروشی (RSQS) | * بعد فیزیکی * قابلیت اعتماد * تعامل شخصی * حل مسئله * خط مشی | 25 |

**جدول 3-2: مثالهایی از تحقیقات انجام شده مشابه با استفاده از مدل سروکوال**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **نویسندگان** | **عنوان تحقیق** | **مکان** | **مقیاس** | **ابعاد** | **تعداد گویه ها** |
| Gagliano & Hathcote (1994) | انتظارات مشتری و درک کیفیت خدمات در فروشگاه های تخصصی خرده فروشی پوشاک | در جنوب غربی آمریکا | با استفاده از مدل سروکوال | * ملموسات * قابلیت اعتماد * پاسخگویی * اطمینان * همدلی | 22 |
| Xiande Zhao, Changhong Bai & Y. V. Hui (2002) | ارزیابی تجربی و استفاده از SERVQUAL در یک فروشگاه چینی بخش سرزمین اصلی | چین | با استفاده از مدل سروکوال | * ملموسات * قابلیت اعتماد * پاسخگویی * اطمینان * همدلی | 22 |
| J. Mark Munoz, Peter V. Raven, Dianne H.B. Welsh (2005) | یک مطالعه اکتشافی مدیریت خدمات خرده فروشی در فیلیپین | فیلیپین | با استفاده از مدل سروکوال | * ملموسات * قابلیت اعتماد * پاسخگویی * اطمینان * همدلی | ذکر نشده است |
| J. Mark Munoz, Peter Raven, and Dianne H.B. Welsh (2006) | مطالعه اکتشافی از انتظارات خدمات با کیفیت خرده فروشی و درک میان شرکت های کوچک / متوسط ​​فیلیپین | فیلیپین | با استفاده از مدل سروکوال اصلاح شده | * قابلیت اعتماد * پاسخگویی * اطمینان * همدلی | ذکر نشده است |
| Hung-Tso Lin (2009) | کاربرد فازی در تجزیه و تحلیل کیفیت خدمات : مطالعه تجربی | چین | با استفاده از مدل سروکوال اصلاح شده | * بعد فیزیکی * قابلیت اعتماد * تعامل شخصی * خط مشی | 22 |
| C.N. Krishna Naik, Swapna Bhargavi Gantasala, Gantasala V. Prabhakar (2010) | کیفیت خدمات (SERVQUAL) و اثر آن بر رضایت مشتری در خرده فروشی | هند | با استفاده از مدل سروکوال | * ملموسات * قابلیت اعتماد * پاسخگویی * اطمینان * همدلی | 14 |

**5-2- خرده فروشی**

خرده فروشی تمام فعالیت هایی را در بر می گیرد که وظیفه فروش مستقیم کالاها و خدمات به مصرف کنندگان نهایی را برای مصرف شخصی با استفاده غیر تجاری بر عهده دارند. خرده فروشی پل اصلی بین تولید کننده و مشتریان است.

هر خرده فروشی باید درباره بازار هدف، ترکیب کالاها و خدمات، سطح قیمت فروش، تبلیغات پیشبردی و مکان خرده فروشی خود تصمیم گیری نماید. خرده فروشان باید بازار هدف خود را به دقت انتخاب کنند و جایگاه خود را در این بازار استحکام بخشند.

**1-5-2- انواع خرده فروشی**

1- بازارهای محلی[[64]](#footnote-64)

خرده فروشانی هستند که مکان خاصی جهت فروش اجناس خود ندارند و به صورت مجازی ( تلفنی، اینترنتی، پست و ..) خیابانی و فورش در منزل به فعالیت مشغولند.

2- فروشگاه های تسهیلاتی[[65]](#footnote-65)

موسسات خرده فروشی هستند که کالاهایی نظیر مواد خوراکی، انواع نوشیدنی ها، لوازم آرایشی و بهداشتی در آنها عرضه می شود. این فروشگاه ها از سوپر مارکت ها کوچکترند و با اینکه قیمتهای بالایی دارند در مقایسه با آنها دارای گستره کالای محدودی هستند و در بسیاری از آنها برای مشتریان فقط یک یا دو حق انتخاب وجود دارد. این نوع فروشگاه ها اغلب در خیابانهای شلوغ، نزدیک راه آهن، پمپ بنزین و یا دیگر مراکز پر رفت و آمد شهر واقع شده اند و اغلب بصورت تمام وقت مشغول فعالیت هستند.

3- کلوپ های عمده فروشی[[66]](#footnote-66)

خرده فروشانی هستند که کالاهایی نظیر پوشاک، مواد خوراکی و انواع نوشیدنی ها را با قیمت های ارزان به مشتریان عرضه می کند که عضو یک عمده فروشی هستند و حق عضویت خود را سالانه پرداخت می کنند.

