

۷ کارنیل، بزرگترین شبکه موفقیت ایرانیان می باشد، که افرادی زیادی توانسته اند با آن به موفقیت برسند، فاطمه رتبه ۱۱ کنکور کارشناسی، محمد حسین رتبه ۶۸ کنکور کارشناسی، سپیده رتبه ۳ کنکور ارشد، مریم و همسرش راه اندازی تولیدی مانتو، امیر راه اندازی فروشگاه اینترنتی، کیوان پیوستن به تیم تراکتور سازی تبریز، میلاد پیوستن به تیم صبا، مهسا تحصیل در ایتالیا، و.... این موارد گوشه از افرادی بودند که با کارنیل به موفقیت رسیده اند، شما هم می توانید موفقیت خود را با کارنیل شروع کنید.

برای پیوستن به تیم کارنیلی های موفق روی لینک زیر کلیک کنید.

[www.karnil.com](http://www.karnil.com)

همچنین برای ورود به کانال تلگرام کارنیل روی لینک زیر کلیک کنید.

<https://telegram.me/karnil>

## مشتری مداری

### بنام خداوند بخشنده مهربان

#### بیشگفتار

خداوند را سپاسگذارم که فرصت تألیف این کتاب را عنایت فرمود، در ابتدا جای دارد از پشتیبانی و حمایت بی دریغ جناب آقای مرتضی صالحیان مدیر عامل و عضو هیئت مدیره شرکت تعاونی شمس کمال تقدیر و تشکر را بنماییم. مشتری نخستین عاملی است که نوع فعالیت سازمان را تعیین می کند در واقع عامل تعیین کننده موفقیت سازمان همان چیزی است که مشتری فکر می کند خواهد خرید و یا چیزی است که او برای آن ارزش قائل است و این همان چیزی است که نوع فعالیت شرکت را تعیین خواهد کرد، شرکت آن را عرضه یا تولید می نماید و همان چیزی است که موجب رونق شرکت خواهد شد. مشتری سنگ بنای سازمان است و دوام و بقای آن را تضمین می نماید، همین عامل ما را به این داشت تا تألیف کتاب پیش رو با محوریت مشتری مداری را دست بگیریم.

ما همچنین امیدواریم شما آموزش های عملی این کتاب را در مدیریت روزمره خود بکارگیرید و گام های استوار خود را در راه ارتقاء و تعالی سازمانی بردارید چون به گفته کنفوسیوس، متفکر باستان: «جوهر علم، دانستن برای بکار بستن آن است»

در پایان لازم به یادآوری است که تألیف این کتاب بصورتی بسیار دقیق انجام شده است و ای بسا که اینجانبان ناآگاهانه دچار لغزش و اشتباه شده باشیم. به همین سبب از شما مدیران و صاحبان اندیشه تقاضا می شود، در صورت لزوم، اینجانب را از راهنمایی های خود در جهت اصلاح و بهبود این اثر و پیشنهادات برای آثار آتی بهره مند سازید.

مصطفی گمارلو ([mostafa.gomarloo@chmail.ir](mailto:mostafa.gomarloo@chmail.ir))

غذی فلش اری ([aliafshari112@yahoo.com](mailto:aliafshari112@yahoo.com))

## مشتری مداری

### فهرست مطالب

- بخش اول : مقدمه, تعریف مشتری مداری..... ۵
- بخش دوم : شناخت و درک صحیح مشتری..... ۶
- بخش سوم : خواسته های اساسی مشتریان..... ۷
- بخش چهارم: وفاداری مشتری ..... ۸
- بخش پنجم : سیر تکاملی مشتری مداری ..... ۹
- بخش ششم: گروه های مختلف مشتری و درک آنها ..... ۱۳
- بخش هفتم: نیازهای کارکنان در سازمان..... ۱۶
- بخش هشتم: نیازهای اساسی..... ۱۷
- بخش نهم: نیازهای واکنشی..... ۱۸
- بخش دهم: نیازهای انگیزشی ..... ۲۰
- بخش یازدهم: نیازهای مشتری..... ۲۱
- بخش دوازدهم: انتظارات کارکنان از سازمان..... ۲۲
- بخش سیزدهم: توجه به مشتری راز ماندگاری قسمت اول ..... ۲۵
- بخش چهاردهم: تفکر مشتری مدارانه ..... ۲۶
- بخش پانزدهم: منافع مشتری مدارانه ..... ۲۷

