



نوآوری در خدمات

**(اهمیت نوآوری خدمات در انتخاب
مشتریان (در صنایع خدماتی – تفریحی)**

سارا علاء – فوزان فرهنگی – راضیه حلیمی
آبان ۸۷

- درک اهمیت نوآوری خدمات در انتخاب خریداران برای صنایع تفریحی و هتلها.
- بحث و بررسی در مورد تاثیر خلق خدمات نوین در توسعه خدمات و استراتژی اجرایی.
- کشف چگونگی ایجاد نوآوری خدمات بر پایه چطور و چه.

۱- تجزیه و تحلیل بر روی 1000 مسافر در ایالات متحده

۲- تقسیم بندی مسافران به دو گروه :

- مسافران کاری
(business travelers)

- مسافران تفریحی
(leisure travelers)



۳- استفاده از روش
آماري انتخاب گسسته
(DCA) برای مدل کردن
ترجيحات مشتریان.

یک مدیر نه تنها باید به نوآوری خدماتی که مشتریان را راضی می کند توجه نماید بلکه این نوآوری باید سود اقتصادی نیز نصیب شرکت نماید .
* شرکتهای خدماتی مانند هتلها بهترین مثال از بازاری است که از نوآوری در خدمات سود برده اند.

۱- از نظر یک مشتری بازار خدماتی همیشگی است و به سادگی و آسانی با ارائه خدمات جدید توسط سایر رقبا ، قابل جایگزینی می باشد

راه حل : ارائه مرتب خدمات و دیدگاه های جدید خدماتی به مشتریان

۲- صنعت خدمات با سرعت بسیار زیادی در زمینه تکنولوژی اطلاعاتی در حال پیشرفت می باشد

راه حل : مدیران باید تخیلات اساسی را با تمرکز بر نظرات مشتریان بر کیفیت تکنولوژی ، در این بازار پر رقابت ایجاد نمایند .

۳- امروزه مسافران از هتلهای زنجیره ای گران قیمت (پنج ستاره) کمتر استفاده می نمایند و بیشتر از نظر اقتصادی موضوع را بررسی می نمایند

راه حل : مدیرانی که ترجیحات مشتریان را بخوبی درک می کنند و تلاش بر ارجع کردن آن ترجیحات دارند ، خدمات ارائه شده آنها موثر تر و با ارزشتر خواهد بود .



در حقیقت :

کشف چگونگی ایجاد
نواوری در خدمات بر
پایه **چطور** (چگونگی
اجرای عملیات) و **چه**
(محتوای بازار) .

راههای نوآوری خدمات

دیدگاه خدماتی در واقع به موارد زیر تاکید دارد :

- توجه به خواسته مشتری به موازات استراتژی و هدف شرکت
- بررسی و مطالعه ترجیحات بازار قبل از ایجاد نوآوری (این نوع جمع آوری اطلاعات باعث خواهد شد تا **بیشترین منفعت بر پایه بهترین انتخاب** نصیب شرکت گردد.)



موارد بحث شده در این مقاله

- دریافت آنچه که برای مسافران ایجاد انگیزه می کند (مسافران کاری و تفریحی).
- درک انگیزه مسافران در مورد انتخاب هتل.
- کشف میزان تاثیرات خدمات نوآورانه ، برای ایجاد دیدگاه خدماتی محور .
- امتحان تاثیر خدمات نو آورانه انتخاب شده بر روی فرمولاسیون استراتژی اجرایی .



ساختار این مقاله بر اساس بندهای زیر طراحی شده است :

۱- ارائه دیدگاه عمومی از تحقیقات قبلی صورت گرفته از مفاهیم “دیدگاه خدماتی” و “ارزش خدمات نوآورانه” . این مقاله اثر خدمات نوآورانه در هتلهایی که دیدگاه خدماتی محور دارند را بررسی می کند .

۲- ارائه و شرح متدهای تحقیقی .

۳- بحث بر روی مسافران تفریحی و کاری هنگام انتخاب هتل .

۴- نتیجه گیری : تهیه استراتژی بر اساس انتخاب خدمات نوآورانه .



- مدلی است برای پاسخ به نیازهای مشتریان و طراحی خدمت .

- توضیحاتی در مورد چگونگی نیازهای مشتری و چگونگی پاسخ به این نیازها را مشخص می کند .