4- فروشگاه های تخفیفی[[67]](#footnote-67)

یک موسسه خرده فروشی است که کالاها در آن با قیمت پایین تری عرضه می شوند و تنوع کالایی این نوع فروشگاه ها پایین است. این فروشگاه ها در کشورهای آمریکایی پرطرفدار هستند و در حال حاضر فروشگاه وال مارت (بزرگترین فروشگاه دنیا) بیش از 1300 فروشگاه تخفیفی را اداره می کند. اغلب این فروشگاه ها خواروبار فروشی هستند و درصد سود آنها پایین و حجم فروش آنها بالاست.

5- هایپر مارکت[[68]](#footnote-68)

فروشگاه های بسیار بزرگی که از تلفیق سوپرماکت و فروشگاه های چند بخشی به وجود آمده اند. کالاهای عمده ای که در این فروشگاه ها عرضه می شوند عبارتند از: پوشاک، مواد خوارکی و انواع نوشیدنی ها، فراوده های لبنی و پروتئینی، انواع شوینده ها، لوازم آرایشی و بهداشتی، لوازم خانگی و مبلمان، محصولات الکترونیکی و اسباب بازی

6- فروشگاه چند بخشی[[69]](#footnote-69)

فروشگاه های بزرک یا چند بخشی به واحدهای بازرگانی اطلاق می شود که عملیات خود را در مقیاس وسیع اقتصادی مبنی بر مدیریت متمرکز انجام می دهند و از طریق ایجاد بخشهای گوناگون، تهیه و تدارک و عرضه و فروش مجموعه متنوعی از مایحتاج و کالاهای مصرفی مردم را در یک ساختمان عهده دار می شوند.

7- سوپرمارکت[[70]](#footnote-70)

عبارت است از یک واحد اقتصادی که فعالیت خود را در زمینه توزیع کالا و خرده فروشی مواد خوراکی در فضای وسیعی مشتمل بر یک طبقه بر مبنای قیمت های نازل، گردش سریع کالا، تدارک و عرضه انواع و اقسام مواد غذایی، لوازم بهداشتی و آرایشی و فروش به طریق سلف سرویس قرار داده است و معمولا کالاهای ارزان قیمت عرضه می کنند. چیدمان مناسب و تنوع کالایی ار ویژگی های این نوع فروشگاه هاست. حجم فروش در این فروشگاه ها بالاست و هدف آنها تامین نیازهای مشتریان در زمینه مواد غذایی، شوینده ها و کالاهایی است که در منزل مورد استفاده قرار می گیرند.

**2-5-2- فروشگاه های زنجیره ای**

یک سازمان و فروشگاه زنجیره ای از چندین فروشگاه خرده فروشی تحت مالکیت مشترک و متمرکز تشکیل می شود. برخی از زنجیره ها فقط از تعداد بسیار کمی فروشگاه تشکیل می شوند در حالی که بقیه صدها یا هزارن فروشگاه را تحت پوشش دارند. وظایف و کارکردهای عمده یک فروشگاه زنجیره ای (خرید، تبلیغات، اجاره، ...) توسط یک واحد فرماندهی مرکزی یا یک مدیریت مرکزی کنترل می شوند(Melving Morgenstern & Harriet Strongin 1992) .

فروشگاه های زنجیره ای به شبکه ای از خرده فروشیهای کوچک و بزرگ اطلاق می گردند که کالاهای یکسانی را با مالکیت انحصاری ارائه می نمایند[[71]](#footnote-71).

بطور کلی فروشگاه زنجیره ای به یک واحد بزرگ بازرگانی، خدماتی و توزیعی اطلاق می شود که دامنه عملیات خود را در یک مقیاس فراگیر اقتصادی مبنی بر مدیریت متمرکز و کارامد محقق می نماید. دارا بودن ساختمان مرکزی مدیریت، نظام مدرن انبار و نگهداری و توزیع کالا، تدوین و تبیین راهبردها و راهکارهای علمی و مبتنی بر وظیفه اداری، مالی، سازمانی، پرسنلی و ترسیم و تصور استراتژی قیمت گذاری و بسته بندی و توزیع بهینه، از جمله ویژگیهای فروشگاه های زنجیره ای محسوب می شود.

**1-2-5-2- تاریخچه ایجاد فروشگاه های زنجیره ای**

تفکر اولیه ایجاد فروشگاه های بزرگ توسط بازرگان فرانسوی آریستید بوسکیو[[72]](#footnote-72) در سال 1852 میلادی با تاسیس فروشگاهی به نام بن مارشه برای فروش اجناس خرازی و پارچه تحقق بافت و این فروشگاه کوچک اساس فروشگاه های بزرگ شد. آنچه فروشگاه بن مارشه را از سایر فروشگاه ها متمایز می ساخت تبعیت از اصول و روشهایی بود که از روشهای معمولی متفاوت بود که برخی از آنها عبارتند از:

* قیمت کالاها ثابت بود و به منظور سرعت بخشیدن به گردش کالاها، سود کمی در نظر گرفته شده بود.
* نصب برچسب قیمت که خود عامل تعیین کننده عدم تبعیض بین مشتریان به وسیله فروشندگان بود.
* بدون اینکه مشتری قصد خرید کالایی را داشته باشد ورود به فروشگاه آزاد بود و می توانست اجناس را بازدید و بررسی نماید.
* اجناس فروخته شده در صورتی که دست نخورده می ماندند قابل عودت بودند.