## مشتری مداری

- ۲۹..... بخش شانزدهم: تفاوت‌های مشتریان امروزی.....
- ۳۰..... بخش هفدهم: آنچه مشتری می خواهد.....
- ۳۰..... بخش هجدهم: چه کسانی مسئول مشتری مداری هستند؟.....
- ۳۲..... بخش نوزدهم: توجه به مشتری، راز ماندگاری ( قسمت دوم ).....
- ۳۶..... بخش بیست: نیازهای عاطفی مشتریان.....
- ۳۸..... بخش بیست و دوم: ۶۰ اصل طلایی مشتری مداری.....
- ۴۴..... بخش بیست و سوم: ویژگیهای سازمان های مشتری مدار.....
- ۴۴..... بخش بیست و چهارم: مدیر مشتری مدار.....
- ۴۵..... بخش بیست و پنجم: ویژگی های مدیران مشتری مدار.....
- ۴۶..... بخش بیست و ششم: ویژگی های کارکنان مشتریمدار.....
- ۴۷..... بخش بیست و هفتم: فرایند رسیدگی به شکایات مشتریان.....
- ۴۸..... فرم شماره ۱.....
- ۴۹..... فرم شماره ۲.....
- ۵۰..... فرم شماره ۳.....
- ۵۱..... منابع:.....

## مشتری مداری

## بخش اول : مقدمه، تعریف مشتری مداری

## مقدمه:

در تجارت نوین عبارت ((همیشه حق با مشتری است)) به صورت یک شعار در آمده است، نیازها و خواست های مشتریان به عنوان یک اصل اساسی در تولید کالاها و خدمات مطرح شده و رضایت مشتری به عنوان نقطه تمرکز سازمانها مورد توجه جدی قرار گرفته است.

البته ناگفته نماند که تجربه نشان می دهد که همیشه حق با مشتری نیست. موارد زیادی وجود دارد که در واقع اشتباه با مشتری بوده است و مواردی هم مشاهده شده است که نه تنها مشتری مرتکب اشتباه شده بلکه رفتارهای خارج از عرف هم انجام داده است. با وجود این مشتری کسی است که پس از سهام داران قرار می گیرد و پول وارد سازمان می کند. نبودن مشتری به معنی نبودن درآمد (فروش) و سود و در نهایت برابر حذف سازمان خواهد بود! از این رو مفهوم مشتری در کانون فعالیت ها و فلسفه وجودی سازمانهای تجاری و بازرگانی قرار دارد. در این کتاب مباحثی از قبیل: مشتری مداری، تعریف مشتری مداری، درک صحیح مشتری، سیر تکاملی مشتری مداری، تغییر نگرش مشتری مداری از سنتی به نوین، انواع مشتری و گروههای مختلف مشتری و... مورد بحث قرار می گیرند.

## مشتری مداری

### تعاریف

**تعریف مشتری:** مشتری را به گونه های مختلفی تعریف کرده اند که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می شود.

- مشتری کسی است که یک فرد یا سازمان نیاز او را تأمین می کند.
- مشتری شخصیتی است حقیقی یا حقوقی که ما به طور مستقیم یا غیر مستقیم کالاها و خدمات خود را به او عرضه می کنیم.
- مشتری اشخاص یا سازمان هایی هستند که با دیگری قرار داد می بندند تا به او کالا یا خدمتی را ارائه کنند.

در این کتاب تعریف زیر پیشنهاد می شود:

مشتری شخصیتی است حقیقی یا حقوقی که خواستار یا خریدار کالا و یا خدمتی برای رفع نیاز خود می باشد و حاضر است بابت آن هزینه مناسبی را بپردازد ولی زمانی حاضر به پرداخت این هزینه است که در کالا یا خدمت ارائه شده به او ارزشی را ببیند که پرداخت آن هزینه رضایت وی را حاصل نماید.