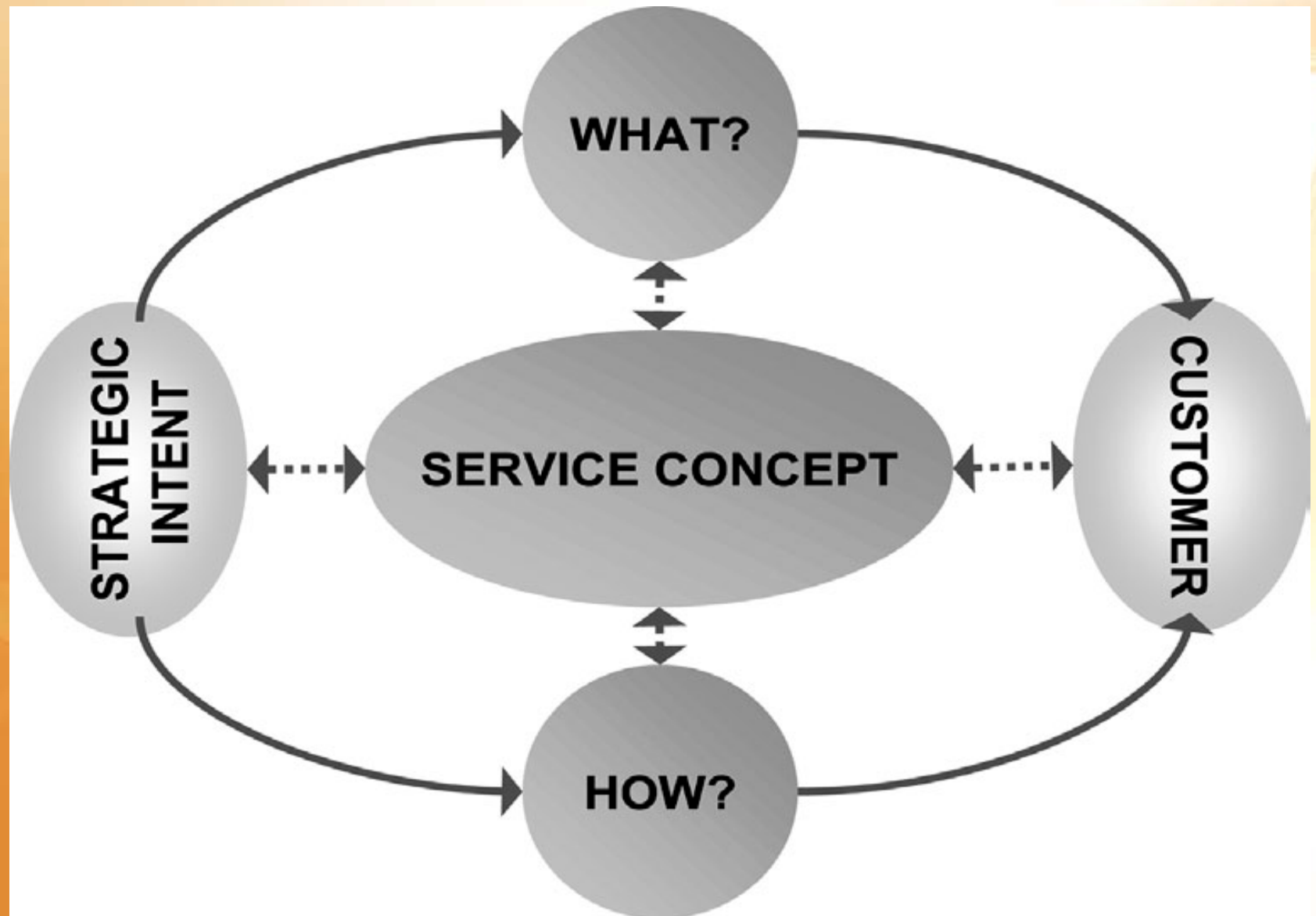
* تخمین نیازها و خواسته های بازار و پاسخگویی بصورت رضایتبخش تر و موثر تر از رقبا به مشتریان.

* تلفیقی از چرائی و چگونگی طراحی خدمت است هنگامیکه به نیاز مشتری و تصمیم استراتژی سازمان توجه شود .



ارتباط بین نوآوری و بازار محوری (Market Orientation) اهمیت شناخت نیازهای مشتری را آشکار می سازد ، با درک نیازهای مشتری شرکتهای خدماتی عملکرد بهتری در زمینه اجرای خدمات ارائه می نمایند





مدیران درهنگام ایجاد نو آوری باید قدرت تصمیم گیری و تخمین در مورد اینکه کدام نوآوری از دید مشتریان **ارزش** و قابلیت بیشتری داشته و از نظر اقتصادی نیز برای شرکت **مقرون به صرفه تر** است را داشته باشند .



Customer value

تعریف

درک آنچه که مشتری را راضی نگه می دارد با کمک خدمات ارائه شده به وی برای مثال در مورد یک هتل می توان به :

- قیمت
- محل هتل
- امکانات رفاهی موجود در هتلها مانند استخر
- اینترنت پر سرعت
- دکوراسیون قابل انتخاب توسط مسافر



- قبل از انتخاب یکی از راه ها جهت افزایش تعداد مشتریان باید به ارزشی که این نوآوری ها برای مشتریان دارد فکر کرد .
- یکی از روشهای شناخت خواسته های مشتریان (بررسی نیازهای مشتریان) Customer Survey می باشد .

تحقیقات و بررسی ها بستگی مستقیم به تصویر ذهنی مشتری از :

- میزان کارایی بودن
- میزان اجرایی بودن
- نحوه ی عرضه ی خدمات



موفق ترین شرکتها در زمینه خدمات ، شرکتهائی هستند :

• که از ترجیحات مشتریان خود بخوبی آگاهند و توسعه خدماتشان ، با نیازهای بازار هدف تخیر مییابد.



به حداکثر رساندن ارزش خدمات ارائه شده ، وقتی که هدف ارزش نوآورانه در راستای دیدگاه خدماتی باشد .



نوآوری در کارهای خدماتی

۱) انواع هتلها :

-مotel

-تخت و صبحانه

-بوتیک هتل مستقل

-بوتیک هتل زنجیره ای

-هتلهای زنجیره ای استاندارد



۲) تکنولوژی اطلاعات :

استفاده از تکنولوژی های نوآورانه :

- سیستم بیدارکننده از خواب
- قفل الکترونیکی درب ها
- تلفنهای چند خطه
- کامپیوتر مجهز به اینترنت



۳) انتخابی کردن خدمات (Customize)

- انتخابی کردن خدمات برای مهمانان هتل ها معنی دیگری از نوآوری در خدمات است .
- تخیر دکوراسیون داخل اتاقها .
- داشتن افرادی برای نگهداری از کودکان مهمانان.

DCA: Discrete Choice Analysis

این روش هنگام پیشگویی تاثیر نسبی بازار بر روی کالاهای مختلف خدماتی بکار می رود . و شامل مراحل زیر است :

- شناسایی ویژگیها
- تقسیم بندی بر اساس ویژگیها
- طرح آزمایشی
- اجرای آلترناتیوها و تهیه پاسخ
- تخمین مدل انتخابی

جاذبه های هتل ها و طرح های تجربی :

هتلها را می توان به پنج ساختار جاذبه ای تقسیم نمود :

۱- نوع هتل

۲- قیمت هتل

۳- منوی غذایی

۴- تسهیلات و انتخابهای تکنولوژیکی

۵- انتخابی بودن خدمات هتل

که ما موارد ۱ و ۴ و ۵ را بررسی خواهیم نمود :

مورد ۱ : هتلها به سه نوع تقسیم بندی می شوند :

۱-هتلهای اقتصادی (مقرون به صرفه)

۲-هتلهای متوسط

۳-هتلهای سطح بالا .

