

بکارگیری مدل سروکوال و کانو برای تعیین فرایندهای اولویت دار جهت بهبود در سازمانهای خدماتی (مطالعه موردی: شعب نمایندگی شرکت بیمه ایران در سمنان)

عظیم زارعی^۱، حسن رجبی^۲، هادی مرادی^۳

۱ عضو هیات علمی دانشگاه سمنان، Email: azimzareei@yahoo.com

۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی سمنان

۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه سمنان

چکیده

بخش خدمات در حال حاضر با مشکلات فراوانی روبه‌رو است که قسمت عمده آن ریشه در فرایندهای انجام امور دارد. فرایندها به مثابه رگها، وظیفه به جریان در آوردن امور در بدنه سازمان‌ها را بر عهده دارند. این در حالی است که در بخش خدمات بدلیل تنوع، پیچیدگی و گستردگی سازمانها، این فرایندها بشدت ناکارآمد شده‌اند. از این‌رو، بهبود فرایندهای بخش خدمات همچون دیگر سازمان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در نگاه فرایند محور هر سازمانی به ویژه سازمان‌های خدماتی متشکل از فرایندهای متعدد و متنوعی می‌باشد. بعلاوه یکی از مراحل اجرای مدیریت فرایندها، بهبود فرایندها است. باتوجه به ملاحظات مختلف نظیر محدودیت منابع و امکانات تعیین و انتخاب فرایندهای اولویت دار جهت بهبود پرسشی محوری می‌باشد. در مقاله حاضر جهت تعیین فرایندهای منتخب در سازمانهای خدماتی بکارگیری دو مدل سروکوال و کانو ارائه شده است. چارچوب پیشنهادی تحقیق در شعب نمایندگی شرکت بیمه ایران در شهرستان سمنان پیاده سازی شده است. نتایج بدست آمده فرایندهای اولویت دار را با در نظر گرفتن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و در راستای کسب رضایت آنها تعیین نموده است. واژگان کلیدی: مدیریت فرایندها، مدل سروکوال، مدل کانو، سازمان‌های خدماتی



Using Servqual and Kano's Models for Determining Priority Processes with Aim of Improvement the Services Organization

Azim Zarei¹, Hasan Rajabi², Hadi Moradi³

1- Faculty of Semnan University

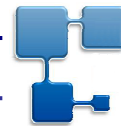
2- M.A Industrial Management student of Azad University of Semnan branch

3 -M.A Marketing student of Semnan University

Abstract

Service sector now faces many problems, and main part of these problems has rooted in their business process. Processes duty is to flow tasks in organization framework like vessels. Whereas these processes become more inefficient due to diversity, complexity and widespread in service sector, like other organization processes improvements in service sector are unavoidable. Every organization organized of diverse and multiple processes particularly process-oriented perspective of services organizations. Moreover process improvement is one stage of process management implementation. Considering various measures like resources and facilities limitation, choice and determine of priority process for improvement is pivotal question. In this paper Servqual and Kano's models are presented for determining selected processes in services organization. Research purposed framework has been implemented in Iran insurance corporation branches in Semnan County. Results have determined priority processes with regard to needs and expectation of consumers in line with their satisfaction.

Keyword: Management processes, Servqual model, Kano's model, Services organization



۱- مقدمه:

سازمان‌های کشور ما به ویژه سازمان‌های خدماتی با مشکلات عدیده‌ای نظیر عدم هماهنگی، فقدان یکپارچگی امور، و زمان طولانی غیر قابل قبول انجام کارها مواجهند که تاثیر آن‌ها بر روی کیفیت خدمات ارائه شده و رضایت مشتریان کاملاً محسوس است. از مهمترین علل این مشکلات می‌توان به حاکم بودن نگرش وظیفه‌ای* در اکثر سازمان‌ها از بدو تاسیس تاکنون اشاره کرد که عدم توجه به شناسایی و بهبود فرایند انجام کارها در سالهای گذشته نیز این مشکلات را تشدید نموده است. بعلاوه امروزه در فضای حاکم بر فعالیت سازمان‌ها عوامل متعددی نظیر افزایش تناوب سفارش محصولات، نیاز به انتقال سریع اطلاعات، تصمیم‌گیری‌های سریع، نیاز به سازگاری با تغییرات تقاضا، افزایش رقابتی بین المللی، تقاضا برای زنجیره‌های زمانی کوتاه، بقا و سوددهی موسسات کوچک و بزرگ را به چالش کشیده است [14]. این روند همراه با تشدید جهانی سازی ضرورت اعمال مستمر و صحیح اصول مدیریتی از جمله مدیریت اثربخش فرایندهای سازمان را بوجود آورده است. امروزه بهره‌وری بالا، بهبود ارتباط با مشتریان [19]، فرایندهای کسب و کار اثربخش [8]، مدیریت کیفیت و اعمال مدیریت استراتژیک [4] ویژگی‌ها و صفات مشخصه بسیاری از موسسات برای موفقیت در صناعی پر رقابت می‌باشد. از اینرو مدیریت کیفیت نقش مهمی در طراحی فرایندهای کسب و کار دارا می‌باشد [10]، چرا که این امر از جمله شرایط لازم برای حفظ رضایت مشتریان می‌باشد [8].

در عصر فزاینده رقابت، اهمیت رسیدن به سطوح بالایی از رضایت مشتریان توجه پژوهشگران و شاغلان را تقریباً به یک اندازه به خود جلب نموده است. بویژه این موضوع در حوزه خدمات که موسسات تمرکز فوق العاده‌ای بر بحث بهبود کیفیت خدمات جهت رسیدن به سطوح بالای رضایت مشتریان دارند، مطرح می‌باشد [15]. یکی از دلایل این امر تکنولوژی‌های اطلاعاتی نوین می‌باشد. در اواخر دهه ۱۹۸۰ شرکت‌های آمریکایی دریافته‌اند که تکنولوژی‌های اطلاعاتی نوین امکان کنترل گسترده فرایندها را فراهم می‌آورد. بعلاوه مدیریت فرایندها کسب و حفظ مزیت رقابتی را از طریق مختلف مانند کاهش زمان چرخه محصول فراهم می‌آورد. در این خصوص داونپورت و شوارت (۱۹۹۰) بیان می‌دارند که مطالعه و بررسی درباره تکنولوژی اطلاعاتی باید با محوریت کاربرد آنها در چگونگی حمایت‌های جدید یا طراحی مجدد فرایندهای کسب و کار باشد و در مقابل فرایندهای کسب و کار و بهبود آنها با توجه به توانمندی‌هایی که سیستم اطلاعاتی فراهم می‌کنند صورت گیرد. داونپورت و شوارت تا آنجا پیش رفتند که این نگرش جدید، به مدیریت فرایند را مهندسی صنایع جدید^۱ نامیدند.