### تعریف ارباب رجوع:

ارباب رجوع در فرهنگ فارسی معین به معنی مراجعه کنندگان، متقاضیان، رجوع کنندگان می باشد که در ارتباط مستقیم با واحد فروش می باشند این رو مورد توجه ویژه ای قرار دارند. و چه بسا که هدفش ها و مآلات متعددی در ارتباط با آن ارباب رجوع در کشورمان به ثبت رسیده است

## مشتری مداری

در تکریم ارباب رجوع، پایبندی به اخلاق اسلامی، معتقد بودن به صفت تقوا و خداترسی، خلوص نیت در انجام وظیفه، خوش رفتاری با ارباب رجوع، داشتن صبر و بردباری، برخورد توأم با تواضع و احترام با ارباب رجوع، مهر و محبت نسبت به ارباب رجوع، برخورداری از توانمندی و تخصص، رعایت عدل و انصاف، داشتن نظم و انضباط کاری، برنامه ریزی در کارها و رعایت اولویت ها باید مورد توجه قرار گیرد و در قرآن و احادیث مختلف بسیاری نیز بر آن تأکید شده است.

### تعریف مشتری مداری:

مشتری مداری یا تمرکز بر مشتری روشی است که در آن نخست به نیازهای مشتری توجه می شود و سپس درصدد تأمین این نیازها بر می آیند به گونه ای که نتیجه نهایی رضایت مشتری و بر آوردن انتظارات او باشد.



## مشتری مداری

### بخش دوم : شناخت و درک صحیح مشتری

#### شناخت و درک صحیح مشتری

((مشتریان یک شرکت چه کسانی هستند؟)) پاسخ سریع این است که ((هر کس آنچه را که ما فراهم می کنیم می خواهد خریداری کند مشتری است))

اما این پاسخ سنجیده نیست. شرکت موفق باید تا حدودی دارای بینش باشد و به دقت مشخص کند که می خواهد به چه کسانی خدمت عرضه کند. شرکت باید بایان دقیق معلوم کند که مشتریان یا طبقات مشتریان که سازمان قصد ارائه خدمت یا محصول به آنان را دارد چه کسانی هستند.

از آنجایی که شرکت ها توانایی تأمین نیازهای تمام خریداران را ندارند و از آنجایی که خریداران دارای خواسته ها و نیازهای متفاوتی هستند **شرکتها به جای رقابت در یک بازار کامل باید بخش هایی از بازار را برای تلاش های بازار یابی خود انتخاب نمایند** که در ارضای نیازهای آن قسمت از توانایی بیشتری برخوردارند. تقسیم بندی بازار نیز به همین منظور انجام می شود، تقسیم بازار عبارت است از شناسایی تفاوت های عمده در ویژگی های خریداران به منظور تقسیم کردن بازار به دو یا چند گروه با هدف انتخاب آن قسمت از بازار که شرکت به آن خدمت خواهد کرد.

((انتظارات مشتریان از شرکت چیست؟)) مهم این است که شرکت انتظارات مشتریان را به روشنی بداند. **اولین و آخرین خواسته مشتری این است که انتظارات او برآورده شود.** بنابراین ابتدا باید انتظارات مشتری شناسایی و تعیین شود و سپس دارایی های سازمان را برزمینه هایی که برای مشتریان اهمیت بیشتری دارد متمرکز نمود.



## مشتری مداری

### بخش سوم: خواسته های اساسی مشتریان

#### خواسته های اساسی مشتریان

مشتریان چه خواسته ها و انتظاراتی دارند؟ روانشناسان بر سر این موضوع تحقیق کرده اند و به این نتیجه رسیده اند که مشتریان نه خواسته اساسی دارند. در مواقعی حتی اگر یکی از خواسته ها برآورده نشود امکان دارد مشتری به سراغ رقبای دیگر برود.

۱. مشتریان می خواهند بر تصمیمات خود کنترل داشته باشند: برای دادن احساس اطمینان به مشتریان فروشندگان باید بتوانند به آن ها توصیه و پیشنهاد بدهند. اما مشتری باید احساس کند که تصمیم نهایی را خودش گرفته است.

۲. مشتریان می خواهند به هدف هایشان برسند: مشتری می خواهد بداند که شرکت شما او را در راستای دستیابی به هدف هایش سوق می دهد. هدف های مشتریان معمولاً عبارتند از: تولید بهتر، بهره وری بیشتر، رضایت خاطر بیشتر، اعتماد، اطمینان و آرامش بیشتر.

