

خُسامِ اَشْمَدِه
کُدِلِ رُناشِ حِمْرِ اِدرِاه

بازاریابی خدمات

نوشته‌ی:

هری بکوید

ترجمه‌ی:

فرزاد مقدم

بهزاد اصغریان

سیت

انتشارات

ناشر کتاب‌های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

کتاب بازاریابی خدمات ترجمه‌ای است از:

Selling The Invisible

Harry Beckwith

بازاریابی خدمات

نویسنده: هری بکوید
مترجمان: فرزاد مقدم و بهزاد اصغریان

خوشنویسی به نام خداوند خورشید و ماه:
محمد کیانی
طراحی جلد و صفحه‌ها: آتلیه‌ی شرکت سیتہ
مدیر اجرایی: فیروزه یاوری
ویراستار: فاطمه غلامی



صفحه‌آرایی: مجید اسماعیلی
لیتوگرافی: طیف‌نگار
چاپ و صحافی: طیف‌نگار
ناشر: سیتہ

چاپ نخست: زمستان ۱۳۹۷
۱۰۰۰ نسخه

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-600-5253-89-4

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۸۹-۴

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citehpub.com

سرشناسه	: بکویث، هری، ۱۹۴۹ - م. Beckwith, Harry
عنوان و نام پدیدآور	: بازاریابی خدمات/ نوشته‌ی هری بکویث؛ ترجمه‌ی فرزاد مقدم، بهزاد اصغریان.
مشخصات نشر	: تهران: سپته، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۹۳ ص؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۸۹-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: <i>Selling the invisible : a field guide to modern marketing, c1997.</i>
موضوع	: خدمات -- بازاریابی
موضوع	: Service industries -- Marketing
شناسه افزوده	: مقدم، فرزاد، ۱۳۵۰ - مترجم
شناسه افزوده	: اصغریان، بهزاد، ۱۳۴۷ - مترجم
رده بندی کنگره	: HD۹۹۸۰/۵/ب۸ب۲ ۱۳۹۶
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۰۳۳۳۰۹

سخن ناشر

دقیقاً مشخص کنید مشتریان در واقع چه چیزی را از شما می‌خرند. خدمات ماهیتی ناملموس، تفکیک‌ناپذیر از انسان، گذرا و عموماً ناهمگون دارند و این ناهمگونی نیز ریشه در وابستگی خدمات به انسان (در مقام ارائه‌دهنده‌ی خدمات) دارند. از این رو به سختی می‌توان آن‌ها را ارزش‌گذاری یا با یکدیگر مقایسه کرد. در واقع، ترغیب دیگران به خرید خدمات دشوارتر از ترغیب آن‌ها به خرید کالایی است که می‌توان با حواس پنجگانه آن‌ها را سنجید. شاید همین دشواری سبب شده تا بازاریابی خدمات در دنیای بازاریابی و در سال‌های اخیر، رفته رفته خود را از بازاریابی کالا جدا کند و نیاز به تمرکز و توجه ویژه‌ای داشته باشد.

ارائه‌دهندگان خدمات تخصصی مانند اطباء، وکلا و حسابداران بر این باورند که مشتریان از آنان تخصص خریداری می‌کنند. حال آن که مشتریان این قبیل خدمات پیچیده، اطلاعات چندانی در خصوص مبانی تخصصی آن‌ها ندارند. برای مثال، مشتریان از صحت و سقم نحوه‌ی تنظیم یک اظهارنامه‌ی مالیاتی یا لایحه‌ی حقوقی سردر نمی‌آورند یا این که نمی‌دانند تشخیص پزشک معالج در مورد بیماری آنان درست بوده است یا نادرست؛ اما نحوه‌ی برقراری ارتباط و برخورد مناسب یا نامناسب با خود را به درستی تشخیص می‌دهند. مشتریان در ارزیابی دقیق میزان ارزشی که به آنان داده شده است، تخصص دارند.