۲- مفهوم و کارکرد مدیریت فرایندها

فرایندهای کسب و کار ارائه‌کننده فعالیت‌های مرکزی سازمانی می‌باشند چراکه شرکت‌ها عمدتاً شامل فرایندها و نه محصولات یا خدمات هستند. از این منظر مدیریت کسب و کار به معنای مدیریت فرایندها می‌باشد [20]. مدیریت فرایندها^۲ از منظر وان در آلست^۳ به عنوان یکی از محققان مشهور در این حوزه بصورت "حمایت از فرایندهای کسب و کار با استفاده از روشها، تکنیک‌ها و نرم افزارهای طراحی، تأیید، کنترل و تحلیل فرایندهای عملیاتی شامل نیروی انسانی، تشکل‌ها، کاربران، پرونده‌ها و منابع اطلاعاتی دیگر"، تعریف می‌شود [14]. مدیریت فرایندها دید کل‌نگر داشته و در تلاش است تا بر بهبود جزء به جزء بخش‌های مجزا فرایند کسب و کار که اغلب در نتیجه راه حل‌های فرعی بهینه حاصل می‌شود غلبه کند تا از این طریق وابستگی متقابل استراتژی، افراد، فرایندها و تکنولوژی را برای رسیدن به اهداف کسب و کار منجر شود. از اینرو مدیریت فرایندها بسیاری از جنبه‌های سازمان از ساختار (سازماندهی طبق فرایندها) تا مدیریت (رهبران فرایندها در مقابل سران عملیاتی) را تحت تاثیر قرار می‌دهد [11].

بطور کلی بررسی و تحلیل تعاریف موجود مدیریت فرایندها دو جهت‌گیری کلان را نشان می‌دهد، نخست مدیریت فرایند تنها برای بهبود فرایندها، و دیگری مدیریت فرایند برای مدیریت سیستم‌ها. لازم به ذکر است که این نتایج شبیه دو مدل مدیریت فرایند ارائه شده توسط نیلسون** (۲۰۰۳) می‌باشد. در دو مدل یاد شده مدیریت فرایندها با دو جهت‌گیری مکانیکی و ارگانیکی ارائه می‌شود.

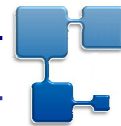
^۱-Functional Approach

^۲-new industrial engineering

^۳-Business process management

[§]-Van der Aalst

^{**}-Nilsson



در مدیریت فرایندها با جهت گیری مکانیکی تمرکز بر اجزاء ساختاری و در مدیریت فرایندها با جهت گیری ارگانیک تمرکز بر افراد موجود در فرایند و انعطاف پذیری آن می باشد [16].

نتیجه تحقیق اسکرینجر و همکارانش (۲۰۰۸) حاکیست که سطوح بالای فرایند کسب و کار منجر به عملکرد بهتر مالی و غیر انتفاعی می گردد. بخصوص اینکه فرایند کسب و کار تاثیر مستقیمی بر عملکرد غیر انتفاعی دارد، بعلاوه بررسی مک کورمک و جانسون^{††} (۲۰۰۱) نشان داد که مدیریت فرایند برای کاهش تضاد و تشویق ارتباط بین سازمانی بیشتر ضروری می باشد، درحالیکه عملکرد سازمانی نیز بهبود می یابد. این در حالی است که بسیاری از مدیران ارشد همچنان درباره چرایی و چگونگی استفاده از مدیریت فرایند در سطح استراتژیک و سطح سیستم کاملا ناآگاه هستند، از طرف دیگر بعضی از این مدیران که شاغلین بخش کیفیت سازمانی هستند فاقد توجه کافی به مدیریت فرایند می باشند [16]. شدت این موضوع در کشورهایی نظیر کشور ما بیشتر است. نتایج بررسی مدیریت فرایند در کشورهای جهان سوم توسط ایساکسون و ویکلون (۲۰۰۲) نشان داد که سبک مدیریت فرایند جهان اول، عملکرد و نتایج خوبی به همراه داشته، اما بدلیل فقدان تعهد مدیریت در کشورهای جهان سوم اعمال آن بندرت صورت می گیرد. در این خصوص چالش اصلی، برانگیختن مدیران برای مدیریت تغییرات یاد شده ضمن آنکه فرایندهای کسب و کار همچنان نیازمند، به اثبات رساندن مزایای آشکار و قابل لمس برای کسب پذیرش گسترده می باشند [16].

۳- مراحل و ملاحظات اجرای مدیریت فرایندها

اجرای صحیح، کامل و به موقع مدیریت فرایندها نتایج و دست آوردهای قابل توجهی به دنبال دارد. در واقع این نتایج زمانی بدست می آید که سازمانهای وظیفه مدار با سازمانهای فرایند محور جایگزین شده و مشکلات مربوطه مرتفع گردد. اجرای مدیریت فرایندها در برگیرنده مراحل است که صاحب نظران آنها از منظرهای متفاوت تعیین و تبیین نموده اند. به عنوان مثال گونسالوز^{†††} (۲۰۰۰) این مراحل را مطابق جدول زیر تعیین کرده است [19].