۳. مشتریان می خواهند حرمت نفس خود را حفظ کنند: مشتری می خواهد نسبت به خود احساس خوبی داشته باشد. می خواهد خود را شایسته و واجد شرایط بداند. مایل نیست که خود را احمق و بی خرد ارزیابی کند.

۴. مشتری می خواهد با او منصفانه برخورد شود: مشتری می خواهد شما با او به همان اندازه و به همان خوبی که با دیگران رفتار می کنید رفتار کنید.

۵. مشتری می خواهد انتظارات معقولانه اش بر آورده شود: وقتی انتظارات معقولانه مشتری را برآورده نمی کنید انتظار داشته باشید که گله و شکایت کند.



## مشتری مداری

۶. مشتری می خواهد از شرایط موجود با خبر باشد: مشتری می خواهد بداند برای او و برای محصول اش چه اتفاقی می افتد.

۷. مشتری می خواهد احساس ایمنی و امنیت داشته باشد: ایمنی و امنیت یکی از اساسی ترین خواسته های مشتری است.

۸. مشتری می خواهد احساس کند که شخصیت بر جسته ای است: مشتری می خواهد کسانی که با او طرف هستند بر بزرگی و عظمتش احترام بگذارند.

۹. مشتری خواهان صداقت است:

امروزه مشتریان از طریق تلویزیون، روزنامه، مجلات و دوستانشان در جریان اوضاع و احوال قرار می گیرند. مشتری می خواهد احساس آرامش داشته باشد می خواهد از بابت شما خیالش راحت باشد و بداند که به او حرف های صادقانه می زند.



## مشتری مداری

# بخش چهارم: وفاداری مشتری

## وفاداری مشتری

وفاداری مشتری، در مفهوم تعهد مشتریان برای خرید از یک فروشگاه است. مشتری وفادار کسی است که با وجود شرایط بهتر و نزدیک تر، برای انجام عمل خرید، مکان و فروشگاه مورد نظر خود را انتخاب نماید.

فاکتورهای که در وفاداری مشتریان فروشگاه بیشترین تاثیر را دارند عبارتند از:

۱- موقعیت و جایگاه مناسب فروشگاه.

۲- ارائه خدمات وسیع و گسترده به مشتری.

۳- ارتقای پایگاه داده های فروشگاه.

۴- عرضه کالاهای منحصر بفرد و ویژه.

بسیاری از شرکت ها علاوه بر حفظ و تقویت رابطه با تأمین کنندگان کالا (اتخاذ استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین) می کوشند تا رابطه خود را بامشتریان نیز تقویت کنند و بر وفاداری آنان بیافزایند. در گذشته بسیاری از شرکتهای وجود مشتری را امری بدیهی به شمار می آوردند. ولی، مشتریان کنونی فراست بیشتری دارند، و نسبت به قیمت ها آگاه ترند، تقاضای بیشتری دارند، از خودگذشتگی کمتری نشان می دهند و در معرض تبلیغات بیشتری از طرف شرکت های رقیب قرار می گیرند که محصولات همانند یا بهتر به آنان عرضه می کنند.

## مشتری مداری

به گفته «جفری گیتامل» چالش کنونی این نیست که رضایت مشتری را جلب نمود بلکه ایجاد وفاداری در مشتریان است.

## بخش پنجم: سیر تکاملی مشتری مداری

### سیر تکاملی مشتری مداری

پیش از انقلاب صنعتی رابطه بین عرضه کننده کالا و مشتری بیشتر جنبه شخصی داشت. تولیدکنندگان نیازها، خواسته ها، سلیقه ها و آداب و رسوم مشتری مطلع بود و رابطه نزدیک چهره به چهره با او داشت.

انقلاب صنعتی باعث شد که مفهوم ((تولیدانبوه)) مطرح شود. تولیدانبوه باعث شد که فاصله بین تولیدکننده و مشتری زیاد شود. از سوی دیگر پیدایش راه آهن و کشتی بخار باعث شد که کالاهای معمولی از فاصله های دور با هزینه کم نقل و انتقال یابد. نه تنها تولید شاهد رشد بود بلکه رابطه بین تولیدکننده و مشتری دچار تحول قابل ملاحظه ای گردید.