آنچه اکثر ارائه‌دهندگان خدمات تخصصی می‌فروشند، تخصص نیست؛ زیرا مشتری از همان ابتدای امر، متخصص بودن شما را به عنوان یک پیش‌فرض پذیرفته است و اساساً مشتریان نمی‌توانند میزان تخصص شما را با منطق خود اندازه‌گیری کنند. در واقع، آنچه شما در حال فروش آن هستید، ارتباط است. ارتباطات مهم‌ترین موضوعی است که باید در اغلب موارد و قبل از هر چیز به آن توجه شود.

نگارش کتاب حاضر که در میان کتاب‌های نه چندان متعدد بازاریابی خدمات از بهترین‌ها به شمار می‌آید، در واقع پاسخی بود به این نیاز در بازار جهانی. این کتاب که با موردکاوی‌های پرشمار خود به بیان اصول بازاریابی خدمات و تشریح تفاوت‌های آن با بازاریابی محصولات پرداخته، منبع پربار و ارزشمندی است که نه تنها به صاحبان کسب‌وکارهای خدماتی کمک می‌کند، بلکه برای هر کسب‌وکاری که در آن تعامل میان انسان‌ها و در کل ارتباط انسانی وجود داشته باشد، مفید شمرده می‌شود. امیدوارم که از مطالعه‌ی این کتاب لذت ببرید.

شاهین ترکمن

زمستان ۱۳۹۷

فهرست

پیشگفتار.....	۱
مقدمه.....	۳
برای شروع کار.....	۹
نظرسنجی و تحقیقات.....	۲۵
بازاریابی یک بخش نیست.....	۳۳
همجده باور غلط در برنامه‌ریزی.....	۵۱
مشتریان احتمالی چگونه فکر می‌کنند؟.....	۷۵
جایگاه‌سازی و تمرکز.....	۸۹
نمونه‌هایی از قیمت‌گذاری بی‌منطق.....	۱۱۱
جای مناسب برای حروف اول نام، روی پیراهن است نه روی شرکت.....	۱۲۱
ارتباطات و فروش.....	۱۳۹
رسیدگی به مشتریان موجود و حفظ آن‌ها.....	۱۷۳
از کوچک‌ترین چیزها استفاده کنید.....	۱۸۵
جمع‌بندی.....	۱۹۱

پیشگفتار

خدمات دیدنی نیستند؛ پس چطور می‌خواهید آن‌ها را بفروشید؟ مشکل موجود در بازاریابی خدمات همین است.

این موضوع را چهارده سال پیش فهمیدم، وقتی در حال نوشتن نخستین متن تبلیغاتی‌ام درباره‌ی خدمات بودم. کالایی در میان نبود؛ به همین دلیل نمی‌توانستم مثلاً مهارت صرف‌شده در منحنی‌های اس (S) مانند سد چین یا ظرافت موجود در طراحی پارچه‌ی لباس سیدنی کرافورد یا هنر به‌کاررفته در نقوش یک کاسه‌ی چینی ظریف را نشان دهم. به‌هیچ‌وجه نمی‌توان خدمت را نشان داد؛ زیرا خدمت دیدنی نیست. خدمت، تنها وعده‌ی انجام چیزی توسط کسی است.

چطور می‌توانیم چنین چیزی را بفروشیم؟

کنکاش سالیان طولانی برای پیدا کردن جواب این پرسش به همراه سابقه‌ی کار بیست‌ودوساله در چهار شرکت خدماتی برتر و بزرگ آمریکا به نگارش این کتاب منتهی شد. کتابی که در دست دارید، با این پرسش اصلی بازاریابی خدمات، یعنی کیفیت خدمت آغاز می‌شود. در ادامه نقاتی را که باید بهبود یابد، با ارائه‌ی مثال‌هایی درباره‌ی تکنیک‌های کاربردی، به شما می‌آموزد. سپس مبانی بازاریابی خدمات را تبیین می‌کند. اینجاست که خواهید آموخت

کاری که انجام می‌دهید، در حقیقت چیست و انسان‌ها از شما چه چیزی می‌خرند.

