

# اهمیت کیفیت خدمات در

## هتلداری نوین

مطالعه ۳ مورد از تحقیقات بررسی کیفیت در سطح بین الملل

استاد مربوطه :

جناب آقای دکتر کزازی

گردآوری :

جلایر خلیل زاده<sup>۱</sup>

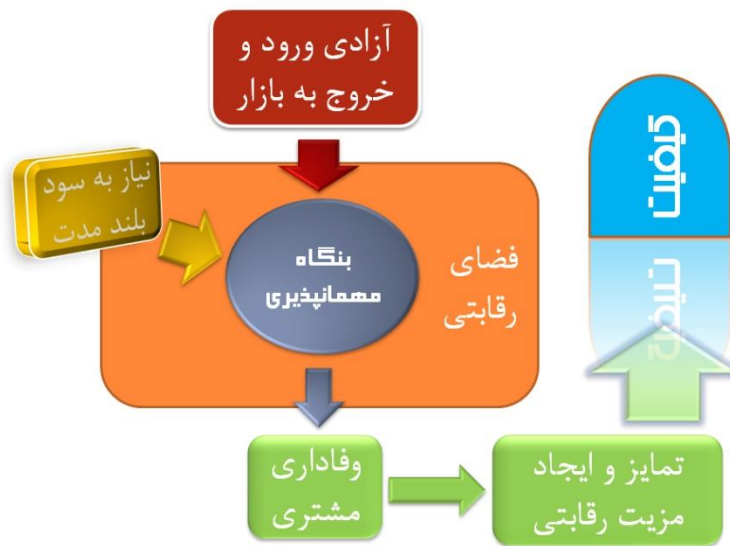
برای ارائه در کلاس "مدیریت کیفیت جامع در صنعت جهانگردی" دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، گروه مدیریت جهانگردی

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی گروه مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبائی - دانشکده مدیریت و حسابداری

## مقدمه

در خدمات اقامتی بحث کیفیت از مباحث اساسی محسوب می شود ، همواره ، نبودن استاندارد مشخص و بین المللی در عرصه صنعت اقامتی امکان تعریف خدمات استاندارد را برای مباحث کیفی را از دست اندرکاران این صنعت گرفته است ، بدیهی است که در چنین شرایطی امکان بوجود آمدن شکاف های مدیریت خدمات دور از ذهن نیست . آنچه هتلها را در بازارشان حفظ یا نابود می کند همین وجود یا عدم وجود شکاف بین خدمات مورد تصور و ارائه هتلها و خدمات مورد انتظار مشتریان است . در هتلهای زنجیره ای که درصد کوچکی از بازار هتلداری را تشکیل می دهند ( البته با بالاترین سهم بازار ) استاندارد داخلی وجود دارد که مشتری در هر جای دنیا با استفاده از خدمات این هتلها خدماتی با کیفیت همانند را دریافت می کند ، اما در بازار هتلهای کوچک و متوسط که حتی تا ۹۰ درصد این صنعت را تشکیل می دهند ( البته با سهم کمتری از بازار ) عدم همگونی کیفی کاملا مشهود است و به نظر می رسد همین کیفیت تعیین کننده ماندگاری این بنگاهها در عرصه این صنعت میباشد . بازار چنین هتلهایی ( SME ) تقریبا مانند یک بازار رقابتی کامل عمل می کند ، یعنی آزادی ورود و خروج وجود دارد و رقابت را هیچ بنگاه انفرادی تعیین نمی کند و کسی قیمت را رهبری نمی کند ، اطلاعات تقریبا برای تمام عرضه کنندگان و متقاضیان بطور یکسانی در دسترس است . در چنین شرایطی بمراتب فشار رقابتی در هر لحظه رو به افزایش است تا بازار به تعادل برسد ، بدیهی است که با ورود هر رقیب جدیدی در هر لحظه بر فشار رقابت افزوده می شود ، حال در چنین شرایطی که هدف همه این هتلها بقا است ، هتلهایی موفق عمل می کنند که بتوانند مشتریان دائم یا به اصطلاح وفاداری جذب کنند ، و بازهم می توان چنین نتیجه گیری کرد که مشتری که برای اولین بار از خدمات هتلی استفاده می کند ، در شرایط کاملا برابر از لحاظ مزایای مکانی و اندازه ای ، قیمتی و ... هتلی را انتخاب می کند که از لحاظ کیفی بهتر باشد ، یعنی به زبان دیگر کیفیت مزیت رقابتی و وجه تمایز بین این هتلهاست .