در نهایت پذیرش خواسته ها و نیازهای مشتری به عنوان یک اصل اساسی در تولید محصولات مطرح شد و به تدریج ایده های خدمت کردن و کسب رضایت مشتری شعار اغلب سازمانهای تولیدی گردید.

به طوری کلی میتوان گفتار ارتباط با مشتری در مسیر تکامل تاریخی ۳ مرحله راطی کرده است که عبارتند از:

۱- محصول مداری ۲- فروش مداری ۳- مشتری مداری.

## مشتری مداری

### • محصول مداری

شرکت های که از فلسفه محصول مداری پیروی می کنند بر این اعتقادند که مصرف کنندگان محصولاتی را که از بهترین کیفیت و کارایی برخوردار باشند خواهند خرید بنابراین سازمان باید توان خود را به بهبود دائمی محصولات اختصاص دهد.

شرکت هایی که جهت یابی به سمت محصول دارند اغلب محصولات خود را با هیچ یا با حداقل داده های مشتری طراحی می کنند. آنها در مورد طراحی یا بهبود کالا به مهندسين خود اعتماد و اطمینان دارند. آنها حتی به ندرت محصولات تولیدی رقبای خود را مورد بررسی قرار می دهند.

محصول مداری به گونه ای از نزدیک بینی بازاریابی می انجامد. به عنوان مثال مدیریت راه آهن به تصور این که استفاده کنندگان از راه آهن خواهان قطار هستند نه حمل و نقل از چالش فزاینده خطوط هوایی اتوبوس و اتومبیل غافل ماندند. بانکها، فروشگاه های بزرگ و مراکز پستی هم در این اندیشه اند که محصول آنها همان چیزی است که مردم خواهان آن هستند و از اینکه مشتری آنها رو به کاهش است در شگفت اند. این موسسات بیشتر جای این که از پنجره بیرون نگاه کنند در آینه به خود مینگرند.

### • فروش مداری

سازمان هایی که از فلسفه فروش مداری پیروی می کنند بر این تصورند که اگر مصرف کنندگان به حال خود رها شوند به طور معمول محصولاتی کم موسسه را حد کافی نخواهند خرید. بنابراین وظیفه موسسه است که فروشندگی و تلاش جمعی را در پیش گیرد. مفهوم فروش مداری در مورد کالاهای ناخواسته همچون جمعی بیمه و دایره المعارف و... که خریداران در پی خرید آنها نیستند و در موردشان فکر نمی کنند به کارگرفته میشود.

## مشتری مداری

فرض این مفهوم بر آن است که مصرف کنندگان معمولاً برای خرید از خود نوعی سستی یا مقاومت نشان میدهند و برای ترغیب آنها به خرید باید به چرب زبانی متوسل شد. این مفهوم هم چنین بر این اعتقاد است که شرکت برای برانگیختن مشتریان به خرید کالاهای بیشتر تدارکی تمام عیار از ابزارهای تبلیغاتی و فروشندگی موثر در اختیار دارد. فلسفه فروش مداری به دنبال سود بیشتر است نه رضایت مشتری.

همانطور که برای درست کردن آتش سه عنصر اساسی سوخت، اکسیژن و حرارت لازم است هر فروش موفقیت آمیزی هم مثل آتش باید سه عنصر اصلی داشته باشد. آن سه عنصر عبارتند از: ارزش، سرعت و شفافیت

- ۱- ارزش در هر فروشی ضروری است. زیرا هرکسی، فقط به همین دلیل، خرید می کند. مشتری زمانی خرید می کند که بفهمد ارزش محصول بیشتر از قیمت آن است.
- ۲- مفهوم سرعت این است که به مشتریان بگویید چرا باید همان لحظه خرید کنند و دلایل منطقی و درستی ارائه کنید. در واقع وجه تمایز میان فروشندگان کارآمد و درجه یک و فروشندگان معمولی که خلایق کمتری دارند همین سرعت معرفی و مزایای محصول است.
- ۳- و در نهایت شفافیت یعنی اینکه پیشنهاد محصولی یا خدمتی خاص را بطور روشن و قابل درکی ارائه کنید. بیشترین آمار رد محصول توسط مشتری به این دلیل است که مشتری، پیشنهاد را به شکل کامل نفهمیده و درک نکرده است.