همچنین می‌آموزید چگونه برای خدمات خود جایگاه‌سازی کنید، چگونه درک صحیحی از مشتریان احتمالی‌تان داشته باشید، چگونه رفتارشان را بشناسید و چگونه با آن‌ها رابطه برقرار کنید.

مقدمه

وقتی کتابچه‌ی مورد‌های مطالعاتی مدرسه‌ی کسب‌وکار هاروارد را ورق می‌زد، متوجه این نکته شدم که از هر چهار مورد مطالعاتی، تنها یک مورد به موضوع خدمات مربوط است. حدود دو هفته بعد، شاهد بودم که برای نخستین بار شرکت‌های خدماتی به لیست فورچون ۵۰۰ اضافه شده‌اند. گفته می‌شود حدود ۶۰ درصد شرکت‌های لیست فورچون ۵۰۰ را شرکت‌های خدماتی تشکیل می‌دهند؛ اما همین ارقام هم نشان می‌دهد کسب‌وکارهای خدماتی جدی گرفته نمی‌شوند. بررسی‌های دقیق‌تر نشان داد حتی شرکت‌هایی که به‌عنوان تولیدکننده در لیست فورچون ۵۰۰ مطرح شده‌اند، خدماتی به نظر می‌رسند. برای مثال «جنرال‌الکتریک»، غول صنعتی آمریکا، ۴۰ درصد درآمد خود را از راه ارائه‌ی خدمات به دست می‌آورد. دیگر اینکه برخلاف تصور همگان، «نایکی» کفش ورزشی تولید نمی‌کند. این شرکت کفش‌ها را طراحی کرده، سپس کار توزیع و بازاریابی آن‌ها را انجام می‌دهد. به همین دلیل نایکی پیش از هر چیز، یک شرکت خدماتی است.

در سال ۲۰۰۵ از هر ده نفر، هشت نفر در بخش خدمات فعال بودند.

۱. Fortune 500: لیستی شامل ۵۰۰ شرکت آمریکایی که از نظر درآمدزایی از دیگر شرکت‌ها پیشی گرفته‌اند. نشریه‌ی فورچون هر ساله این لیست را تهیه و اعلام می‌کند - مترجم.

امروزه نیز از هر پنج آمریکایی، چهار نفر در بخش خدمات شاغل هستند.^۱ گویا کتابچه‌ی درسی مدرسه‌ی کسب‌وکار هاروارد از منابع اطلاعاتی دیگری استفاده می‌کند!

کوتاه سخن اینکه آمریکا اقتصادی خدماتی دارد که از مدل بازاریابی کالا تبعیت می‌کند. خدمت کالا نیست؛ پس بازاریابی خدمات نیز با بازاریابی کالا متفاوت است. کالا قابل لمس است و می‌توان آن را دید؛ ولی برخلاف کالا، خدمت قابل لمس نیست. اگر خوب دقت کنید، خدمت حتی در لحظه‌ی خرید، وجود خارجی ندارد. وقتی به آرایشگاه می‌روید، پیش از خرید و ارائه‌ی خدمت نمی‌توانید نوع اصلاح مو را ببینید و آن را لمس کنید. ابتدا خدمت را سفارش می‌دهید؛ سپس آن را دریافت می‌کنید.

هنگام انتخاب یک کالا از حواس خود استفاده می‌کنید. برای مثال هنگام خرید یک اتومبیل، عوامل متعددی انتخاب شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند از قبیل: کشیدن کف دست روی بدنه‌ی اتومبیل برای اطمینان از صاف و صیقلی بودن، گوش کردن به صدای کارکردن موتور یا صدای بسته‌شدن در، آرامش ناشی از تکیه‌دادن بر صندلی چرمی، بوی مطبوعی که تولیدکننده زیرکانه درون روکش‌های چرمی آن تزریق کرده و...