با اضافه کردن کالاهای گوناگون در فروشگاه بن مارشه، تحول شکل گرفت. بعد از بوسکیو، شوخارد و هرایو[[73]](#footnote-73) به تقلید از وی در سال 1855 فروشگاه بزرگی به نام لور[[74]](#footnote-74) تاسیس کردند و سپس فروشگاه های پرنتان[[75]](#footnote-75)، کونیاک[[76]](#footnote-76) و سامارتین[[77]](#footnote-77) تاسیس شدند. هدف اصلی، فروش اجناس متنوع در زیر یک سقف و افزایش سود کل بود. در سال 1861 در انگلستان سال تاسیس فروشگاه های بزرگ بود. در سال 1870 فروشگاه هایی مانند هارودس[[78]](#footnote-78)، لوئس[[79]](#footnote-79) و وایت لی[[80]](#footnote-80) قسمت های فروش خود را توسعه دادند. اجناس مختلف از سوی این فروشگاه در یک مکان به فروش می رسیدند. به تدریج بازرگانان دیگر از این افکار پیروی کردند و فروشگاه های مختلفی به این شیوه در کشورهای مختلف ایجاد شد.

آمریکا اولین کشوری بود که به تقلید از فرانسه، فروشگاه استوارت[[81]](#footnote-81) را در نیویورک تاسیسی کرد. این فروشگاه بعدها با فروشگاه ونه میکر[[82]](#footnote-82) ادغام شد که در سال 1861 تاسیس شده بود. سال 1920 زمان پیدایش و شکل گیری فروشگاه های زنجیره ای به نحوری بود که هم اکنون میشناسیم. این فروشگاه ها اولین بار در کشور آلمان تاسیس شدند. در آمریکا، انقلابی در صنعت خرده فروشی در جریان بحران بزرگ اقتصادی 1929 شروع شد که بدون شک تاثیری سرنوشت ساز در تاریخ توزیع کالا داشت و سرآغاز تاسیس فروشگاه های زنجیره ای متعدد به حساب می آید. در سال 1962 سام والتون اولین فروشگاه وال مارت را افتتاح کرد. در آن زمان هیچکس تصور نمی کرد که این اتفاق سرآغاز شکل گیری بزرگترین شبکه فروشگاه های زنجیره ای در جهان باشد. والتون، اعتقاد داشت که مشتریان آمریکایی به دنبال فروشگاه های زنجیره ای تخفیفی است و چنانچه کالاهای مصرفی مورد نیاز او با قیمت های نازل و در محیطی آرام و دوستانه ارائه شود، فروشگاه با سیل اشتیاق مشتریان روبرو خواهد شد و گروههای بزرگ مشتریان را به خود جذب خواهد کرد. عقیده والتون صحیح بود. شرکتی که او پایه گذاری کرد اکنون به صورت بزرگترین شبکه زنجیره ای جهان در امده است. در ارزیابی نهایی باید گفت که هزینه های توزیع مواد غذایی در آمریکا در اویل قرن بیستم از حدود 30 درصد به نصف تقلیل یافت که صرفه های ناشی از مقیاس بود.

**2-2-5-2- اهداف فروشگاه های زنجیره ای**

اهداف اولیه و آغازین شکل گیری فروشگاه های زنجیره ای عمدتا اقتصادی بوده است. هدف اقتصادی این فروشگاه ها کس بود و تلاش برای حداکثر ساختن آن با بهره گیری از روشهای مدرن توزیع می باشد. عامل سودآوری شرط لازم برای پیدایش فعالیت بازرگانی محسوب می شود و به علت وجود حاشیه سود بالا بوده که فروشگاه های زنجیره ای و دیگر نهادهای مدرن توزیع شکل یافتند.

البته بعدها این فروشگاه ها هدف های دیگری را نیز دنبال کردند. رشد و توسعه فروشگاه های زنجیره ای علاوه بر مزیت عمده اقتصادی، دستیابی به سود، که برای صاحبان سرمایه در بخش خصوصی دارد، برای جامعه نیز مزایای عمده دارد که سبب گردیده دولتمردان ساخت و توسعه بیشتر این فروشگاه ها را تشویق و تبلیغ نموده و امکانات و تسهیلات لازم را در اختیار فروشگاه های مربوطه قرار دهند و یا خود متولی ساخت این فروشگاه ها باشند. بطوری که اکنون در ساختن و رشد و توسعه فروشگاه های زنجیره ای بر روی مجموعه ای از اهداف متنوع تاکید می شود.

**3-5-2- استراتژی فروشگاهی و خرده فروشی**

**1-3-5-2- مقدمه**

 باتوجه به پیدایش وایجاد ساختار جدید و فن آوری نوین در بخش خرده فروشی و فروشگاهی ، شدت رقابت در بین آنها در حال افزایش است . علاوه برآن ، وجود تغییرات وسیع در نیازها و خواسته های  مشتریان ، فروشگا ه ها و برنامه ریزان را مجبور به توجه بیشتر به برنامه های بلند مدت و تفکر در خصوص برنامه استراتژیک نموده است .