Constructs	Attributes	Levels
Hotel type	Economy hotel	(1) Motel
		(2) Bed and breakfast inn
		(3) Boutique hotel
		(4) Standardized hotel affiliated/operated by recognized chain
	Midrange hotel	(1) Bed and breakfast inn
		(2) Independent boutique hotel
		(3) Standardized hotel affiliated/operated by recognized chain
		(4) Boutique hotel operated by recognized chain
	Upscale hotel	(1) Independent boutique hotel
		(2) Standardized hotel affiliated/operated by recognized chain
		(3) Boutique hotel operated by recognized chain
		(4) Convention style hotel

نحوه ی جمع آوری اطلاعات

ابتدا با در نظر گرفتن هزینه هتلها سه طرح جهت هتلهای اقتصادی ، متوسط ، و سطح بالا آماده شد افرادی جهت اجرای طرح در نظر گرفته شدند و به هر یک هشت هتل از هر سه گروه بالا داده شد.

جمعیت هدف شامل مسافران تجاری و تفریحی بودند که در هر سه نوع هتل اقامت دارند. برای ایجاد یک نمونه حقیقی از یک آژانس مسافرتی درجه سه لیست مسافرین را درخواست کردیم و برای هر یک از آنها یک ایمیل ارسال شد . شرکت کنندگان می توانند شانس خود را در مورد برنده شدن یکی از ده جایزه ۱۰۰ دلاری امتحان نمایند .

از لیست اولیه (۴۰۰۰ نفر) ۲۵۰۰ نفر انتخاب شدند (در سال گذشته یک سفر تفریحی یا کاری داشتند که منجر به اقامتشان در هتل شد) پس از سه هفته جمع آوری اطلاعات ۹۳۰ پاسخگو پرسشنامه را تکمیل نموده اند .

آنالیز و نتیجه

جوابها بسته به جنسیت - سن - سطح تحصیلات و درآمد سالانه پاسخگوها متفاوت بودند .

Characteristics		Total sample (930) (percent)	Business segment (239) (percent)	Leisure segment (691) (percent)
Age	18-34 years	21.1	20.1	21.4
	35-54 years	52.7	64.9	48.6
	55 + years	26.2	15.1	30.0
Gender	Male	49.6	66.5	43.8
	Female	50.4	33.5	56.2
Income	Under \$25,000	12.5	8.1	14.0
	\$25,001-75,000	61.1	54.5	63.5
	\$75,001-125,000	19.3	23.9	17.6
	Over \$125,001	7.2	13.5	4.9
Education	High school or less	18.7	9.7	21.8
	Some college	39.5	31.9	42.1
	College	24.5	34.0	21.2
	College +	17.4	24.4	14.9

Table II.
Demographic
characteristics

Characteristics	Total sample (930) (percent)	Business segment (239) (percent)	Leisure segment (691) (percent)
<i>Most recent hotel stay</i>			
Within the last month	23.0	35.1	18.8
Within the last 1-3 months	31.0	28.0	32.0
Within the last 4-6 months	27.7	25.5	28.5
Within the last 7-12 months	18.3	11.3	20.7
<i>Frequency of hotel stays</i>			
1-3 trips	63.1	42.3	70.3
4-6 trips	24.2	23.4	24.5
7-10 trips	7.2	17.2	3.8
11-20 trips	2.5	7.1	0.9
20 or more trips	3.0	10.0	0.6
<i>Type of hotel room</i>			
Standard room	78.7	71.3	81.3
Suite	17.9	25.7	15.3
Other	3.4	3.0	3.5
<i>Cost of nightly stay</i>			
Less than \$60	32.0	26.4	33.9
\$61-100	42.4	42.7	42.3
\$101-150	17.1	20.7	15.8
\$151-200	4.8	6.6	4.1
\$201 or more	3.8	3.5	3.8

در جدول زیر تاثیر نسبی نوآوریها در تصمیم گیری مسافرین ، ملاحظه می شود:

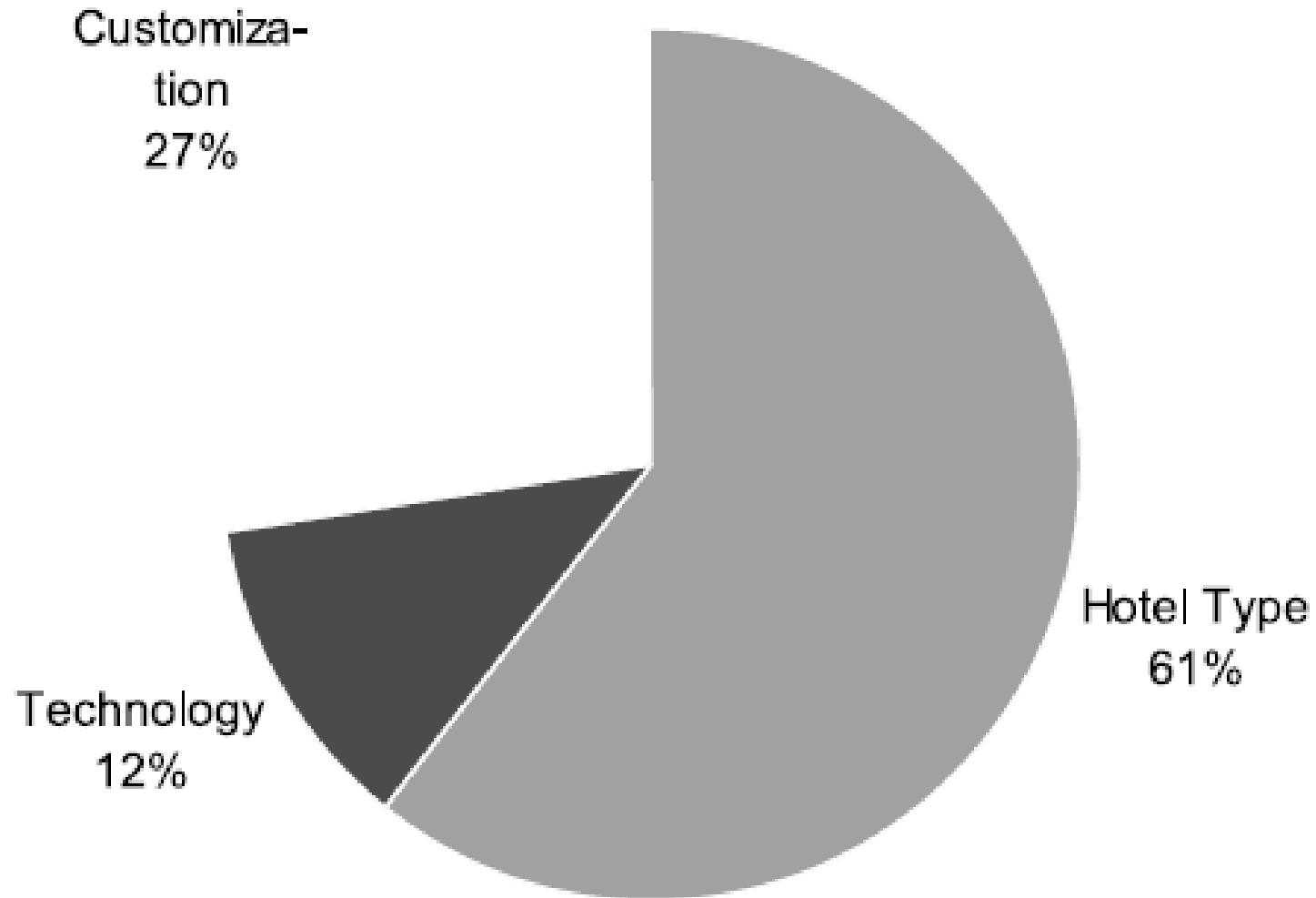
Constructs	Attributes	Levels	Business traveler		Leisure traveler	
			Relative impact	Main effects	Relative impact	Main effects
Hotel type	Economy hotel	(1) Motel	0.82	0.57	0.57	0.42
		(2) Bed and breakfast inn	0.29		0.51	
		(3) Boutique hotel	0.25		0.84	
		(4) Standardized hotel affiliated/operated by recognized chain	0.69		0.42	
	Midrange hotel	(1) Bed and breakfast inn	0.00	1.00	0.00	0.98
		(2) Independent boutique hotel	0.77		0.58	
		(3) Standardized hotel affiliated/operated by recognized chain	1.00		0.98	
		(4) Boutique hotel operated by recognized chain	0.28		0.77	
	Upscale hotel	(1) Independent boutique hotel	0.67	0.89	0.23	0.77
		(2) Standardized hotel affiliated/operated by recognized chain	0.94		0.60	
		(3) Boutique hotel operated by recognized chain	0.05		1.00	
		(4) Convention style hotel	0.39		0.51	
Technology	Internet access	(1) Not available	0.58	0.25	0.66	0.15
		(2) Available for \$10/day	0.43		0.52	
		(3) Available for \$5/day	0.40		0.51	
		(4) Available for free	0.65		0.64	
	Business center	(1) Not available	0.60	0.15	0.48	0.22
		(2) A centrally located business center	0.45		0.49	
		(3) Multiple business kiosks located throughout the facilities	0.47		0.70	
		(4) Mini-business center (printer, fax, etc.) available in room	0.53		0.65	

(continued)

تأثیر نسبی نو آوریها در تصمیم گیری مسافرین (ادامه)