وقتی از خدمات سخن به میان می‌آید، این نوع احساسات ما فعال نیستند. تنظیم اظهارنامه‌ی مالیاتی صدای خاصی ندارد، تنظیم درخواست طلاق توسط وکیل مجرب بوی مطبوعی از خود متصاعد نمی‌کند و بیهوده است اگر از خدمات خشکشویی انتظار ایجاد حس آرامش داشته باشیم. همه‌ی ما بارها و بارها، بدون اینکه ببینیم یا لمس کنیم یا بویی استشمام کنیم، خدماتی را خریداری کرده‌ایم.

تعداد کمی از خدمات برچسب قیمت دارند. زمانی که قصد دارید آشپزخانه‌ی منزلتان را بازسازی کنید یا می‌خواهید از بیمه‌های جدیدی برای شرکت خود استفاده کنید یا از خدمات یک شرکت برگزارکننده‌ی مهمانی شام بهره‌مند شوید، معمولاً قرار ملاقاتی با شرکت‌های ارائه‌دهنده‌ی این نوع

۱. ارقام موجود در کتاب بر اساس اطلاعات دفتر آمار کار در آمریکا (<http://www.bls.gov>) به‌روز شده‌اند - مترجم.

خدمات ترتیب می‌دهید و ضمن توضیح در مورد درخواست خود، از قیمت آن مطلع می‌شوید. عموماً این شرکت‌ها از شما مهلتی می‌طلبند تا با بررسی درخواستتان، قیمت خدمات را اعلام کنند و در اغلب موارد، تصمیم نهایی شما برای خرید آن خدمات، بستگی زیادی به قیمت پیشنهادی دارد؛ به همین دلیل از زمان تصمیم به خرید و درخواست قیمت تا زمان به پایان رسیدن ارائه‌ی خدمات، نگران و ناآرام هستید.

غالباً، مفید بودن یا نبودن خدمات در هنگام خرید قابل اثبات نیست. آیا واقعاً توصیه‌های مشاور مالی شما برای تنظیم اظهارنامه‌ی مالیاتی مفید خواهد بود؟ آیا نقاش، آپارتمان شما را به‌خوبی رنگ خواهد زد؟ آیا خدماتی که خریدیده‌اید، تمام و کمال دریافت خواهید کرد؟ کسی چه می‌داند؟ شاید بله، شاید خیر.

سالم یا ناسالم بودن یک کالا از راه‌های مختلف اثبات‌شدنی است، اما در خدمات چنین نیست؛ به همین دلیل شاهد جلسات متعدد، جر و بحث‌های بی‌انتهای و دعاوی تمام‌نشده‌ی حقوقی در این خصوص هستیم. این موارد بیانگر آن است که خدمات در شرایطی نامطمئن و بی‌ضمانت خریداری می‌شوند. تولیدکنندگان همواره کالاهای خود را تحت آزمایش‌های متعدد قرار می‌دهند و در تمام مراحل تولید، امکان کنترل کیفیت محصولاتشان را دارند؛ اما هنگام ارائه‌ی خدمات باید سلسله‌فعالیت‌هایی انجام گیرد تا خدمتی ارائه شود. کمتر می‌توان ارائه‌ی یک خدمت را به فرایندی ثابت و اطمینان‌بخش تبدیل کرد. برای مثال تاکنون هیچ نایب‌غای موفق نشده یک کمپین تبلیغاتی چاپی را برای تمامی کسب‌وکارها تدوین کند.