## مشتری مداری

### • مشتری مداری

در اواخر قرن بیستم بسیاری از سازمانها دیدگاه مبتنی بر مشتری یا مشتری مداری را اتخاذ کردند ، در این دیدگاه مشتری به صورت بخشی جدا نشدنی از فرایند سازمان درمی آید.سازمانی که دارای دیدگاه مشتری مداری است هنگام طرح ریزی محصول(کالا یا خدمات)وعرضه آن به مشتری توجه خاص دارد.

در یک محیط بسیار رقابتی هر سازمانی که در مورد نیازهای مشتریان اطلاعات بیشتری بدست آورد و راحت تر با آنها تماس برقرار کند(تماس نزدیک با مشتری)در صحنه رقابت موفق تر خواهد بود.طرفداران مفهوم مشتری مداری معتقدند که سازمان باید تماس نزدیک با مشتری بگیرند در غیر این صورت باید این ریسک را بپذیرند که شخص دیگری اینکار را انجام خواهد داد.

در فلسفه مشتری مداری، مشتری، محور تشکیلات و مصرف کننده فلسفه وجودی سازمانهاست. لذا شناسایی، تفکیک، اولویت بندی مصرف کنندگان، یافتن انتظارات اصلی آنها و نهایتاً حصول رضایت مشتری از اهم فعالیت ها به مار می رود. سازمانهای مشتری مدار بیشتر موفقیت خود را در اصول پنج گانه زیر جستجو می کنند:

۱. افزایش کیفیت و بهبود عملکرد.
۲. افزایش رضایت شغلی کارکنان.
۳. دخالت همه کارکنان در سود و احساس مسئولیت نمودن آنها.
۴. سود آوری شرکت از طریق رضایت کامل مشتری همراه با تشویق کارکنان.
۵. اصلاح مستمر فرایند تولید و بهبود مستمر.

## مشتری مداری

### بخش ششم: گروه های مختلف مشتری و درک آنها

#### گروه های مختلف مشتری و درک آنها

گروه بندی مشتریان عبارت است از تقسیم مشتریان به گروه هایی با نیازها و خصوصیات یا رفتارهای مختلف. به عبارت دیگر گروه بندی مشتریان عبارت از شناسایی، تشخیص و درک تفاوت های عمده در مشتریان به منظور تقسیم آنها به دو یا چند گروه مشتری هدف به منظور انتخاب آن گروه از مشتریان که موسسه قصد ارائه ی کالا یا خدمات به آن را دارد و همچنین طراحی و ارائه ی محصول یا خدمت به گونه های که ویژگیهای خاص گروه مورد نظر را ارضاء کند.

گروه بندی مشتریان به شدت تحت تاثیر عوامل فرهنگی، اجتماعی و روانی است. این عوامل خارج از کنترل بازاریاب می باشد. با وجود این او باید در گروه بندی مشتریان به آنها توجه داشته باشد. اهم این موارد سطح درآمد، تحصیلات، موقعیت اجتماعی، سن، جنسیت، عوامل فرهنگی و مذهبی می باشند.

#### • سطح درآمد

گروه بندی مشتریان بر اساس درآمد در طبقات کالا و خدماتی نظیر اتومبیل، قایق های تفریحی، لوازم آرایش، پوشاک، گردشگری مدتهاست که به کار میرود زیرا تمایلات اشخاص متأثر از میزان درآمد آنها می باشد. به همین دلیل بسیاری از شرکت ها برای کالاهای تجملی خود افراد مرفه را نشان می گیرند. در مواردی دیگر، شرکت هایی وجود دارند که مشتریان خود را بر اساس درآمد کمتر انتخاب می کنند و از سود حاصل هم کاملاً رضایت دارند. از طرفی، افراد مرفه نیز ممکن است نسبت به قیمت حساس باشند.