مراحل	الف	ب	ج	د	و
کجا هستیم؟	کدام فرایندها؟	تعیین فرایندهای اصلی، فرعی و جزئی	بهبود فرایندهای کلیدی	توزیع منابع به فرایندهای کلیدی و تعیین مسئولیت متولیان فرایندها	طراحی مجدد سازمان بر اساس فرایندها
توضیحات	شرکتها درک نمی کنند چه اتفاقی می افتد، تنها آگاهی شرکتها از فرایند تولیدشان می باشد	همچنان تلاشها بر وظایف، متمرکز می باشد، فرایندها به ساختار وظیفه ای محدود بوده، کارها به روش سنتی در حال انجام می باشد	اگرچه شرکتها از فرایندهایشان آگاه هستند اما همچنان وظیفه محور هستند، و همچنان قدرت در ساختار عمودی است.	چون سازمان مبتنی بر ساختار قدیمی خود می باشد، همچنان یکپارچه نمی باشد، در عین حال که در سازمان نارضایتی وجود دارد، شرکت با تاکید بر فرایندها شروع به کسب نتایج مثبتی نموده است.	اهداف فرایندها تعریف می شود، حوزه های وظیفه ای عملا وجود ندارد
تا کجا می توان پیشرفت نمود؟	تازمانیکه هدف تنها تولید باشد، احتمال پیشرفت سریع کم است	مرتفع ساختن تنگناها ^{†††} و دستیابی به اثربخشی	بهبود فرایندهای کلیدی و حذف فعالیتها و وظایفی که ارزش افزوده ای ندارند	مدیریت بعضی از فعالیتهای خاص و تلفیق آنها با فرایندهای فرعی	مدیریت تلفیقی فعالیتهای کلیدی

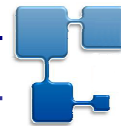
جدول (۱): مراحل شرکتها که در جهت مدیریت فرایند کسب و کار حرکت می کنند (سنتانین و همکارانش، ۲۰۰۸)

کتینگر و همکارانش^{***} (۱۹۹۷) سه مرحله دیگر را پیشنهاد نمودند که با دید جزئی شروع و بر فرایندهای ویژه که شامل (۱) بهبود فرایند؛ (۲) طراحی مجدد فرایند، و (۳) مهندسی مجدد بنیادی است، متمرکز می باشد. در این رویکرد تصاعدی یک شرکت ممکن است طیفی را که با بهبود اندک در مدیریت فرایند کسب و کار شروع می شود را تا مهندسی مجدد انتخاب نماید [19]. همچنین پالمبرگ (۲۰۰۹) با بررسی ادبیات مدیریت فرایندها، آنها در قالب یک مدل متمرکز نشان داد. این مدل خلاصه ای از تعریف فرایند، طبقه بندی ها و وظایف تشریح شده در ادبیات می باشد، که در جدول زیر آورده شده است.

†† -McCormack & Johnson

††† -Goncalves

*** -Kettinger, Teng & Guha



تعریف فرایند	توالی افقی از فعالیتهای که جهت برآورده نمودن نیازهای مشتریان یا سهامداران نهاده (نیاز) به ستانده (نتیجه) تبدیل می کند
طبقه بندی سطوح فرایندها	کلان: استراتژیک، عملیاتی، پشتیبانی خرد: فرایند اصلی، فرایند فرعی، فعالیت، وظیفه
متولیان مدیریت فرایند	مالکان فرایند و اعضای تیم فرایند
اهداف اصلی مدیریت فرایند	حذف موانع شناسایی فرصتها، جهت استفاده از تکنولوژی بهبود عملکرد کسب و کار کنترل و بهبود فرایندها انطباق با اهداف استراتژیک بهبود کیفیت محصولات و خدمات بهبود اثربخشی سازمانی
تعاریف مدیریت فرایند	الف) رویکرد ساختارمند به تحلیل و بهبود مستمر فرایند ب) چشم اندازی با ارزش در تعیین اثربخشی سازمان و روشی کلی برای مدیریت همه جوانب کسب و کار
دو رویکرد اصلی در پیاده سازی مدیریت فرایندها	۱- انتخاب فرایند، ۲- نگاشت و توصیف فرایند، ۳- سازماندهی برای کیفیت، ۴- ارزیابی فرایند، ۵- بهبود فرایند ۱- طراحی ساختار (معماری) فرایند، ۲- قابلیت مشاهده فرایند، ۳- نظارت بر ساز و کارها، ۴- بهبود ساز و کارها
ابزارهای لازم در پیاده سازی مدیریت فرایندها	توسیم فرایند، ارزیابی فرایند، مهندسی مجدد یا طراحی مجدد فرایند، مدل‌هایی برای بهبود مستمر، ابزارهایی برای الگوبرداری (بنچ-مارکینگ)

جدول (۲): تعریف فرآیند، طبقه بندی و وظایف آن (پالمبرگ و همکارانش، ۲۰۰۹)

از سویی دیگر باید توجه داشت که موفقیت یا شکست مدیریت فرایندها تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار دارد. چنگ و چیو (۲۰۰۸) در تحقیق به بررسی عوامل ضروری موفقیت اجرای مهندسی مجدد فرایند کسب و کار در بخش بانکداری هنگ‌کنگ پرداختند. نتایج بررسی آنها چهار عامل ضروری را برای این امر مشخص کرد که شامل: تعهد مدیریت، تمرکز بر مشتری، استفاده از فناوری اطلاعات (IT) و تغییر مرادوات، و توسعه ابزارهای کارکردی برای ارزیابی مهندسی مجدد فرایند کسب و کار در صنعت مربوطه می باشد. نتیجه مهمتر این است که از بین این چهار عامل فقط تمرکز بر مشتری دارای رابطه معنی دار با عملکرد سازمانی بوده است. یافته‌های آنها با ادبیات مهندسی مجدد موفقیت آمیز سازگار می‌باشد. نتایج تحقیق ترکمن⁺⁺⁺ در اسکای بانک کرواسی عوامل ضروری موفقیت را در قالب سه عامل تناسب بین محیط کسب و کار و فرایندهای کسب و کار، بهبود مستمر برای اطمینان از مزایای مدیریت فرایند کسب و کار، و تناسب بین فن آوری اطلاعات و فرایندهای کسب و کار معرفی نموده است. بعلاوه عواملی دیگر نظیر حمایت مدیریت عالی، مدیریت پروژه، قهرمانان (پشتیبانی) پروژه، ارتباطات و همکاری بین دپارتمان‌ها، و آموزش کاربر نهایی نیز از جمله عوامل ضروری موفقیت مدیریت فرایندها بر شمرده شده است [21].