**2-3-5-2-  استراتژی فروشگاهی**

 اصطلاح استراتژی فروشگاهی عبارت است از میزان و فراوانی فعالیتهایی که در یک واحد فروشگاهی انجام می گیرد  به طور مثال فروشگاه ها می توانند فعالیت های خود را در خصوص استراتژی کالا ، استراتژی های انگیزشی و تشویقی ، استراتژی مالی ، استراتژی موقعیت و مکان فروشگاه ، استراتژی ارتباطالات مشتری و استراتژی  مارک تجاری تنظیم نمایند.

استراتژی فروشگاهی با شاخص هایی همچون اهداف بازار فروشگاه ، تعیین چارچوب و برنامه هایی به منظور افزایش رضایتمندی و دستیابی به اهداف بازار و تنظیم برنامه های اساسی فروشگاه بر روی ایجاد مزیت های رقابتی بادوام و با ثبات تعیین می گردد .

هدف بازار ، بخشی بندی بازار به سوی اهدافی است که در نتیجه آن برنامه های فروشگاه به سمت دستیابی و استفاده از منابع و شاخص های اساسی فروشگاه متمرکز گردد .

چار چوب فروشگاه نیز ترکیبی  از عوامل:

1-    کالایی

2-    خدمات پیشنهادی

3-    سیاست قیمت گذاری کالا

4-    تبلیغات

5-     برنامه های انگیزشی با رویکرد فروشگاهی است که  به نمایش و طراحی ارائه کالاها و موقعیت فروشگاه می پردازد.

در مفهوم فعالیت خرده فروشی و وفروشگاهی ، و در هنگام تدوین استراتژی توسعه ای 2 عامل  شامل  1- مشتری و 2- رقبا از سوی  فروشگاه ها مورد توجه و تاکید قرارگیرد

در بخش بندی بازار هدف نیز موقعیت فروشگاه ها بیشتر درجهت تامین نیازها و خواسته های مشتریان است تا رقابت با رقبا ، بدین لحاظ ، فروشگاهها برای برآوردن نیازهای مشتریان بر روی این شاخص تمرکز نموده و تلاش می کنند تا این هدف به یک برنامه دائمی و متداول تبدیل شود

**3-3-5-2- چیدمان کالا در فروشگاه ها**

نحوه طراحی و چیدمان قفسه ها و ویترین ها درفروشگاه می تواند تاثیر مستقیمی بر افزایش سطح خرید مشتریان داشته باشد

یعنی با بر انگیختن و به اشتیاق آوردن مشتری ، می توان انگیزه او را برای خرید افزایش داد .

اصولا" نظم ، موجب آرامش روحی و زیبایی محیط می گردد ، لذا ضروری است که کلیه کالاها به تفکیک و به طور مرتب در قفسه چیده شوند تا علاوه بر افزایش زیبایی فروشگاه مشتریان هم بتوانند به راحتی کالاهای مورد نیاز خود را انتخاب کرده و خریداری نمایند ، ضمن اینکه نحوه چیدمان کالا می تواند منجر به کاهش ضایعات گردد

**4-3-5-2- معماری فروشگاه**

توجه به فضای داخلی و نحوه تقسیم بندی پلان ها ، نقش مهمی را در ساختار معماری یک فروشگاه برعهده دارد . طراحی فضا با انعطاف پذیری بالا و تنوع پذیر از لحاظ چیدمان و آرایش سطوح میتواند کار کردهای مختلفی را بپذیرد و این در حالی است که مخاطب احساس رضایت بیشتری از فضا خواهد داشت . استفاده از جدا کننده های سبک و قابل حمل ، شفاف سازی ، رنگ بندی های متناسب با نیازهای موجود ، تنوع مصالح و توجه به نحوه قرار گیری و تعامل مابین فضا های مختلف از جمله ویژگی هایی هستند که در کنار ساختار خاصی که برای یک پلان معماری فروشگاه در نظر گرفته شده است می تواند بر فضای آن افزوده و حتی قسمتی از مشکلات آن را حل کند از طرف دیگر معماری داخلی فروشگاه به لحاظ معیارهای روانشناسی اهمیت بسیاری دارد میزان امنیت ، صمیمیت ، شور و هیجان و آرامش موجود در یک  فضا را می توان با راهکارهای مناسب تشدید یا تضعیف نمود

**1-   معماری بنا:**

دربسیاری از ساختمان ها ، فضای تشکیل دهنده می تواند اثر دعوت کنندگی ( جذب ) داشته باشد یا بالعکس از ابتدای مکان ورودی ساختمان ، وجود درب های متوالی که همه شکل یکسانی دارند باعث گیج شدن افراد می شود بنابر این لازم است درب ورودی از فضا تفکیک شود

شکل فضا نیز در جذب یا عدم جذب مشتریان تاثیر گذار است . فضا ی دایره ای ، شش بر و مربع به دلیل برابر بودن مرکز آنها با اضلاع باعث گیج شدن مشتریان شده و در نتیجه خستگی را به دنبال خواهد داشت .