شکل ۱ تاثیر کیفیت در عرصه صنعت هتلداری را به تصویر می کشد .



شکل ۱

## تعاریف و اهداف

معمولا در تمام کتابها تعاریف مختلفی از بزرگان در مورد کیفیت و بویژه کیفیت خدمات ارائه شده است ، بمنظور خودداری از کلیشه ای شدن بحث در اینجا فقط به دو تعریف که با کار ما هم بی ربط نیست بسنده می کنیم .

جانسون و دیگران در ۱۹۹۷ کیفیت را بدین گونه تعریف می کنند : کیفیت تمام جوانب یک کسب و کار را در بر میگیرد و در واقع یک تجربه احساسی برای مصرف کننده است . مصرف کننده می خواهد تا از خریدش احساس خوبی داشته باشد ، احساس کند که بهترین ارزش را دریافت کرده است .

آکلند هم در سال ۲۰۰۰ چنین تعریفی بدست می دهد : راهی برای مدیریت فرآیندهای کسب و کاری بطوری که رضایت مصرف کننده در هر مرحله و از هر لحاظ برآورده شود . چه داخلی و چه خارجی .

همانطور که پیش تر نیز گفتیم هدف از کیفیت و یا در واقع دلیلی که هتلهها به کیفیت روی می آورند ، ایجاد تمایز و مزیت رقابتی برای وفادار ساختن مشتری و کسب سود بلند مدت است ، بنابراین از اولین مواردی که باید بررسی کرد این مطلب است که آیا بین خدماتی که هتلهها ارائه می دهند و خدمات مورد انتظار مشتریان تفاوت معنا داری وجود دارد یا نه ؟

یکی از روشهای مطرح و جا افتاده اندازه گیری کیفیت خدمات و میزان رضایت از آن روش SERVQUAL است که برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ با ۲۲ آیتم برای اندازه گیری ارائه شد ، برای اطلاعات بیشتر در مورد این روش میتوان به کتابهایی با همین نام رجوع کرد . در این روش برای هر آیتم از یک طیف لیکرتی با مقیاس رتبه بندی ۷ تایی استفاده می شود ، در مطالعات بعدی بری و پارسومان به این نتیجه رسیدند که میتوان این ۲۲ عنوان را در ۵ تا میتوان خلاصه کرد و بدین ترتیب مدل ۵ تایی SERVQUAL را ارائه دادند . این ۵ عنوان به شرح زیرند :

۱. **قابلیت اعتماد** : توانایی ارائه خدمت وعده داده شده بصورت دقیق و درست .
۲. **ملموسات** : ظواهر تسهیلات و تجهیزات فیزیکی ، خدمه و ارتباطات .
۳. **پاسخ دهی** : پاسخگویی به خواسته های مصرف کننده و خدمات بی درنگ .
۴. **تعهد و ضمانت** : دانش و تواضع کارکنان و توانایی آنها برای انتقال اعتماد و صمیمیت .
۵. **همدلی** : توجه ویژه به تک تک مشتریان داشتن و به آنها اهمیت دادن .

در SERVQUAL ادراکات از روی مصرف کنونی و انتظارات از روی تجربیات گذشته و اطلاعات در دسترس ناشی می شود . ۵ شکاف خدماتی رایج که عموماً در بین کارشناسان کیفیت خدمات مورد بحث هستند از طریق این روش قابل اندازه گیری هستند . این ۵ شکاف از این قرارند :

۱. شکاف ۱ ( شکاف جایگاه یابی ) : به ادراکات مدیران از انتظارات مصرف کنندگان بر می گردد .
۲. شکاف ۲ ( شکاف خصوصیات ) : تفاوت مابین آنچه مدیران باور دارند مشتریان می خواهند ، و آنچه مشتریان از کسب و کار انتظار دارند برآورده کند .
۳. شکاف ۳ (شکاف تحویل ) : مربوط به تفاوت ما بین خدمت عرضه شده خدمه با ویژگی های در نظر گرفته شده از سوی مدیران میباشد .
۴. شکاف ۴ ( شکاف ارتباطی ) : موقعی بوجود می آید که وعده های داده شده به مشتری از سوی کسب و کار با وعده های مورد انتظار وی از جهان خارج منطبق نباشد .
۵. شکاف ۵ ( شکاف ادراکی ) : تفاوت بین ادراکات داخلی مصرف کنندگان و انتظارات خدماتی را گویند .