۴- مدیریت فرایندها در سازمانهای خدماتی

اگرچه مدیریت فرایندها ابتدا در سازمان‌های تولیدی مطرح و دنبال شد اما ضرورت و اهمیت آن در سازمان‌های خدماتی نیز پوشیده نمانده است. نتیجه بررسی‌های دوساله مادرن⁺⁺⁺ و همکارانش (۲۰۰۷ و ۲۰۰۸) نشان داد که مدیریت فرایندها یکی از عوامل حیاتی در کسب رضایت مشتری است و لذا آنها پیشنهاد نمودند که شاعلین بخش خدمات بایستی بر آن جهت تاثیر بر کیفیت خدمات و رضایت مشتری تاکید بیشتری داشته باشند. چراکه کیفیت خدمات عموماً بصورت رضایت یا برآورده نمودن بیش از اندازه نیازها و خواسته‌های مشتریان تعریف می‌شود. همچنین کومار و همکارانش (۲۰۰۸) به بررسی ارتباط بین مدیریت فرایندها و رضایت مشتریان در بانکهای انگلستان پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت فرایندها محرک اساسی کیفیت خدمات فنی بوده و در رسیدن به سطوح بالایی از رضایت مشتریان مهم و حیاتی می‌باشد. مدیران بخش خدمات باید برای افزایش کیفیت باید تلاش‌هایشان را بر خدمات بالقوه و فرایند ارائه خدمات متمرکز نمایند [13].

در موسسات خدماتی، احتمال بیشتری وجود دارد که مهندسی مجدد فرایندها مفیدتر باشد، چراکه نوآوری در محصول به تنهایی نمی تواند خواسته‌های دائماً متغیر مشتریان را برآورده سازد. مهندسی مجدد فرایند با تمرکز بر فرایندها انعطاف پذیری بیشتری را برای موسسات فراهم می آورد تا از این طریق بتوانند ایده‌های نوآورانه را ایجاد و محصولات جدیدی را برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان بوجود آورند. توسعه هسته‌های رقابتی جدید از طریق مهندسی مجدد فرایند می‌تواند شانس موفقیت از طریق جایگاه یابی مجدد در

+++ -Trkman
+++ -Maddern



بازار و بهبود خدمات مشتریان را افزایش دهد [6]. علیرغم تاکیدات فوق و سرمایه گذاریهای قابل توجه بایست توجه داشت که نتایج حاکی از ۶۰ تا ۸۰ درصد شکست در مدیریت فرایندها می باشد [21].

سرانجام باید توجه داشت در نگاه فرایند محور هر سازمانی به ویژه سازمانهای خدماتی متشکل از فرایندهای متعدد و متنوعی می باشد. از سویی دیگر یکی از مراحل اجرای مدیریت فرایندها، بهبود فرایندها است. یکی از ملاحظات کلیدی در تعیین فرایندهای منتخب آن است که این فرایندها بایست بیشترین ارتباط را با رضایت مشتریان داشته باشد. لذا با توجه به ملاحظات فوق و محدودیت منابع و امکانات سازمانی تعیین و انتخاب فرایندهای اولویت دار جهت بهبود یکی از دغدغه های مدیران بخش خدمات می باشد. در ادامه مقاله الگویی برای انتخاب فرایندهای اولویت دار جهت بهبود در سازمانهای خدماتی ارائه می شود.

۵- مدل سروکوال و کانو:

به منظور ارزیابی کیفیت خدمات، مدل سروکوال یکی از گسترده ترین مدل های کاربردی است. این مدل در اواسط سال ۱۹۸۰ توسط پاراسورامون و همکارانش توسعه یافت تا کیفیت خدمات با استفاده از فاصله بین تصورات و انتظارات مشتری درباره عملکرد کیفیت خدمات سازمان تعیین گردد [3]. مدل سروکوال براساس ۲۲ مولفه (حول ابعاد ۵ گانه) انتظارات مشتریان از خدمات و ادراک آنها را مورد سنجش قرار داده است که این پنج بعد شامل: عوامل محسوس، قابلیت اعتبار، پاسخگویی، اطمینان خاطر، همدلی است [2]. ساختار نهفته در شالوده ابزار سروکوال برای جمع بندی کیفیت خدمت در بخش عمومی بسیار مناسب است. این ابزار مدیران بخش دولتی و تصمیم گیرندگان مرتبط را، به اطلاعاتی درباره ادراکات مشتریان خدمت فعلی مجهز می کند، که آنها دریابند انتظارات و نیازهای مشتریان چیست. بدین ترتیب ابزار سروکوال قابلیت بکارگیری برای گروه های مختلف مشتری به ازای یک فراهم کننده خدمت یکسان را دارد [۱].

اکثر تعریف های قبلی درباره کیفیت از جمله تعریف هرز بزرگ، کیفیت به صورت خطی و تک بعدی در طبیعت است. اما در اواخر ۱۹۷۰ پروفیسور نوریکی کانو و چند همکار دیگر ژاپنی اش مدل کانو را توسعه دادند تا کیفیت خدمات را در بستر نیازهای مشتری تعریف کنند و این نظریه سنتی را رد کردند و کیفیت غیر خطی و دو بعدی را مطرح نمودند [7]. انطباق پارامترهای کیفیت عملکرد خدمات و رضایت مشتری در یک محور دو بعدی باعث می شود تعریف کیفیت پیچیده تر شود. بنابراین کانو و همکارانش سه نوع شرط مورد نیاز خدمات را تشخیص دادند که زمانی که برآورده می شوند که به شیوه های مختلف بر رضایت مشتری تاثیر می گذارند. این شرایط شامل: ویژگی های الزامی، ویژگی های تک بعدی و ویژگی های جذاب است. ویژگی های الزامی یک ضرورت هستند و شرط کافی برای رضایت مشتری نمی باشند. ویژگی های تک بعدی زمانی که وجود داشته باشند رضایت مشتری را فراهم می کنند و در صورت عدم وجود باعث نارضایتی می گردند. بنابراین در مورد ویژگی های تک بعدی می توان گفت هرچه کیفیت خدمات تصور شده بالاتر باشد رضایت مشتری را افزایش می دهد و بالعکس. ویژگی جذاب ویژگی هایی هستند که اگر وجود داشته باشند مشتریان راضی هستند و زمانی که وجود ندارند مشتریان ناراضی نمی باشند. درحقیقت ویژگی های خدماتی جذاب بیشترین تاثیر را به سطح رضایت مشتری در زمینه خدمات دارند. [4]. تحلیل کانو یکی از ابزار های اندازه گیری کیفیت برای اولویت بندی خواسته های مشتریان بر اساس تاثیر آنها در رضایت و خوشنودی مشتری است. تحلیل کانو کمک می کند تا برای مشتریان مختلف الزاماتی که دارای اولویت بیشتری هستند تعیین شود [6].