یکی از مشکلات اصلی شرکت‌های خدماتی، مدیریت کردن بازه‌ی زمانی ارائه‌ی خدمات به مشتری است. بازه‌ی زمانی شروع تا پایان ارائه‌ی خدمات حساسیت فوق‌العاده‌ای دارد؛ همچون نارنجکی که پیم آن کشیده شده و آماده‌ی انفجار است. یک لحظه سستی ممکن است به فاجعه‌ای جبران‌ناپذیر منجر شود. برای روشن‌شدن موضوع باز هم از مثال استفاده می‌کنم. فرض کنید یک شرکت تبلیغاتی در صدد تهیه‌ی ژورنال لباس برای یک برند لباس زنانه است. زحمت زیادی برای برنامه‌ریزی این ژورنال صرف شده و به بهترین

شکل ممکن نیز طراحی شده است. اما اگر مدیر پروژه در آژانس تبلیغاتی، در حین برنامه‌ی عکاسی، مانکن‌های خانم را به بهانه‌ی خوردن شیرموز به اتاق کارش دعوت کند و بعد برای آن‌ها مزاحمت ایجاد کند، به احتمال بسیار زیاد روز بعد، شاهد فسخ قرارداد از طرف برند سفارش‌دهنده‌ی ژورنال خواهیم بود. همان‌طور که در انفجار نارنجک، مسئولیت چندانی متوجه فرمانده ارشد نیست، در این مورد هم نمی‌توان تمامی مسئولیت شکست تجاری این پروژه را به گردن مدیرعامل شرکت تبلیغاتی انداخت.

محصولات ممکن است کیلومترها دورتر از محلی که تولید شده‌اند، به فروش برسند؛ بنا بر این اگر نقصی در آن‌ها وجود داشته باشد، اغلب، مسئولیت ایراد موجود به شخص خاصی نسبت داده نمی‌شود. این در حالی است که عموماً هنگام استفاده از خدمات، به طور مستقیم با شخص ارائه‌دهنده‌ی خدمت در تماس هستیم. اگر شرکت خدماتی به وعده‌های داده‌شده عمل نکند، شخص ارائه‌دهنده‌ی خدمت بازخواست می‌شود.

اگر در زمینه‌هایی مانند وکالت، خدمات مالی، طبابت یا خدمات مسافرتی مشغول به کار هستید، با مشتریانی روبه‌رو خواهید شد که همواره نگران کیفیت خدمات بوده و به هر خطای احتمالی از سوی شما حساس‌اند. دقیقاً نقطه‌ی شروع برنامه‌ی بازاریابی شما نیز باید درک واضح همین روح نگران و مضطرب مشتریان باشد.

اگر شغل شما بازاریابی خدمات نباشد، باز هم خواندن این کتاب برایتان مفید خواهد بود. مثلاً اگر تولیدکننده‌ی دستگاه نوار قلب هستید، به‌خوبی می‌دانید در صورتی که یکی از پرسنل فروش شرکت شما به شرکت رقیب منتقل شود، به دنبال آن پزشکانی که از طریق این پرسنل فروش، دستگاه مورد نیاز خود را سفارش می‌دادند، به شرکت رقیب متصل می‌شوند. اغلب پزشکان تنها دستگاه نوار قلب نمی‌خرند؛ بلکه تحت‌تأثیر توصیه‌های متخصصان این نوع دستگاه‌ها و برجسب امکانات و کارایی دستگاه نوار قلب دست به انتخاب می‌زنند. می‌توان این‌طور نتیجه گرفت که پزشکان قبل از اینکه خریدار دستگاه نوار قلب باشند، خریدار خدمات مشاوره‌ی متخصصان این دستگاه‌ها هستند. دیگر اینکه، بسیاری از خریداران اتومبیل‌های برند «ساتورن» بیش

از اینکه خریدار یک اتومبیل باشند، خریدار خدمات بعد از فروش منظم و قیمت مناسب این برند هستند. در واقع محصول (اتومبیل) صرفاً دلیل حضور این برند در بازار است؛ اما آنچه باعث فروخته شدن این برند می شود، خدمات بعد از فروش بسیار منظم آن است. یا اگر برنامه نویسی نرم افزارهای کامپیوتری هستید، به خوبی می دانید که محصول شما علاوه بر خود نرم افزار شامل خدماتی مانند مستندسازی، پشتیبانی، به روزرسانی و... می شود و مشتری شما در واقع خدمات مترتب بر این نرم افزار را از شما خریداری می کند.