### یافته های SERVQUAL

در مطالعه ای که لسلای داگلاس و رابرت کونر بر روی هتل‌های ( عمدتاً ۳ ستاره ) ایرلند شمالی انجام دادند ، تفاوت در انتظارات و ادراکات مدیران و کارکنان را با مشتریان مقایسه کردند ، آنها از آزمون T-Student برای معناداری تفاوت استفاده کردند ، نتایج مطالعاتشان در جدول شکل ۲ نشان داده شده است .

Table I Gap between management perception of consumer expectation and consumer expectation

Dimension	Management perception of consumers' expectations	Consumers' expectations	t-test	Difference
Tangibles	6.97	5.71	0.05	1.25
Reliability	6.50	6.71	ns	-0.29
Responsiveness	5.33	6.56	0.05	-1.32
Assurance	6.00	6.93	0.05	-0.89
Empathy	6.33	6.44	ns	-0.21

### شکل ۲

همانطور که در جدول نیز مشاهده می شود بجز ملموسات که ادراکات مدیران از انتظارات مشتریان فراتر از انتظارات مشتریان بوده ( و تفاوت آنها مثبت میباشد ) در بقیه عناوین ادراکات مدیران از انتظارات مشتریان پائین تر از انتظارات مشتریان بوده و در واقع انتظارات برآورده نشده است ( تفاوت منفی است ) در مورد تک تک مواردی که انتظارات مشتریان برآورد نشده است آزمون T-Student انجام یافته است و همانطور که در جدول مشخص شده است ، در موارد پاسخ دهی و تعهد و ضمانت تفاوت معناداری

بین انتظارات مشتریان و تصور مدیران از آن انتظارات وجود دارد ، اما در دو مورد قابلیت اعتماد و همدلی تفاوت معناداری دیده نمی شود . این یعنی اینکه مشتریان آنگونه که انتظار پاسخ دهی سریع و توجه را از جانب مدیران دارند دریافت نمی کنند و تضمینی برای دریافت خدمات مناسب احساس نمی کنند .

همین جدول برای کارکنان نیز تنظیم شده است که در شکل ۳ به نمایش در آمده است .

Table II Gap between staff perception of consumer expectation and consumer expectation

Dimension	Staff perception of consumers' expectations	Consumers' expectations	t-test	Difference
Tangibles	5.66	5.71	ns	-0.05
Reliability	6.38	6.71	ns	-0.33
Responsiveness	6.00	6.56	0.05	-0.54
Assurance	6.50	6.93	0.05	-0.40
Empathy	6.00	6.44	ns	-0.40

### شکل ۳

همانطور که در تصویر نیز مشخص است ، تصورات و ادراکات کارکنان ( و در نتیجه عملکرد آنان ) تحت تاثیر مدیران قرار دارد و کارکنان نیز در دو مورد پاسخ دهی و تضمین و تعهد تفاوت معناداری در تصوراتشان از انتظارات مشتریان و انتظارات واقعی آنها می بینند و باز هم همان مشکل دوباره خودنمایی می کند . بنابراین شکاف های جایگاه یابی و ادراکی و خصوصیات در این هتلها مشهود وجود دارد و مدیران برای بر طرف کردن آن کاری بکنند .

### مشکلات روش SERVQUAL

روش SERVQUAL مشکلاتی را نیز دارد که از آن جمله می توان به چولگی های ناشی از تاثیر پذیری از یک رخداد خوب یا بد اشاره کرد که ممکن است کل عناوین را تحت تاثیر قرار دهد ، و یا چولگی های ناشی از نگرش خرد و درگیرانه مصرف کننده خدمات در مقایسه با کل نگرى مدیران اشاره نمود ، از دیگر مشکلات این روش ، بوجود آمدن اطلاعات ناصحیح در موقع مقایسه کشورها ، چرا که تاثیرپذیری شدیدی از فرهنگ دارد . واریانس عاملین نیز بالا است .

### نبرد بر سر گواهی کیفیت

تجربه نشان میدهد که معمولا هتلها و اماکن اقامتی اکثرا بدنبال دریافت گواهی های گوناگون هستند ، انریکو کلاور و دیگران در مقاله ای سعی کرده اند علت را جويا شوند ، آنها بر روی دو دسته هتل زنجیره ای در اسپانیا تمرکز کرده و در مطالعاتشان به نتایج جالبی رسیده اند .