۶- روش تحقیق:

نگاه نظریه پردازان سروکوال به کیفیت بصورت تک بعدی و خطی بوده که این تعریف از کیفیت برای سازمان های خدماتی امروزی که برای باقی ماندن در عرصه رقابت نیازمند ارتقای کیفیت خدمات خود بوده جامع و کامل نمی باشد. بدین منظور در تحقیق حاضر جهت تعیین فرآیندهای اولویت دار در سازمان های خدماتی از تلفیق مدل کانو و سروکوال استفاده شده است که حذف فرضیه خطی بودن تعریف کیفیت را بهمراه دارد که به عنوان انتقاد اصلی از سروکوال مطرح شده است. در اولین گام از پژوهش عوامل کیفیت خدمات بر اساس مدل سروکوال تعیین شده و سپس عملکرد کنونی شرکت در ارائه این خدمات از دید مشتریان و انتظارات آنها از کیفیت خدمات ذکر شده مورد ارزیابی قرار گرفته است. با توجه به فاصله بین انتظارات مشتریان و عملکرد کنونی شرکت در ارائه این خدمات، خدمات به دو دسته ضعیف و قوی تقسیم می شود. در دومین گام از پژوهش با تلفیق مدل کانو و سروکوال، عوامل کیفیت



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

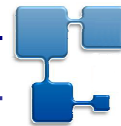
خدمات بر اساس مدل کانو طبقه بندی شده تا مشخص شود کدام ویژگی کیفیت خدمات که توسط مدل سروکوال تعیین و مورد ارزیابی قرار گرفته، دارای اهمیت استراتژیک در ارتباط با رضایت مشتریان است. از آنجائی که خدمات تعیین شده خروجی فرایندهای داخلی شرکت می باشد، لذا ارائه این خدمات به شکل مطلوب و مناسب مستلزم بهبود و کارآمدی فرایندهای متناظر است. در نتیجه این فرایندها به عنوان فرایندهای منتخب جهت تحلیل و بهبود به شرکت بیمه ایران پیشنهاد می شوند. بر این اساس فرایندهای منتخب برای مشتریان جذاب، رضایت آنان را افزایش داده و به کسب مزیت رقابتی منجر می شوند.

از آنجا که تحقیق حاضر، توصیف شرایط و پدیده های مورد بررسی به منظور شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری رساندن به فرآیند تصمیم گیری است، این تحقیق را می توان در زمره تحقیقات توصیفی به شمار آورد و چون داده های مورد نظر از طریق نمونه گیری از جامعه جمع آوری می شود این تحقیق از شاخه پیمایشی بوده که به شیوه مقطعی صورت می پذیرد. از سوی دیگر تحقیق حاضر، برحسب اهدافی که دنبال می کند، از نوع کاربردی است لذا از این جهت نیز این تحقیق کاربردی محسوب می شود. جامعه آماری این پژوهش، شعب نمایندگی شرکت بیمه ایران در شهرستان سمنان می باشد. روش نمونه گیری در این تحقیق روش تصادفی - خوشه ای است. بدین صورت که هریک از شعب در شهرستان سمنان به عنوان یک خوشه انتخاب شده و سپس بطور تصادفی تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده و پرسشنامه ها در اختیار آنان قرار گرفت. در این تحقیق جهت سنجش میزان روایی دو پرسشنامه موجود، پس از طراحی اولیه و مشورت با اساتید و خبرگان صنعت بیمه، اصلاحات لازم صورت پذیرفت و شکل نهایی پرسشنامه ها مشخص گردید. جهت آزمون پایایی پرسشنامه ها در ابتدا تعداد ۲۰ عدد به عنوان پیش آزمون در نظر گرفته و از آزمون کرونباخ که مهمترین و رایج ترین ابزار اندازه گیری پرسشنامه می باشد استفاده گردید که مقدار آن برای پرسشنامه اول ۸۴.۹ درصد و برای پرسشنامه دوم ۷۷.۷ درصد می باشد که نشاندهنده آن است که پرسشنامه های تحقیق از اعتبار بالایی برخوردار می باشند.

- مطالعه موردی:

اولین گام در این پژوهش تعیین عوامل کیفیت خدمات در بخش راهبردی شرکت بیمه ایران بر اساس مدل سرو کوال است. در این پژوهش، پس از بررسی منابع مربوط به کیفیت خدمات راهبردی و مشورت با خبرگان این صنعت، سه مولفه به این ۲۲ مولفه اضافه گردید که جمعا با استفاده از این ۲۵ ویژگی کیفیت خدمات شرکت بیمه ایران مورد ارزیابی قرار گرفت. بمنظور تعیین ویژگی های قوی و ضعیف کیفیت خدمات شرکت بیمه ایران نمونه ای تصادفی شامل ۱۵۰ نفر از مشتریان شعب مختلف بیمه ایران انتخاب و پرسشنامه ای بین آنان توزیع شد تا ارزیابی های خود را درباره کیفیت خدمات ارائه شده کنونی و همچنین انتظاراتشان را در مورد کیفیت این خدمات ارائه دهند. نتایج این تحلیل در جدول زیر مشاهده می شود.