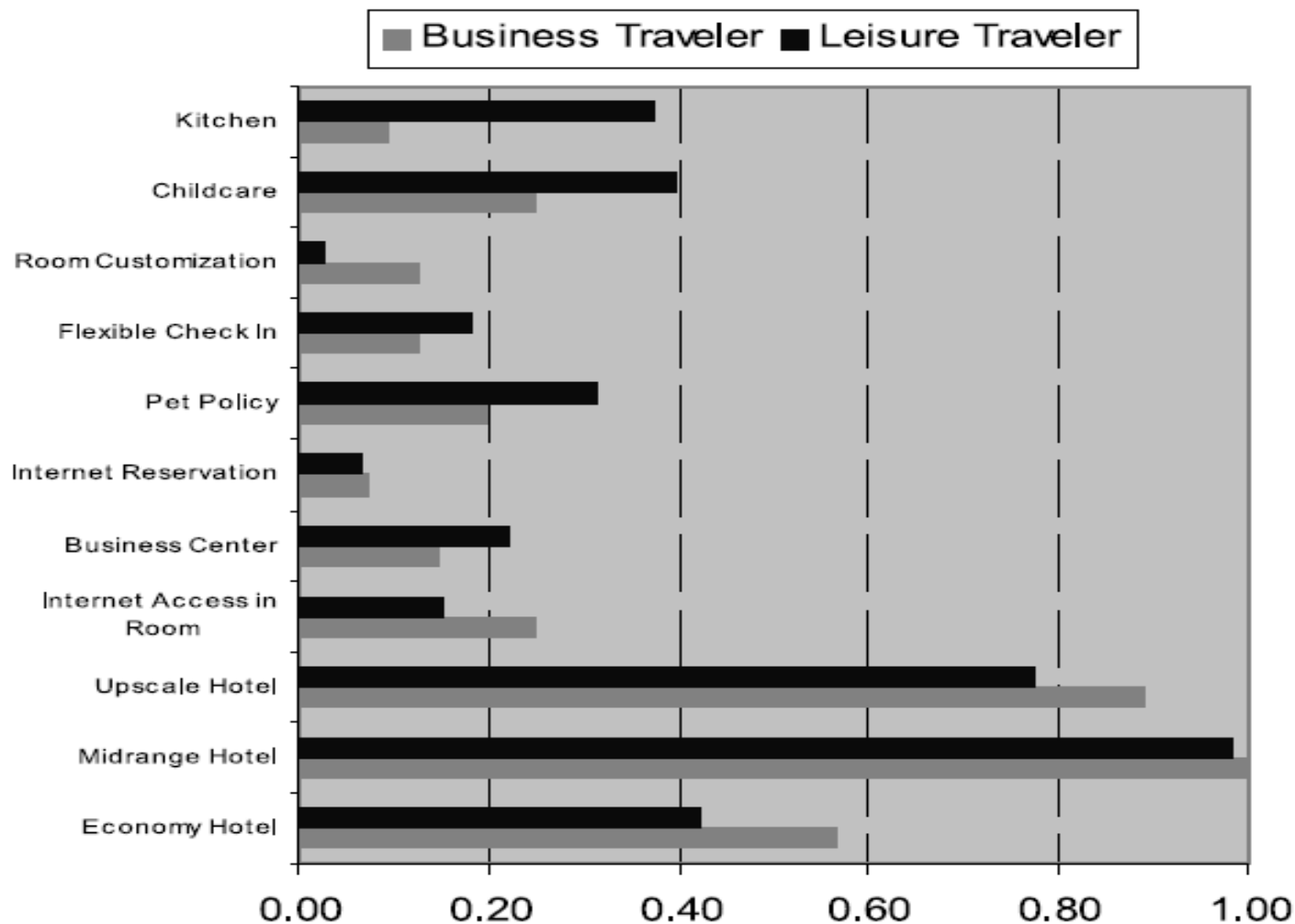
Constructs	Attributes	Levels	Business traveler		Leisure traveler	
			Relative impact	Main effects	Relative impact	Main effects
Customization	Internet reservation	(1) No	0.48	0.07	0.55	0.07
		(2) Yes	0.55		0.62	
	Pet policy	(1) No pets	0.41	0.20	0.43	0.31
		(2) Small pets	0.61		0.74	
	Flexible check in	(1) No	0.50	0.13	0.49	0.18
		(2) Yes	0.52		0.67	
	Room customization	(1) No	0.45	0.13	0.60	0.03
		(2) Yes	0.58		0.57	
	Childcare	(1) Not available	0.51	0.25	0.64	0.40
		(2) In-room nanny facility at extra charge	0.67		0.32	
		(3) In-room nanny facility + kids club (6-12 years) at extra charge	0.45		0.66	
		(4) In-room nanny facility + kids club (6-12 years) + day care (6 mo. or older) at extra charge	0.42		0.72	
	Kitchen	(1) Available	0.56	0.10	0.35	0.37
		(2) Coffee-maker available at no extra charge	0.55		0.72	
		(3) Coffee-maker available at no extra charge + small microwave + fridge + available at extra charge	0.47		0.62	
		(4) Coffee-maker available at no extra charge + small microwave fridge + available at extra; and selected units available with full kitchenette at extra charge	0.48		0.64	

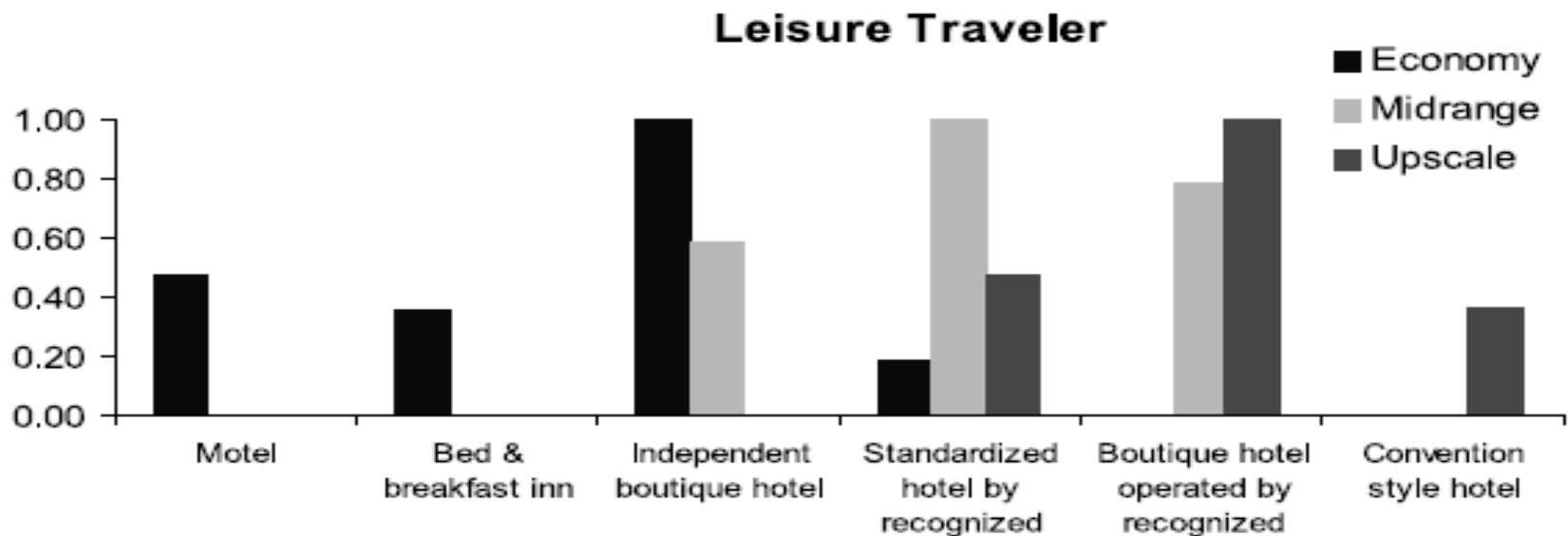
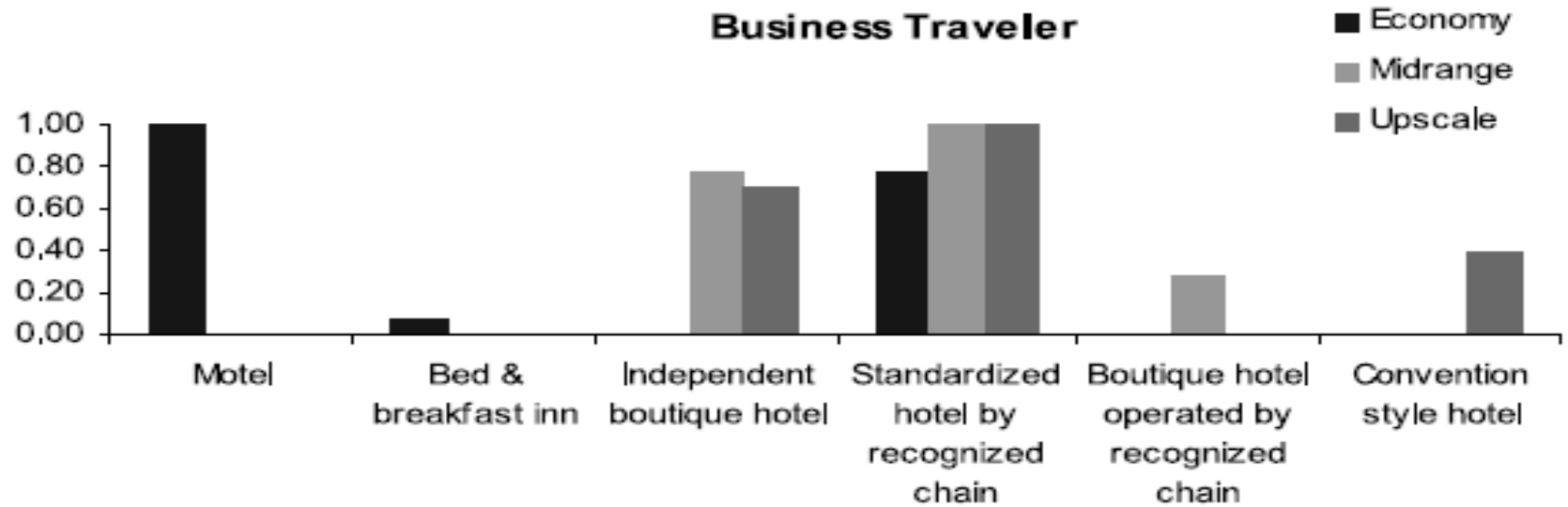
ترتيب نو آوريها