توصیه می شود که فضای فروشگاه ها به صورت مستطیل شکل طراحی شود زیرا در چنین فضایی که جهت یابی مشتریان کاملا مشخص است بگونه ای که در طول حرکت می کنند یا در عرض به این ترتیب مشتریان احساس راحتی و آرامش بیشتری خواهد داشت. مانند بانک ها  که فضای داخلی آنها به صورت مستطیل شکل طراحی شده است .

**2-   رنگ:**

رنگ ها بر احساسات ماتاثیر می گذارند چه متوجه باشیم ، چه نباشیم برخی بیشتر برخی کمتر اما همگی دارای خصوصیات مخصوص به خویش هستند که بر شیوه احساس و در نتیجه رفتار خریدار اثر می گذارند .

اگر زبان رنگ ها را بدانیم می توانیم با استفاده مناسب و بجا از آنها در طراحی تبلیغات محصول خود ، دکوراسیون فروشگاه، بسته بندی محصولات ، طراحی وب سایت کمپانی ، طراحی تابلو مغازه و بروشورها نهایت استفاده را از تاثیر روانی آنها بررفتار مشتریان ببریم .

تحقیقات نشان میدهد که یک مشتری در یک شانزدهم ثانیه به یک محصول نگاهی می اندازد و از کنار قفسه های فروشگاه می گذرد . پس اگر بتوانیم رنگی را بیابیم که در چشم بزند اورا وادار کرده ایم که با دقت بیشتری نگاه کند ، چون چشم ما به طرف رنگ ها کشیده می شوند

لذا درک عمیق تر معنی رنگ ها به ما کمک می کند که ترکیبی مناسب از آنها را انتخاب کنیم همچنین با توجه به عملکرد و مقیاس فضای مورد نظر ( فروشگاه ، رستوران ، کافی شاپ ، بانک و ...) می توان رنگ پردازی کرد که این رنگ پردازی شامل سقف ، دیوار ، کف ، پرده ها و مبلمان می شود .

**3-  نور پردازی:**

یکی از ارکان اساسی در یک مجموعه نور می باشد. نور پردازی ها از نظر منبع نوری به دوصورت طبیعی و مصنوعی است که سعی می شود از نور طبیعی در فضا استفاده شود البته در فروشگاه های مواد غذائی ، نور طبیعی طوری نباشد که باعث فاسد شدن محصولات شود .

نور پردازی فضا به سه روش صورت می گیرد

الف)      نور پردازی عمومی :این نور پردازی از طریق توزیع متوازن نور طبیعی در کل فضا انجام می گیرد و کل فضا را در حد نیاز روشن می کند و سعی می شود از ایجاد گوشه های تاریک یا ورود نور خیره کننده جلو گیری شود

ب)      نور پردازی موضعی :معمولا از نور پردازی موضعی برای تامین نور جهت فعالیت های خاص مانند مطالعه ، صرف غذا و انجام کارهای ظریف مثل آبکاری طلا استفاده می شود ، این نور معمولا قابل تنظیم است .

از ویژگی های نور پردازی موضعی این است باعث تقسیم بندی فضا ، تنوع در روشنایی و افزایش جذابیت فضا می گردد. از این نور پردازی ها می توان در رستوران ها استفاده نمود بطوری که نور به طور موضعی برروی میزها تنظیم شود

ج)      نور پردازی متمرکز :از روشنایی متمرکز برای ایجاد یک نقطه کانونی در فضا استفاده می شود . استفاده از نورهای متمرکز می تواند ضمن ایجاد روشنی و تاریکی ، یکنواختی فضا را از بین ببرد . مانند نور پرداز ی یک تابلو یا مجسمه که در نمایشگاه ها و نگار خانه ها شاهد آن هستیم

**4-  پخش موسیقی:**

یک عامل مهم فیزیکی در فروشگاه های خرده فروشی که بر مشتریان تاثیر می گذارد پخش موسیقی است .

بیشتر فروشگاه های بزرگ با پخش موسیقی ملایم باعث می شوند تا مشتریان و مراجعان مبلغ بیشتری را صرف خرید نمایند . طبق تحقیقات به عمل آمده در آمریکا موسیقی می تواند باعث تحریک مشتریان به انجام خرید های بیشتر شود . بر این اساس موسیقی آرام و رومانتیک بیشترین تاثیر را بر مشتری دارد و به صورت روانی باعث تحریک حس خرید می شود.