ردیف	ویژگی های کیفیت خدمات	میانگین عملکرد	میانگین انتظارات	فاصله	کیفیت خدمات
۱	ادب و تواضع کارکنان شعب در برخورد با بیمه گر	۳.۰۰	۴.۰۰	-۱.۰۰	ضعیف
۲	آراستگی و مرتب بودن ظاهر کارکنان شعب	۳.۰۰	۳.۴۰	-۰.۴۰	ضعیف
۳	چیدمان منظم و مرتب شعب (نظیر جزوات، زونکن ها، قراردادهای بیمه ...)	۲.۷۵	۳.۴۶	-۰.۷۱	ضعیف
۴	استفاده از تجهیزات مدرن در شعب	۲.۷۰	۳.۳۹	-۰.۶۹	ضعیف
۵	پاکیزگی و تمیزی شعب	۳.۳۰	۴.۰۰	-۰.۷۰	ضعیف
۶	علاقه و اشتیاق کارکنان جهت ارائه خدمات به بیمه گران	۴.۲۵	۴.۳۱	-۰.۰۶	ضعیف
۷	توانایی و علاقه کارکنان برای پاسخگویی به شکایات و انتقادات مشتریان	۳.۵۱	۴.۰۵	-۰.۵۴	ضعیف
۸	انجام خدمات در موعد مقرر (صدور بیمه نامه ها، پرداخت خسارت و ...)	۳.۵۰	۴.۰۳	-۰.۵۳	ضعیف
۹	بکاربردن کارمندی متخصص در جایگاه شغلی شان	۲.۶۱	۳.۲۱	-۰.۶۰	ضعیف
۱۰	در اختیار قرار دادن اطلاعات شفاف و کامل به بیمه گذاران در زمان عقد قرارداد	۲.۹۹	۳.۷۳	-۰.۷۴	ضعیف
۱۱	ارائه عقد قرارداد بصورت اینترنتی (عدم مراجعه به شعب بیمه)	۲.۵۰	۳.۳۸	-۰.۸۸	ضعیف
۱۲	سرعت ارائه خدمات در شعب بیمه	۳.۵۰	۴.۰۶	-۰.۵۶	ضعیف
۱۳	خلق اعتماد، امنیت مالی و جانی در ذهن بیمه گر توسط شرکت بیمه گذار	۳.۳۵	۳.۸۵	-۰.۵۰	ضعیف
۱۴	رفع مشکلات و نواقص احتمالی توسط کارکنان در سریعترین زمان ممکن	۳.۶۵	۴.۰۷	-۰.۴۲	ضعیف
۱۵	اطلاع رسانی به مشتریان در مورد زمان اتمام قرارداد بیمه	۴.۲۵	۴.۳۸	-۰.۱۳	ضعیف
۱۶	تعداد مناسب شعبه ها در سطح شهر	۳.۸۵	۳.۴۱	+۰.۴۴	قوی
۱۷	مکان و پراکندگی مناسب شعبه ها در سطح شهر	۳.۵۵	۳.۳۶	+۰.۱۹	قوی
۱۸	ارائه تبلیغات مختلف (کوپن ها، تخفیف ها و ...)	۲.۹۵	۳.۶۵	-۰.۷۰	ضعیف



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

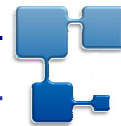
۱۹	تعداد کارکنان کافی برای ارائه خدمات بموقع	۳.۲۱	۳.۹۱	-۰.۷۰	ضعیف
۲۰	ساعت کاری مناسب شعب بیمه	۳.۲۹	۳.۹۶	-۰.۶۷	ضعیف
۲۱	سادگی دسترسی و برقراری تماس با شعب بیمه	۳.۱۰	۳.۸۳	-۰.۷۳	ضعیف
۲۲	میزان احساس راحتی مشتری از نظر عاطفی پس از عقد قرار داد بیمه	۴.۳۰	۴.۴۳	-۰.۱۳	ضعیف
۲۳	پرداخت خسارت در خود صحنه حادثه (ارائه خدمات فوری)	۳.۰۵	۳.۷۴	-۰.۶۹	ضعیف
۲۴	خواستار بهترین منافع برای بیمه گذاران توسط شرکت بیمه	۲.۹۶	۳.۵۳	-۰.۵۷	ضعیف
۲۵	درک نیازهای بیمه گر و برقراری ارتباط صمیمانه با وی توسط کارکنان شعب	۳.۰۰	۳.۵۹	-۰.۵۹	ضعیف

جدول (۳) : نتایج ارزیابی سروکوال

پس از جمع آوری داده ها و تحلیل آنها که در جدول بالا مشاهده می شود، مشتریان دو ویژگی "تعداد مناسب شعبه ها در سطح شهر" و "مکان و پراکندگی مناسب شعبه ها در سطح شهر" را جز ویژگی های قوی قلمداد کرده اند که تفاوت مثبتی بین عملکرد کنونی شرکت و انتظارات مشتریان در این ۲ عامل وجود داشته و بدین معناست که مشتریان از کیفیت ارائه شده این ۲ ویژگی خدمات راضی بوده اند. در ۲۳ ویژگی دیگر تفاوت منفی بین عملکرد کنونی و انتظارات مشتریان وجود دارد که بیانگر عدم رضایت مشتریان از کیفیت ارائه شده این ویژگی ها می باشد. موقعیت کیفیت خدمات شرکت بیمه ایران از طریق مدل سروکوال مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن بیانگر عدم رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده می باشد. در دومین مرحله از پژوهش، طبقه بندی کیفیت خدمات بر اساس مدل کانو می باشد. بدین منظور پرسشنامه ای که در برگیرنده مقیاس کانو می باشد در بین مشتریان شعب بیمه ایران در شهرستان سمنان توزیع شد. نتایج این تحلیل در جدول زیر مشاهده می شود.