مطالعه بین هتل‌های این اچ کریستال و تریپ گرن سُل انجام شده است؛ تحقیق از نوع پرسشنامه ای و سوالات بصورت باز و بسته تنظیم شده بودند و با مدیران ارشد این دو دسته هتلها مصاحبه ترتیب داده شده بود. مطالعات نشان می داد در هتل‌های گرن سل بهبود تصویر کیفی منعکس شده هتل، آغازی خوب به سمت مدیریت کیفیت جامع، بهبود کیفیت تحویل خدمات و تمایل برای خلق آگاهی کیفی در بنگاه از دلایل اصلی این هتلها برای روی آوردن به گواهی های کیفی است در حالی که در ان اچ سه مورد اول یعنی تصویر منعکس شده، مدیریت کیفیت جامع و تحویل خدمات دلایل اصلی بودند و میزان اهمیت آنها نیز از گرن سل کمتر بود ( لازم به ذکر است که هتل‌های ان اچ شناخته شده تر از گرن سل بودند )، سایر دلایل روی آوردن این هتلها به گواهی های کیفیت ( بدون رعایت ترتیب اهمیت )، نیازمندی های مشتریان، بهبود کنترل و کارایی، کاهش محصولات معیوب، تحکیم و افزایش سهم از بازار و این باور که این گواهی ها برای بنگاه در مقابل رقبا مزیت رقابتی محسوب می شود، بودند جدول شکل ۴.

	Tryp Gran Sol Hotel	NH Cristal Hotel
Customer requirements	5	3
Improving the firm's control and efficiency	6	5
Improving the quality image projected to the market	7	6
Good start toward total quality	7	6
Improving the quality of services delivered	7	6
Reducing the number of faulty products	5	5
Consolidating and increasing market share	4	5
Desire to create quality awareness in the firm	7	5
Belief that certification would give an advantage over competitors	6	5

شکل ۴

همانطور که در شکل ۴ نیز دیده می شود در موارد مشابه هتل‌های گرن سل امتیاز بیشتری ( بهای بیشتری ) به دلایل ذکر شده اختصاص می دادند ( ممکن است رابطه ای بین میزان شناخته شده بودن هتل و این امتیاز وجود داشته باشد ) همانطور که مشاهده می شود تحکیم و افزایش سهم از بازار آخرین دلیلی است که هتل‌های گرن سل در زمینه گواهی های کیفیت به دنبال دستیابی به آن بودند و این در حالی است که نیازمندی های مشتری آخرین دلیل هتل‌های ان اچ محسوب می شد.

همچنین مطالعات نشان داد که در هتل‌های گرن سل این گواهی ها بیشترین تاثیر را در حوزه های عملکردی کیفیت خدمات، رشد فروش، موقعیت رقابتی داشته است در حالی که در هتل‌های ان اچ در اکثر حوزه ها تاثیر گذار بوده است باز هم با نمره نسبتا پائین تر. سایر حوزه های عملکردی عبارتند از: رضایت مشتری، روحیه کارکنان، بهره وری، کاهش عیوب، هزینه کیفیت، هزینه ضایعات، فروش، سهم از بازار، رشد سهم از بازار، عملکرد مالی و موقعیت رقابتی. جدول شکل ۵ منعکس کننده این نتایج است.

	Tryp Gran Sol Hotel	NH Cristal Hotel
Customer satisfaction	6	6
Employee morale	5	6
Productivity	5	5
Defect reduction	6	5
Cost of quality	6	5
Service quality	7	6
Cost of waste and rework	6	5
Sales	5	6
Sales growth	7	5
Market share	6	6
Market share growth	5	6
Financial performance	4	4
Competitive position	7	6

شکل ۵

با توجه به شکل ۵ می توان دریافت که در هر دو گروه هتلها ، عملکرد مالی تنها حوزه ای است که کمترین تاثیر را از گواهی های کیفیت پذیرفته است .