**الف) منابع فارسی**

1. افتخاری اردبیلی، حسن و اکبری ، فیض الله، **سنجش کیفیت خدمات براساس انتظارات و ادراک بیماران در بیمارستان های زنجان**، مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، شماره دوم، سال دوم، تابستان 1382
2. بختیاری، محمد صادق **، اهمیت و نقش خدمات در فرآیند تولید و اشتغال** (18 صفحه - از 297 تا 314). مجله : «فلسفه، کلام و عرفان اندیشه حوزه » شماره 43 و 44، آذر - اسفند 1382
3. سلطانی، پدرام، **جنگ های فروشگاهی**، هفته نامه خبری تحلیلی شهروند امروز، شماره 59، مرداد 1387
4. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه، **روش های تحقیق در علوم رفتاری**، موسسه انتشارات آگاه، تهران 1380
5. دری، بهروز و محمد الموتی، مسعود، **روش های نوین توزیع کالا: با تاکید بر مطالعه موردی فروشگاه های زنجیره ای در شهر تهران**، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی 1376
6. کاتلر، فلیپ، **اصول بازاریابی**، ترجمه بهمن فروزنده، انتشارات آترپات کتاب، اصفهان 1377
7. کاتلر، فلیپ، **مبانی مدیریت بازاریابی تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی**، ترجمه علی پارساییان، انتشارات ترمه، تهران، 1383
8. لاولاک، کریستوفر و لایت، لارن، **اصول و مدیریت بازاریابی خدمات**، ترجمه بهمن فروزنده، انتشارات آموخته، اصفهان 1388
9. مومنی، منصور، **تحلیل های آماری با استفاده از SPSS**، نشر کتاب نو، تهران 1386
10. میرزایی، محسن، **مدیریت فروشگاه و خرده فروشی ها بارویکرد استراتژیک**، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی 1383
11. وودروف، هلن، **بازاریابی خدمات**، ترجمه محمد ابراهیم گوهریان و مصطفی کوهستانی، موسسه انتشارات امیرکبیر، تهران 1385