ردیف	ویژگی های کیفیت خدمات	جذاب	تک بعدی	الزامی	بی تفاوت	جمع	نوع خدمات
۱	ادب و تواضع کارکنان شعب در برخورد با بیمه گر	۳۱	۷۷	۲۶	۱۶	۱۵۰	تک بعدی
۲	آراستگی و مرتب بودن ظاهر کارکنان شعب	۳۱	۲۸	۲۷	۶۴	۱۵۰	بی تفاوت
۳	چیدمان منظم و مرتب شعب (نظیر جزوات، زونکن ها، قراردادهای بیمه و...)	۲۳	۵۹	۴۶	۲۲	۱۵۰	تک بعدی
۴	استفاده از تجهیزات مدرن در شعب	۱۶	۴۹	۲۴	۶۱	۱۵۰	بی تفاوت
۵	پاکیزگی و تمیزی شعب	۲۶	۴۷	۴۳	۳۴	۱۵۰	تک بعدی
۶	علاقه و اشتیاق کارکنان جهت ارائه خدمات به بیمه گران	۴۱	۶۶	۲۶	۱۷	۱۵۰	تک بعدی
۷	توانایی و علاقه کارکنان برای پاسخگویی به شکایات و انتقادات مشتریان	۴۷	۵۵	۲۹	۱۹	۱۵۰	تک بعدی
۸	انجام خدمات در موعد مقرر (صدور بیمه نامه ها، پرداخت خسارت و...)	۱۴	۶۲	۵۱	۲۳	۱۵۰	تک بعدی
۹	بکاربردن کارمندان متخصص در جایگاه شغلی شان	۲۲	۱۳	۴۴	۷۱	۱۵۰	بی تفاوت
۱۰	در اختیار قرار دادن اطلاعات شفاف و کامل به بیمه گذاران در زمان عقد قرارداد	۶۶	۴۳	۱۹	۲۲	۱۵۰	جذاب
۱۱	ارائه عقد قرارداد بصورت اینترنتی (عدم مراجعه به شعب بیمه)	۸۱	۴۱	۱۱	۱۸	۱۵۰	جذاب
۱۲	سرعت ارائه خدمات در شعب بیمه	۳۹	۵۴	۳۱	۲۶	۱۵۰	تک بعدی
۱۳	خلق اعتماد، امنیت مالی و جانی در ذهن بیمه گر توسط شرکت بیمه گذار	۷۷	۴۱	۱۹	۱۳	۱۵۰	جذاب
۱۴	رفع مشکلات و نواقص احتمالی توسط کارکنان در سریعترین زمان ممکن	۴۶	۶۷	۲۲	۱۵	۱۵۰	تک بعدی
۱۵	اطلاع رسانی به مشتریان در مورد زمان اتمام قرارداد بیمه	۹۲	۳۶	۷	۱۵	۱۵۰	جذاب
۱۶	تعداد مناسب شعبه ها در سطح شهر	۱۴	۵۸	۲۹	۴۹	۱۵۰	تک بعدی
۱۷	مکان و پراکندگی مناسب شعبه ها در سطح شهر	۱۸	۵۱	۴۳	۳۸	۱۵۰	تک بعدی
۱۸	ارائه تبلیغات مختلف (کوپن ها، تخفیف ها و...)	۸۸	۳۹	۱۶	۷	۱۵۰	جذاب
۱۹	تعداد کارکنان کافی برای ارائه خدمات بموقع	۱۱	۳۸	۴۷	۵۴	۱۵۰	بی تفاوت
۲۰	ساعت کاری مناسب شعب بیمه	۱۴	۲۹	۴۶	۶۱	۱۵۰	بی تفاوت
۲۱	سادگی دسترسی و برقراری تماس با شعب بیمه	۵۷	۶۰	۲۱	۱۲	۱۵۰	تک بعدی
۲۲	میزان احساس راحتی مشتری از نظر عاطفی پس از عقد قرار داد بیمه	۶۹	۵۵	۹	۱۷	۱۵۰	جذاب
۲۳	پرداخت خسارت در خود صحنه حادثه (ارائه خدمات فوری)	۹۱	۴۵	۱۱	۳	۱۵۰	جذاب
۲۴	خواستار بهترین منافع برای بیمه گذاران توسط شرکت بیمه	۵۳	۷۳	۱۶	۸	۱۵۰	تک بعدی
۲۵	درک نیازهای بیمه گر و برقراری ارتباط صمیمانه با وی توسط کارکنان شعب	۷۷	۵۴	۵	۱۴	۱۵۰	جذاب
	تعداد ویژگی های کیفیت خدمات تعیین شده در هر دسته	۸	۱۲	-	۵		

جدول (۴) : نتایج مدل کانو



پس از جمع آوری داده‌ها، هر ویژگی کیفیت خدماتی که پاسخ دهنده تعیین نموده است از طریق میزان تکرار مورد بررسی قرار گرفت. همانطور که ماتزler و هینترهابر^{§§§} مطرح کرده اند ساده ترین شیوه آن است که از تکرار پاسخ ها برای ارزیابی و تفسیر استفاده شود. بنابراین در تعریف طبقه بندی ویژگی خدماتی، هر گروهی که دارای بالاترین تکرار در بین ۴ طبقه بندی باشد به عنوان شناساگر یا نوع کیفیت خدمات بیان می شود. بطور مثال در خدمت شماره ۱۱، از مجموع ۱۵۰ نفر تعداد ۸۱ نفر این ویژگی را جذاب، ۴۱ نفر تک بعدی، ۱۱ نفر الزامی و ۱۸ نفر بی تفاوت قلمداد کردند. از آنجا که تعداد بیشتری از مشتریان (۸۱ نفر) این ویژگی را به عنوان جذاب معرفی کردند در نتیجه ویژگی "ارائه عقد قرارداد بصورت اینترنتی" به عنوان ویژگی جذاب در نظر گرفت شده است. به همین ترتیب ویژگی‌های دیگر نیز طبقه بندی می شوند. همانطور که در سطر آخر جدول مشاهده می شود ۸ ویژگی از ۲۵ ویژگی کیفیت خدمات به عنوان "جذاب" طبقه بندی شدند، ۱۲ ویژگی کیفیت خدمات به عنوان تک بعدی طبقه بندی شدند و ۵ ویژگی باقیمانده بصورت بی تفاوت طبقه بندی شده اند، که مربوط به عدم رضایت یا نارضایتی بدون توجه به اینکه آیا کیفیت تحقق یافته است یا خیر می باشد. هیچ یک از ویژگی‌های کیفیت خدمات به عنوان الزامی طبقه بندی نشدند که این یافته کاملاً همراستا با مطالعات پاویترا و تان^{****} (۲۰۰۳)، چن و سو^{††††} (۲۰۰۶) و بیردگان^{††††} (۲۰۰۸) می باشد. به هر حال شرکت‌ها برای بدست آوردن مزیت رقابتی و تمرکز بر رضایت مشتری باید بر ویژگی‌های کیفیت جذاب بجای الزامی یا تک بعدی تمرکز کنند. در نتیجه توجه اصلی این مطالعه بر بهبود فرآیندهای مرتبط با ویژگی‌های کیفیت خدمات جذاب می باشد. از آنجائی که در این بررسی هشت ویژگی به عنوان ویژگی جذاب تعیین گردید لذا فرایندهای داخلی متناظر با ارائه این خدمات باید جهت بهبود انتخاب گردند. سپس در اولویت بعد فرایندهای متناظر با ویژگی‌های جذاب برای بهبود انتخاب می شوند.