### جانشینی برای SERVQUAL

حال باز می گردیم به مطلب قبل همانطور که دیدیم روش SERVQUAL با تمام مزایایی که برای محقق فراهم می کند دارای مشکلاتی نیز بود برای اجتناب از این مشکلات و تحلیل هایی بدون نقاط ضعف روش فوق الذکر ، روش جدیدی تحت عنوان SERVPERF معرفی گردید که در واقع به نوعی مکمل SERVQUAL بوده و ایرادات آن را ندارد . همانطور که از اسم این روش نیز مشخص است ، در این روش شاخص های عملکردی معیار سنجش قرار می گیرند ، SERVPERF روشی دو عاملی است ( ملموس و ناملموس ) بر خلاف SERVQUAL که از ۵ عامل استفاده می شد .

### آنچه در SERVPERF یافتیم

در مطالعه ای که توسط حلیل نادری در قبرس انجام شده محقق سعی داشت ادارکات کیفیت خدمات را بررسی کند ، وی در این تحقیق از نمونه گیری تصادفی در دسترس استفاده کرده و نمونه ای به بزرگی ۲۸۵ را جمع آوری کرده بود ( مطالعه در بخش ترکیه نشین قبرس انجام شد ) ، از SERVPERF بعنوان روش تحلیل استفاده شد و تحلیل رگرسیونی برای روابط آزمون گردید . جدول شکل ۶ اطلاعات نمونه را به تصویر می کشد .

	Frequency ( <i>F</i> )	Percentage
<i>Gender</i>		
Female	117	41.1
Male	168	58.9
Total	285	100.0
<i>Age</i>		
8-27	31	10.9
28-37	44	15.4
38-47	101	35.4
48-57	85	29.8
58-above	24	8.4
Total	285	100.0
<i>Level of education</i>		
Primary school	2	0.7
Secondary or high school	35	11.2
Vocational school	88	30.9
Undergraduate degree	129	45.3
Masters/doctorate degree	34	11.9
Total	285	100.0
<i>Nationality</i>		
British	137	48.1
Scottish	115	40.3
German	10	3.5
Others	23	8.1
Total	285	100.0
<i>Occupation</i>		
Self-employed	22	7.7
Professionals (e.g. lawyers, doctors, engineers)	63	22.1
Students	15	5.3
Executive of a corporation	9	3.2
Governmental employees (e.g. officers, policemen)	8	2.8
Personnel of educational organization	17	5.9
Others (e.g. retired, housewives, laborers, etc.)	151	53.0
Total	285	100.0
<i>Hotel stay</i>		
5-star	128	44.9
4-star	144	50.5
Others (resort hotels)	13	4.6
Total	285	100.0

### شکل ۶

همچنین همانطور که در شکل مشخص است بیشتر تاکید بر روی هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شده است و چند هتل تفرجگاهی نیز در نظر گرفته شده .



دو عامل ( ملموس و غیر ملموس ) دارای واریانس تجمعی ۵۹.۱۹ هستند و تمام بارگذاری های عامل بالا ۰.۵۰ بود و این یعنی دو بعد متمایز در این مطالعه ؛  $\alpha$  کرنباخ برای ملموس و غیر ملموس به ترتیب ۰.۹۵ و ۰.۸۱ است ، ضریب  $\alpha$  ( سطح اطمینان ) نیز ۰.۹۶ میباشد . شکل ۷ توزیع ارزش های ( مقادیر ) SERVPERF را برای مشتریان اروپایی نشان می دهد .

	Perceptions	
	Mean	SD
<i>Tangibles</i>		
The hotel has modern looking equipment	3.82	0.86
The hotel's physical facilities are visually appealing	3.80	0.90
The hotel's employees are neat-appearing	3.94	1.00
Materials associated with the service are visually appealing at the hotel	3.80	1.01
<i>Intangibles</i>		
When the hotel promises to do something by a certain time, it does so	3.91	0.96
When you have a problem, the hotel shows a sincere interest in solving it	3.90	1.03
The hotel performs the service right the first time	3.99	1.07
The hotel provides its services at the time it promises to do so	3.91	1.00
The hotel insists on error-free records	3.92	1.05
Employees of the hotel tell you exactly when services will be performed	3.86	1.04
Employees of the hotel give you prompt service	3.92	1.05
Employees of the hotel are always willing to help you	3.89	1.02
Employees of the hotel are never too busy to respond to your requests	3.89	1.01
The behavior of employees of the hotel instills confidence in customers	3.89	0.96
You feel safe in your transaction with the hotel	4.08	0.92
Employees of the hotel are consistently courteous with you	3.99	0.93
Employees of the hotel have the knowledge to answer your questions	3.96	0.95
The hotel gives you individual attention	3.89	1.03
The hotel has operating hours convenient to all its customers	4.11	0.98
The hotel has employees who give you personal attention	3.79	0.91
The hotel has your best interest at heart	3.89	0.95
Employees of the hotel understand your specific needs	3.85	1.03
<i>Customer satisfaction</i>		
Overall, I am satisfied with the hotel services	4.00	1.02