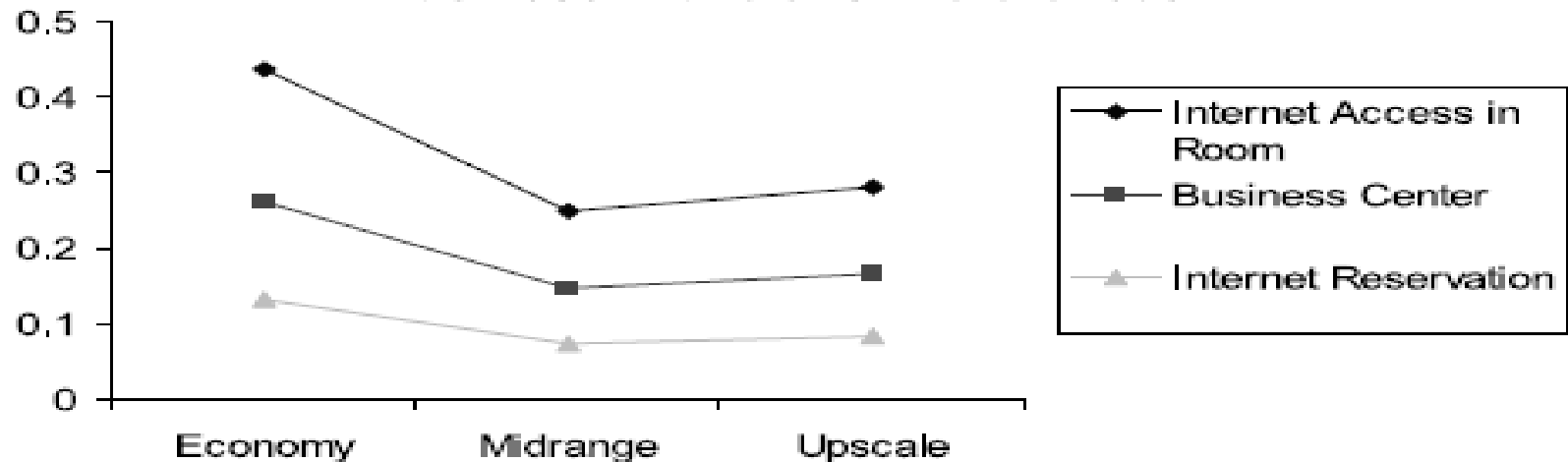
ترتیب نو آوریها : با ایجاد اطلاعات خطی ، مقایسه اثرات هریک از نوآوری ها با یکدیگر راحت تر می شود

هتل های متوسط < هتل با گرید بالا < هتل ارزان قیمت
دسترسی به اینترنت < مراکز کاری < رزرواسیون اینترنتی