۷- نتیجه گیری:

با ورود شرکت‌های خدماتی به دنیای رقابتی امروز و افزایش پیشرفت در فناوری‌های اطلاعات که منجر به سهولت انجام فعالیت‌های خدماتی در فضای مجازی و در کوتاه ترین زمان ممکن شده است، افزایش انتظارات مردم از خدمات راهبردی را به همراه داشته است. بنابراین این مقاله توجه خود را به ارائه راه حل‌های جدید برای ارتقای کیفیت خدمات شرکت بیمه ایران معطوف نموده است تا افزایش رضایت مشتریان را به همراه داشته باشد که این کار با تلفیق روش‌های علمی سروکوال و کانو انجام شده است. بر اساس ارزیابی‌های مدل سروکوال نتایج تحقیق حاکی از آن است که سطح رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده در شرکت بیمه ایران پایین بوده و سطح انتظارات آن‌ها از کیفیت این خدمات بیشتر از سطح فعلی می باشد. همچنین نتایج مدل کانو ۸ ویژگی کیفیت خدمات جذاب را در اختیار این شرکت قرار می دهد که بدین مفهوم است که ارائه این خدمات می تواند سطح بالاتری از رضایت مشتریان را فراهم کند. در نتیجه شرکت بیمه ایران باید توجه خود را بر فرآیندهای مرتبط با ویژگی‌های جذاب معطوف نماید تا بتواند سطح رضایت مشتریان خود را از کیفیت خدمات ارائه شده افزایش دهد.

§§§ _Matzler & Hinterhaber

**** _Pawitra & Tan

†††† -Chen & Su

†††† -Birdogan



منابع:

- [۱] الوانی، مهدی و بهروز ریاحی، ۱۳۸۲، *سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی*، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی
- [2] ALVES, A. R. and Virira A. (2006), "SERVQUAL as a marketing instrument to measure service quality in higher education institutions", *Second International Conference: Product Management-Challenges of The Future*
- [3] Birdogan Baki, Cigdem Shahn Basfirinci, Zuhul Cilingir and Ilker Murat AR. (2009) "An application of integrating SERVQUAL and KANO model into QFD for logistics service (case study in turkey)", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 21 No. 1, pp. 106-125
- [4] Carpinitti, L., Buosi, T., & Gerolamo, M. C. (2003), Quality management and improvement, A framework and a business-process reference model, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, no. 4, pp. 543-554.
- [5] Chen, Y. H. and Su, C. T. (2006), "A Kano-CKM model for customer knowledge discovery", *Total Quality Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 589-608
- [6] Cheng, T. C. E., & Chiu, I. S. F. (2008), Critical success factors of business process re-engineering in the banking industry, *Knowledge and Process Management*, Vol. 15, no. 4, pp. 258-269
- [7] Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990), The new industrial engineering: information technology and business process redesign, *Sloan Management Review*, Vol. 31, no. 4, pp. 11-27
- [8] Forster, A., Engels, G., Schattkowsky, T., & Van Der Straeten, R. (2006), A Pattern-driven development process for quality standard-conforming business process models, *Proceedings of the Visual Languages and Human-Centric Computing*, [IEEE](http://www.ieee.org), pp. 135 – 142.
- [9] Gullledge, T. R., & Sommer, R. A. (2002), Business process management: public sector implications, *Business Process Management Journal*, Vol. 8, no. 4, pp. 364-376.
- [10] Herrmann, A., Huber, F., Algesheime, R., & Tomczak, T. (2006), An empirical study of quality function deployment on company performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, no. 4, pp. 345-366
- [11] Hung, R. Y. (2006), Business process management as competitive advantage: a review and empirical study, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, no. 1, pp. 21-40
- [12] Isaksson, R., & Wiklund, H. (2002), On the use of process management in the Third World, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 13, no. 4, pp. 419-426
- [13] Kersten, W., & Koch, J. (2010), The effect of quality management on the service quality and success of Logistics service providers, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, no. 2, pp. 185-200
- [14] Ko, R. L., Lee, S., & Lee, E. W. (2009), Business process management standards: a survey, *Business Process Management Journal*, Vol. 15, no. 5, pp. 744-791.
- [15] Kumar, V., Smart, P. A., Maddern, H., & Maull, R. S. (2008), Alternative perspectives on service quality and consumer satisfaction: The role of BPM, *Journal of service industry management*, Vol. 19, no. 2, pp. 176-185.
- [16] Palmberg, K. (2009), Exploring process management: are there any widespread models and definitions? *The TQM Journal*, Vol. 21, no. 2, pp. 203-215.
- [17] Pawitra, T. a and Tan, K. C. (2003), "Tourist satisfaction in Sangapor. A perspective from Indonesian tourists", *Managing Service Quality*, Vol. 13 No. 5, pp. 339-411
- [18] Shen, X. X., Tan, K. C., and Xie, M. (2000) "An Integrated approach to innovative product development using Kano model and QFD", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 91-9
- [19] Sentanin, O. F., Santos, F. C. A., & Jabbour, C. J. C. (2008), Business process management in a Brazilian public research center, *Business Process Management Journal*, Vol. 14, no. 4, pp. 438-496
- [20] Skrinjar, R., Bosilj-Vuksic, V., & Stemberger, M. (2008), The impact of business process orientation on financial and non-financial performance, *Business Process Management Journal*, Vol. 14, no. 5, pp. 738-754.
- [21] Trkman, P. (2010), The critical success factors of business process management, *International Journal of Information Management*, Vol. 30, pp. 125-134
- [22] Vergidis, K., Turner, C. J., & Tiwari, A. (2008), Business process perspectives: Theoretical developments vs. real-world practice, *International Journal of Production Economics*, Vol. 114, pp. 91-104.
- [23] Witell, L. and Lofgren, T. M. (2007), "classification of quality attributes", *Managing Service Quality*, Vol. 17 No. 1, pp. 54-73