**ب) منابع انگلیسی**

1. Barnes, B. R. & Morris, D. S. (2000) Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and English medium-sized enterprises. Total Quality Management, 11(4-6) July, pp. 473-483.
2. Batson, John, (1997) , Managing service marketing, London, Dryden press,
3. Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002) Why internal branding matters: the case of Saab. Corporate Reputation Review, 5(2/3) Fall, pp. 133-142.
4. Berry, L. L. (1981) The employee as customer. Journal of Retail Banking, 3, pp. 25-28.
5. Berry, L. L., Burke, M. C. & Hensel, J. S. (1976) Improving retailer capability for effective consumerism response. Journal of Retailing, 52(3) Fall, pp. 3-15.
6. Boshoff and Terblanche (1997) “Service quality in internet banking: the importance of customer role”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20 No. 6, pp. 327-35.
7. Brady, M.K., Cronin, J.J. and Brand, R.R.( 2002) “Performance only Measurement of Service Quality: a Replication and Extension”, Journal of Business Research, Vol. 55, No. 1, pp. 17-31.
8. Brink, T. L. (1991) Corporate cultures: A color coding metaphor. Business Horizons, 34(5) September/October, pp. 39-44.
9. Brooks, R.F., Lings, I.N. and Botschen, M.A. (1999), Internal Marketing and customer driven wavefronts , Service Industries Journal, No.4, PP:49-67
10. Burghausen, M. & Fan, Y. (2002) Corporate branding in the retail sector: a pilot study. Corporate Communications: An International Journal, 7(2), pp. 92-99.
11. Buttle, F. (1996), "SERVQUAL: review, critique, research agenda", European Journal of Marketing, Vol. 30 No.1, pp.8-32.
12. Carlzon, J. (1987) Moments of Truth New York, NY: Ballinger as cited in Ford, Heaton and Brown (2001) Delivering Excellent Service Lessons from the Best Firms California Management Review 44(1) 39-58
13. Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992); "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", Journal of Marketing, 56, July, pp. 55-68.
14. Dabholkar, Pratibha, Dayle Thorpe, Joseph Rentz. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. Journal of the Academy of Marketing Science, 24(1) 3-16.
15. de Chernatony, L. (1999) Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. Journal of Marketing Management, 15(1-3) January-April, pp. 157-179.
16. Dotchin, J.A., Oakland, J.S. (1994), "Total quality management in services. Part 3: distinguishing perceptions of service quality", International Journal of Marketing
17. Farrell, A. M., Souchon, A. L. & Durden, G. R. (2001) Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. Journal of Marketing Management, 17(5/6) July, pp. 577-593
18. Ford, Heaton and Brown (2001) Delivering Excellent Service Lessons from the Best Firms California Management Review 44(1) 39-58
19. Gagliano, K. B., J. Hathcote. (1994). Consumer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores. Journal of Services Marketing, **8**(1) 60-69.
20. Gerrard, P. and Cunningham, B. (2001) “Bank Service Quality: a Comparison Between a Publicly Quoted Bank and a Government Bank in Singapore”, Journal of Financial Services Marketing, Vol. 6, No. 1, pp. 50-66.
21. Grönroos, C. (1981) Internal marketing - an integral part of marketing theory. In: Donnelly, J. H. and George, W. R. (eds.), Marketing of Services, pp. 236-238, Chicago, American Marketing Association.
22. Gronroos, C.(1990)”Service Management And Marketing” D.C ,Health and CO. Lexington , MA.
23. Gronroos , C. (2006) “Adopting a Service Logic For Marketing” ,Marketing Theory , Vol 63, pp. 317-333
24. Heaton and Brown (2001) Delivering Excellent Service Lessons from the Best Firms California Management Review 44(1) 39-58
25. Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. and Schlesinger, L.(1994) Putting the service-profit chain to work Harvard Business Review, 72(4), pp. 165-174
26. Joseph, W. B. (1996) Internal marketing builds service quality. Journal of Health Care Marketing, 16(1) Spring, pp. 54-59.
27. Kang, G.D. James, J. (2004)"Service Quality Dimensions: An Examination Of Gronroos Service Quality Model" Managing Service Quality, Vol.14, No.4, PP.266-277.
28. Kantamneni, S. P. & K. R. Coulson (1996), Measuring Perceived Value: Scale Development and. Research Findings From a Consumer Survey, Journal of Marketing 2001,2
29. Karami, M., Olfati, O., (2012), “Measuring Service Quality and Satisfaction of Students: A Case Study of Students’ perception of Service Quality in High-ranking Business Schools in Iran”, African Journal of Business Management, 6(2)
30. Keller, K. (2003) Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. New Jersey: Pearson Education Limited.
31. Kim and Jin. (2002), “Service quality in the Thai telecommunication industry: a tool for achieving a sustainable competitive advantage”, Management Decision, Vol. 40 No. 7, pp. 693-701.
32. K. Freiberg and J. Freiberg(1996), Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success Austin, TX: Bard Press, as cited in Ford,
33. Lovelock, C. (1996) Services Marketing. 3rd edn. New Jersey: Prentice Hall.
34. Lovelock, Christopher and Lauren Wright, (1999) Principle of service marketing and management, prentice Hall, New Jersey
35. Luthans, F. (2001) The Exploding service sector: Meeting the change through behavioural management. Journal of Organisational Change Management 1(1) p.18-29
36. J. H. Donnelly and W. R. George (1981) Marketing strategies and Organization Structures for Service Firms, in, Marketing of Services (Chicago: American Marketing Association, 1981)
37. Meaghan Daly, Denise Gallagher, Louise Gallagher and Kai F. Mahnert (2004) Cause Related Marketing: Applying the Services Marketing Triangle. Aidan Daly, Department of Marketing, National University of Ireland, Galway
38. Mehta, C. Subhash, Ashok Lalwani, Soon Li Han. (2000). Service quality in retailing: relative efficiency of alternative measurement scales for different product-service environments. International Journal of Retail & Distribution Management, **28**(2) 62-72.
39. Parasuranam, A. Zeithamel, V, and Berry, L.B (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing: 64(1): 12-40
40. Pelsmacker, P., Geuens, M. & Bergh, J. V. d. (2001) Marketing Communications. Harlow, Pearson Education
41. Rust, R., (2000)"Using Service Quality Data For Competitive Marketing Decisions" International Journal Of Service Industry Management, Vol.11, No.5, PP.438-469.
42. Saghaei, A. & A. Kavoosi (2005); Customer Satisfaction Measurement Methods; Sabzan Publications, Tehran, Iran (in Persian).
43. Sewell, C and. Brown P.B. (1990) Customers for Life. New York, NY: Pocket Books, as cited in Ford,
44. Shostack, G. (1977) Breaking free from product marketing. Journal of Marketing, April, pp.73-80
45. Subhashini Kaul (2005). Measuring Retail Service Quality: Examining Applicability of International Research Perspectives in India. INDIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT
46. Sweeny, J.C., Soutar, G.N., Johnson, L.W. (1998), "The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in a Retail Environment”
47. Turpin, D. (2003) Brand management: it's not only about products and services, it's also about people! IMD Perspectives for Managers, 105(1) November, pp. 1-4.
48. Vazquez, Rodolfo, Ignacio A. Bosque, Ana M. Diaz, Agustin V. Ruiz. (2001). Service quality in supermarket retailing: identifying critical service experiences. Journal of Retailing and Consumer Services, **8** 1-14.
49. Wilson, R. and Gilligan, C. (2001) Strategic Marketing Management Oxford: Butterworth-Heinemann.
50. Woodruffe, Helen (1995), Services Marketing. London: Pitman Publishing.
51. Zeithamel, V.A. and Bitner, M.J. (2000) Services Marketing: integrating customer focus across the firm. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill
52. Zeithamel V. and Bitner, MJ (2001) Services Marketing. Irwin McGraw Hill 3rd International Edition.
53. Zeithamel, V, Berry, L. and Parasuranam, A. (1988) Communication and control processes in the delivery of service quality. Journal of Marketing 52(4) pp. 35-48.
54. Zhao, X., Bai, C. and Hui, Y.V. (2002) “An Empirical Assessment and Application of SERVQUAL in a Mainland Chinese Department Store”, Total Quality Management, Vol. 13, No. 2, pp. 241- 54.
55. Zhou, Lianxi. (2004) “A Dimension - Specific Analysis of Performance - Only Measurement of Service Quality and Satisfaction in China's Retail Banking”, Journal of Service Marketing, Vol.18, No.7, pp.534-546.