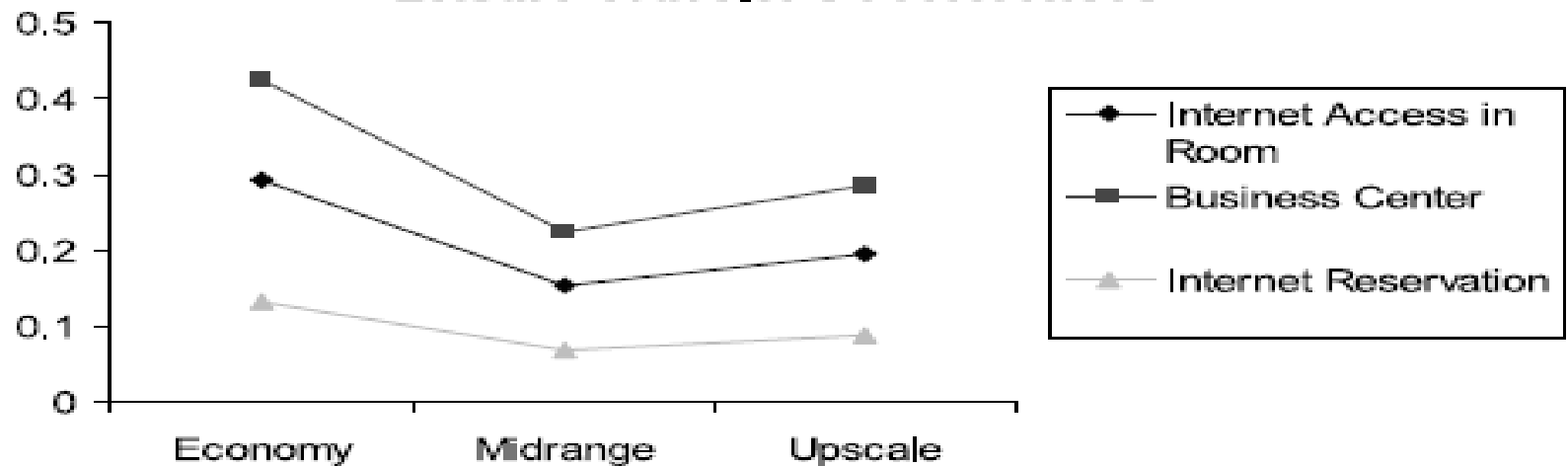




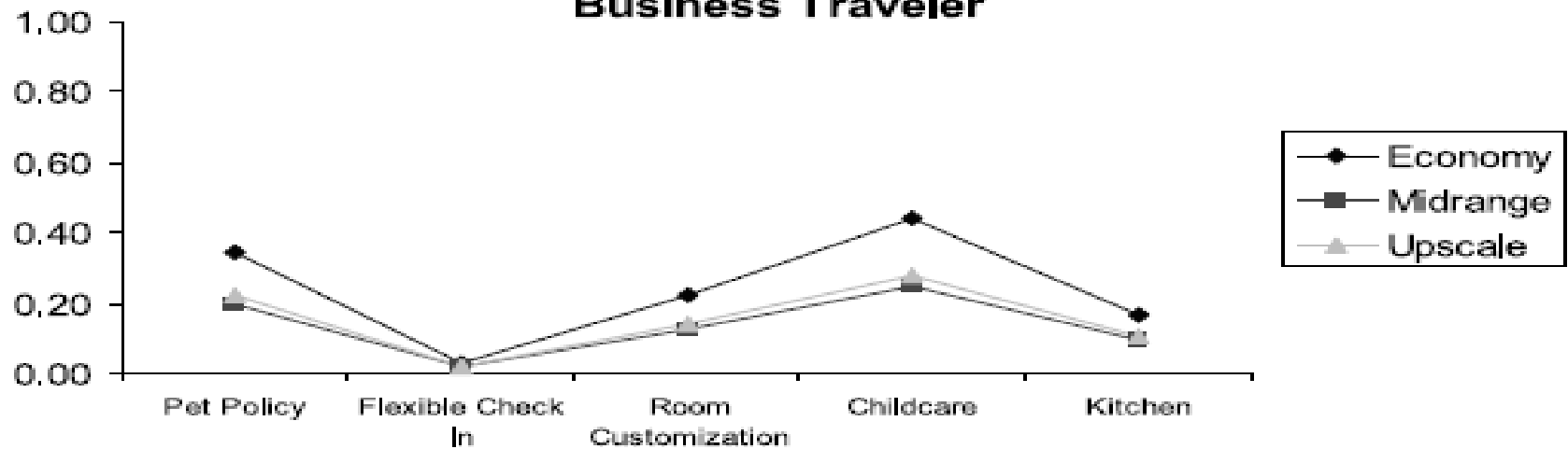
Business Traveler's Preferences



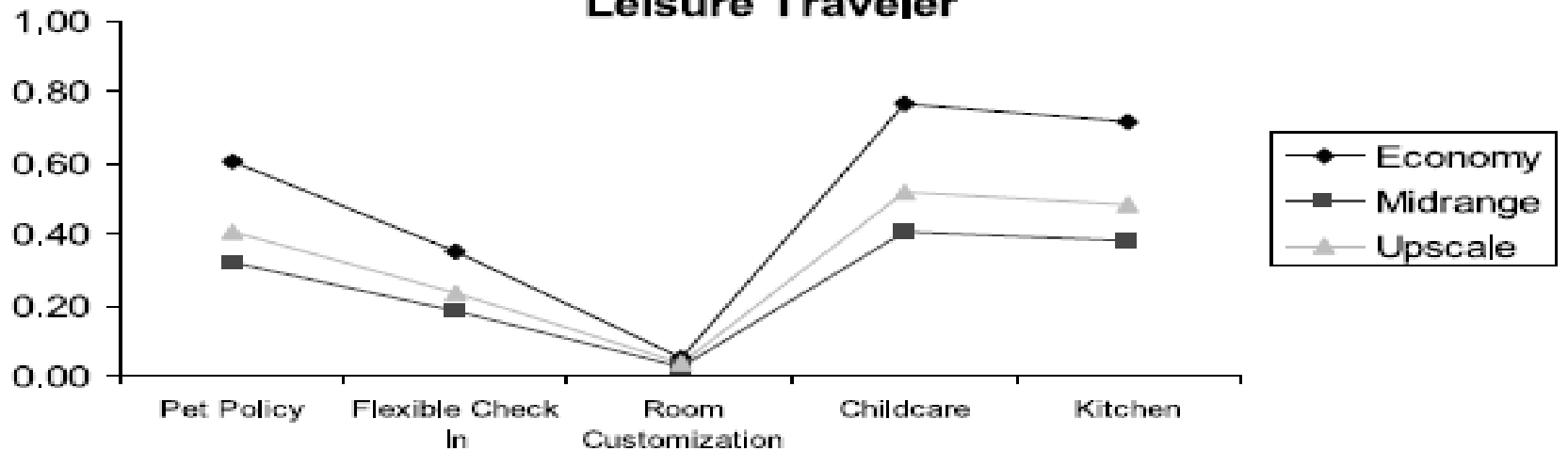
Leisure Traveler's Preferences



Business Traveler



Leisure Traveler



تحقیقات قبلی و مدارک موجود دال بر این می باشند که: **نوآوری در خدمات** تاثیر مثبتی بر انتخاب مسافران دارد .