اگر به دستگاه نوار قلب، اتومبیل ساتورن یا نرم افزار کامپیوتری صرفاً به عنوان یک محصول نگاه کنیم، در واقع تفکر دوران کالامحوری در اقتصاد را پیش گرفته ایم. امکاناتی که تکنولوژی در عصر فراصنعتی در اختیار همگان قرار می دهد، باعث می شود تا با سرعتی اعجاب انگیز امکان کپی کردن از هر محصول فراهم شود؛ لذا برای بقا در میدان رقابت، دو راه بیشتر پیش پای ما نخواهد ماند: یا باید قیمت را کاهش دهیم یا ارزش افزوده ای به محصول خود اضافه کنیم و بدون تردید بهترین انتخاب، همان راه «ارزش افزوده» است. برای مثال در حال حاضر، زمانی که یک مشتری به فروشگاه های برند «لی وایز» مراجعه می کند، متصدی فروشگاه با اندازه گیری بدن آن مشتری، اطلاعات را از طریق اینترنت به طور هم زمان به برش کار، دوزنده و سنگ شور کننده ارسال می کند. پس از تکمیل دوخت، شلوار جین (که مختص آن مشتری آماده شده است) به وسیله شرکت پستی «فدکس» به آدرس مشتری ارسال می شود. در دوران قبلی اقتصاد، شلوار جین لی وایز صرفاً یک کالا بود؛ اما در حال حاضر یک خدمت است. اغلب انسان های آینده نگر اعتقاد دارند بسیاری از برندهای تولیدکننده جین ناگزیرند از عملکرد برند لی وایز پیروی کنند؛ بنا بر این در عصر فراصنعتی برای موفقیت در بازاریابی، باید به شیوهی بازاریابی خدمات برنامه ریزی و عمل کرد.

رویکرد کتابی که در دست دارید، دقیقاً بر مبنای بازاریابی خدمات است؛ بنا بر این هم برای ۸۰ درصدی که در بخش خدمات و هم برای ۲۰ درصدی که در بخش تولید فعالیت می کنند، مفید خواهد بود. در این کتاب خواهیم دید که بازاریابان شرکت های موفق چه تفکرات نوینی را خلق کرده اند. این

نسل از بازاریابان بیش از آنکه بر مشخصات و فواید خدمات تمرکز کرده باشند، بر روابط موجود متمرکزند. آنان با تمرکز بر کشف هر چه بیشتر واقعیت‌ها، به اهمیت نحوه‌ی ادراک انسان‌ها پی برده و به تأثیر عمیق این نکات بسیار ظریف واقف شده‌اند. در دنیایی که ایجاد ارتباط هر روز پیچیده‌تر از روز قبل می‌شود و به‌سختی می‌توان صدای خود را به گوش دیگران رساند، نسل جدید بازاریابان پی برده‌اند که راه‌هایی از این سردرگمی و پیچیدگی، پناه‌بردن به دامن سادگی است.

در این رویکرد جدید، بازاریابی بیش از اینکه روش انجام‌دادن کار باشد، روش فکر کردن است. این روش تفکر از یک طرف خصوصیت اصلی خدمات (قابل لمس نبودن) را در نظر دارد و از طرف دیگر سعی دارد رفتارهای پراضطراب، زمان محدود و تصمیم‌های گاه غیرمنطقی مشتریان خدمات را بشناسد.

این کتاب راهکارهای عملی برای انجام امور ارائه نمی‌کند؛ اما محتوی پیشنهادات روشنی است که بیشتر به شما چگونه اندیشیدن را می‌آموزد. اگر مانند نسل جدید بازاریابان فکر کنید، در خصوص خدمات و مشتریان خود، صاحب تفکری وسیع‌تر و عمیق‌تر شده و بدین ترتیب موفق می‌شوید راه‌های جدیدی برای توسعه‌ی کسب‌وکار خود کشف کنید. پس بیایید آغاز کنیم.