1. . Word Development Indicator (WDI),2007 [↑](#footnote-ref-1)
2. . Sasser [↑](#footnote-ref-2)
3. . Gronroos [↑](#footnote-ref-3)
4. . Kotler [↑](#footnote-ref-4)
5. . external marketing [↑](#footnote-ref-5)
6. . interactive marketing [↑](#footnote-ref-6)
7. . internal marketing [↑](#footnote-ref-7)
8. . ternal Marketing [↑](#footnote-ref-8)
9. . Internal Marketing [↑](#footnote-ref-9)
10. . Interactive Marketing [↑](#footnote-ref-10)
11. . moments of truth [↑](#footnote-ref-11)
12. . servqual [↑](#footnote-ref-12)
13. . Assess [↑](#footnote-ref-13)
14. . Communication [↑](#footnote-ref-14)
15. . Competence [↑](#footnote-ref-15)
16. . Courtesy [↑](#footnote-ref-16)
17. . Credibility [↑](#footnote-ref-17)
18. . Reliability [↑](#footnote-ref-18)
19. . Responsiveness [↑](#footnote-ref-19)
20. . Security [↑](#footnote-ref-20)
21. . Tangible [↑](#footnote-ref-21)
22. . understanding/knowing the customer [↑](#footnote-ref-22)
23. . Responsiveness [↑](#footnote-ref-23)
24. . Assurance [↑](#footnote-ref-24)
25. . Empathy [↑](#footnote-ref-25)
26. . Marks & Spencer [↑](#footnote-ref-26)
27. . Gap [↑](#footnote-ref-27)
28. . Dotchin [↑](#footnote-ref-28)
29. . Oakland [↑](#footnote-ref-29)
30. . ‌Sureshchandar et al [↑](#footnote-ref-30)
31. . service product/core service [↑](#footnote-ref-31)
32. . Tease [↑](#footnote-ref-32)
33. . deserved performance [↑](#footnote-ref-33)
34. . equitable performance [↑](#footnote-ref-34)
35. . Highly Important [↑](#footnote-ref-35)
36. . Very Important [↑](#footnote-ref-36)
37. . Extremely Important [↑](#footnote-ref-37)
38. . SERVPERF [↑](#footnote-ref-38)
39. . Brady [↑](#footnote-ref-39)
40. . Technical quality [↑](#footnote-ref-40)
41. . Functional quality [↑](#footnote-ref-41)
42. . Image [↑](#footnote-ref-42)
43. . Retail Service Quality Scale [↑](#footnote-ref-43)
44. . physical aspects [↑](#footnote-ref-44)
45. . reliability [↑](#footnote-ref-45)
46. . personal interaction [↑](#footnote-ref-46)
47. . problem solving [↑](#footnote-ref-47)
48. . policy [↑](#footnote-ref-48)
49. . appearance [↑](#footnote-ref-49)
50. . convenience [↑](#footnote-ref-50)
51. . promises [↑](#footnote-ref-51)
52. . doing it right [↑](#footnote-ref-52)
53. . inspiring confidence [↑](#footnote-ref-53)
54. . courteous/helpfulness [↑](#footnote-ref-54)
55. . Convenience [↑](#footnote-ref-55)
56. . Promises [↑](#footnote-ref-56)
57. *. Transaction Assurance*  [↑](#footnote-ref-57)
58. *. Store Ambiance* [↑](#footnote-ref-58)
59. *. Perceived Efficiency* [↑](#footnote-ref-59)
60. *. Promotional services* [↑](#footnote-ref-60)
61. *. Physical Facilities* [↑](#footnote-ref-61)
62. *. Employee presence* [↑](#footnote-ref-62)
63. *. Shopping Convenience* [↑](#footnote-ref-63)
64. . Non-store [↑](#footnote-ref-64)
65. . Convenience store [↑](#footnote-ref-65)
66. . Warehouse club [↑](#footnote-ref-66)
67. . Discount store [↑](#footnote-ref-67)
68. . Hypermarket [↑](#footnote-ref-68)
69. . Department store [↑](#footnote-ref-69)
70. . Supermarket [↑](#footnote-ref-70)
71. . معاونت تحقیقات وزارت تعاون، اصول اداره سوپرمارکتها، ص 87 [↑](#footnote-ref-71)
72. . Aristid Boucicaut [↑](#footnote-ref-72)
73. . Chauchard & Herio [↑](#footnote-ref-73)
74. . Louver [↑](#footnote-ref-74)
75. . Printemrs [↑](#footnote-ref-75)
76. . Cognoc [↑](#footnote-ref-76)
77. . Samaritaime [↑](#footnote-ref-77)
78. . Harrods [↑](#footnote-ref-78)
79. . Lewis [↑](#footnote-ref-79)
80. . Whiteley [↑](#footnote-ref-80)
81. . Steware [↑](#footnote-ref-81)
82. . Wanamaker [↑](#footnote-ref-82)