**Note:** SD: standard deviation

### شکل ۷

همانطور که از جدول نیز پیداست از لحاظ برداشت مسافری از کیفیت خدمات هتل بالاترین نمره مربوط به ساعات عملیاتی راحت و معاملات امن میباشد در صورتی که تسهیلات فیزیکی و توجه به تک تک مشتریان کمترین نمره را دریافت کرده اند . رضایت مشتری متغییر وابسته و عوامل ملموس و غیرملموس متغییرهای مستقل در نظر گرفته شدند .  $R^2$  محاسبه شده ۰.۷۸ میباشد با F

۲۲۸.۲۹ در سطح معناداری  $p > 0.001$  . ملموس ها ( $\beta = 0.18$ ) و ناملموس ها ( $\beta = 0.67$ ) هر دو اثر معنا دار مثبتی (مستقیمی) بر روی رضایت مشتریان نشان دادند .

می توان اینگونه بیان کرد که هتل‌های شمال قبرس ( محل مطالعه ) میبایستی بر روی تسهیلات فیزیکی سرمایه گذاری بیشتری بنمایند و همچنین با افزایش بودجه آموزشی کارکنان را به افرادی که توجه کافی به تک تک مشتریان دارند تبدیل کنند ، آنچه که مسلم است بعلت رابطه مثبت عوامل ملموس و ناملموس ، توجه به این عوامل در اداره هتلها از اهمیت بسیاری برخوردار است .

## سخن آخر

در این بررسی همانطور که پیش از این اشاره شد ، تلاش بر این بود تا اهمیت کیفیت خدمات در صنعت اقامتی روشن شود و اینکه علی رغم عدم وجود استاندارد مشخص بین المللی هتلها دائما در تلاشند تا خدمات خود را اندازه گیری کرده و آنرا به سطح انتظارات و ادراکات مشتریان نزدیک کنند ، روش های مختلف تحقیقی بکار گرفته شده برای این منظور نیز شاهدهی بر این مدعاست .

دوام کیفیت خدمات ، یعنی مشتری وفادار و مشتری وفادار یعنی سود بلند مدت برای هتل و هتلها برای دوام در چنین بازار رقابتی به مشتریان وفادار نیازمندند . بدیهی است که در مواردی که هتلها شناخته شده تر باشند اهمیت کمتری به گواهی های کیفیت میدهند اما در همین صورت نیز این هتلها دائما در تلاشند تا برداشتهای ذهنی مشتریان از کیفیت خدماتشان را بهبود بخشند .

همانطور که در مدیریت خدمات عوامل ناملموس مطرحند ، به همان اندازه عوامل ملموس نیز دخیلند ، کیفیت مواد و وسایل بکار رفته ، معماری ، تجهیزات فیزیکی ، نورپردازی ، رنگ آمیزی ، بوهای مطبوع ، میزان انواع مختلف آلودگی ها ( اعم از صوتی ، بصری ، ضایعات ، بهداشتی ... ) ، دکوراسیون و غیره همه و همه در شکل گیری برداشت مشتری از کیفیت خدمات نقش دارند .

در این مطالعه تلاش شد تا بطور اجمالی دغدغه های کیفی هتلها نیز بررسی شود و اینکه مدیران ارشد چه انتظاراتی از بهبود کیفیت خدمات دارند ، مبحث کیفیت خدمات تا زمانی که بازار رقابتی باشد در بین صاحب نظران مطرح است و هر روزه تلاشهایی در جهت افزایش دقت سنجش و صحت اطلاعات همگام با تلاشهای نوآورانه ای برای ارائه خدمات جدید برای پاسخگویی به انتظارات در حال رشد مشتریان انجام می پذیرد ، نبود استاندارد مشخص خدماتی نیز مزید بر علت است ، البته شایان ذکر است که پیشرفتهایی در جهت تدوین استاندارد کیفیت خدمات هتلداری بین المللی صورت پذیرفته که امکان دستیابی به چنین استانداردهایی را افزایش می دهد .