در مطالعات ما مشخص گردید که :

الف - نوآوری تیپ هتل بزرگترین تاثیر را در انتخاب مسافران تفریحی و کاری دارد .

ب - نوآوری در خدمات تاثیر بزرگی روی انتخاب مهمانانی دارد که هتلهای اقتصادی را نسبت به هتلهای متوسط و گرید بالا انتخاب می کنند .

ج - نوآوری تکنولوژیکی و خدمات انتخابی ، اثر قویتری برانتخاب مسافرین تفریحی داشته در حالیکه تیپ هتل اثر بزرگتری برانتخاب مسافرین کاری دارد .

د - در انتخاب مسافران تفریحی ، تاثیر خدمات انتخابی مهمتر از نوآوری تکنولوژیکی و در انتخاب مسافرین کاری تاثیر نوآوری تکنولوژی مهمتر از خدمات انتخابی است .

نتایج حاصله :

- ۱- انتخاب هتل بسته به نوع هتل می باشد :
- در مسافران کاری تصمیم انتخاب هتل ، بیشتر به تیپ هتل بستگی دارد (در مقایسه با مسافران تفریحی)
- در مقوله تکنولوژی : خصوصا در زمینه رزرو هتل با اینترنت کمترین تاثیر در انتخاب مسافران کاری و تفریحی را دارد .
- انتخابی بودن خدمات : بزرگترین تاثیر را در انتخاب هتل دارند خصوصا در زمینه نگهداری کودکان ، پذیرش میوان به داخل اتاق و وجود آشپزخانه در اتاق .
- در مقایسه هر یک از موارد بالا شکل و نوع هتل مهمترین اثر را در انتخاب هتل داراست .
- بوتیک هتلهای مستقل دومین انتخاب برای مسافران کاری هستند که هتلهای متوسط و گرید بالا را انتخاب می کنند در حالی که این دسته هتلهای بیشترین تیپ مورد انتخاب در مورد مسافران تفریحی هستند که هتلهای ارزان قیمت را انتخاب می کنند .

نتایج حاصله : (ادامه)

۲- تاثیر نوآوری های تکنولوژیکی :

- مسافران کاری بعد از تیپ هتل بیشتر با نوآوری تکنولوژیکی و دسترسی به اینترنت در اتاق تحت تاثیر قرار می گیرند .

-دسترسی به بیزینس سنتر دومین مقوله ایست که به آن توجه شده است و به دنبال آن (رزرواسیون اینترنتی). (برای مسافران کاری)

۳- در خدمات انتخابی : وجود محلی برای نگهداری کودکان ، پذیرش میوانات در اتاق و وجود آشپزخانه بیشتر از سایر موارد در انتخاب مسافران اثر دارد .

با مقایسه موارد مورد انتظار مشتری در هتل می توان برنامه ریزی دقیق تری جهت افزایش تعداد مشتریان انجام داد .

نتایج حاصله : (ادامه)

یک نظریه خدماتی مهم همیشه راجع به “چه چیز” (نیاز مشتری) و “چه طور” (چگونگی رساندن خدمت مورد نظر به مشتری) بحث می کنند. مطالعات انجام شده پاسخ “چه چیز” را بخوبی آشکار می سازند در حالی که نظریه خاصی در مورد “چه طور” ندارند. مثلاً در مورد انتخاب نوع هتل‌های محبوب مسافران سوالاتی از قبیل :

چه نوع تخییرات و تسهیلات نیاز است؟ کارکنان چه آموزشی نیاز دارند؟
چه هزینه ای بایستی صرف ایجاد نوآوری خدمات شود؟

- مطالعات ما به مدیران کمک می کند تا متوجه شوند چه نوآوری‌های خدماتی می تواند پتانسیل تعداد مهمانان را افزایش دهد. این موارد می تواند به برنامه ریزی و توسعه هتل کمک شایانی نمایند بعلاوه این مسئله باعث می شود تا تلاش مدیران بر روی مهمترین نوآوریها متمرکز شود.

- در کنار اینها مدیران باید توانایی مناسبی جهت برنامه ریزی و تصمیم گیری داشته باشند ،

- در نهایت نتایج حاصله ایجاد یک فرمول استراتژی است که توقعات مسافران را بجا آورد .

نتایج حاصله : (ادامه)

این مطالعات مارا رهبری می کند که یک "what , if" تهیه نمائیم .
برنامه

بدین وسیله مدیران می توانند ارزش نسبی خدمات و میزان افزایش
هزینه را برای ایجاد هریک از نوآوریها تخمین زده و سپس اقدام به
ایجاد نمایند .

محدودیت های مطالعه :

۱- زمان محدود جمع آوری اطلاعات

۲- صنعت خاص (هتلداری)

۳- بازارجغرافیایی خاص

۴ - مشارکت با دانشگاه

* ارائه یک نظریه نوآوری خدماتی جهت نگهداری استراتژی اجرائی
پیشنهاد شده توسط این مطالعه .

خانمها:

**فوژان فرهنگی
راضیه حلیمی
سارا علاء**

آقایان:

**جمالی
نصیری**

با تشکر از توجه شما