## مشتری مداری

### • تمصیلات

ارتقای سطح تحصیلات موجب افزایش سطح آگاهی مردم گردیده و موجب شده است نیازها، خواسته ها، سلیقه ها و سبک های زندگی مشتریان نسبت به قبل متنوع تر و پیچیده تر شود. این امر باعث افزایش تعداد و تنوع کالاها و خدماتی شده است که با یکدیگر بر سر جلب گروهی از مشتریان رقابت می کنند. بعلاوه، چنانچه سطح تحصیلات در جامعه بالا باشد، سطح درآمد و مصرف در جامعه بالا خواهد بود. بنابراین سطح تحصیلات تا حدود زیادی تعیین کننده سطح تقاضا و نحوه ارتباط با مشتریان می باشد.

از این رو شرکتها میتوانند مشتریان خود را براساس گروههای تحصیلی خاصی گروهبندی کنند. مثلاً تولیدکنندگان نرم افزارهای رایانه می توانند کالاهای مورد نیاز حسابداران، مهندسان، استادان، حقوق دانان و پزشکان را تولید و عرضه کنند.

### • موقعیت اجتماعی

هر فرد سراسر عمر خود را در گروههایی مانند، خانواده، باشگاه ها، کلوپ ها، انجمن ها و سازمانهای مختلف مشارکت دارد.

بقای هر سازمان ایجاب می کند تلاشی جدی برای پیشی گرفتن از رقیبان در افزایش سهم بازار تولیدات یا عرضه خدمات داشته باشد و سرلوحه برنامه های سازمان قرار گیرد. بهترین اقدام برای رسیدن به این مساله مهم، **مشتری مداری** است. از آنجا که مشتری مداری برون سازمانی بدون احساس رضایت کارکنان از سازمان میسر نمی شود، پس مشتری مداری درون سازمانی از اهمیت بسیاری برخوردار خواهد بود. بنابراین هر سازمانی باید ابتدا اقداماتی در جهت جلب رضایت

## مشتری مداری

کارکنان انجام دهد تا زمینه لازم برای تلاش مشتریمدارانه کارکنان فراهم شود، لذا مشتریمداری باید از کارکنان آغاز شود.

با گذشت بیش از یکصد سال از رویش اولین جوانه‌های مشتریمداری در دنیا، چنان جایگاهی برای مشتریان پدید آمده که اعتباری فوق‌العاده در عرصه بازار رقابت برای آنها فراهم شده است.

امروزه هرچاکه رقابتی در تولید یا عرضه خدمات دیده می‌شود قدرتی وصف‌ناپذیر در مشتریان آنها ایجاد گردیده است.

اگرچه سازمان‌ها از اواخر قرن ۱۹ به این راز بزرگ پی بردند که تنها راه ماندگاری در عرصه رقابت، تلاش مضاعف و جدی برای جلب رضایت مشتریان است، اما سال‌ها گذشت تا پذیرفتند گروه دیگری نیز در میان مشتریان هستند که نقشی اساسی در توفیق سازمان ایفا می‌کنند و بی‌توجهی به آنها هرگز ثمری به نام موفقیت در عرصه رقابت در برنخواهد داشت. این گروه از مشتریان، مشتریان درون سازمانی یا کارکنان سازمان‌ها هستند.

امروزه سازمان‌های پیشرو به این باور رسیده‌اند که کسب منافع سرشار، بدون تأمین رضایت کارکنان میسر نیست و همه کارکنان، مشتریانی هستند که با سال‌ها کار مداوم، سودی فراوان عاید سازمان می‌کنند. پس قابلیت آن را دارند که با تکریم و توجه بیشتر به شأن و منزلت آنها علاوه بر جلب رضایت، منافع سازمان نیز به میزان قابل توجهی تأمین شود.

این تفکر از آنجا ناشی می‌شود که از منظر روان‌شناسی هیچ انسانی با احساس عدم رضایت نمی‌تواند رضایت فرد دیگری را جلب نماید و طبیعی است که کارکنان ناراضی نمی‌توانند مشتریان راضی جلب نموده و آنان را به مشتریان وفادار تبدیل کنند. بنابراین آنچه مسلم است رضایت مشتریان محقق نمی‌شود مگر با

## مشتری مداری

رضایت کارکنان و رضایت آنان تأمین نمی‌شود مگر با تأمین نیازها و انتظارات ایشان. نیازها و انتظاراتی که در تمام دوره زندگی، انسان را به فعالیتهای اقتصادی وا می‌دارد و اهمیت آن به اندازه‌ای است که برخی را حتی به تحمل بی‌حرمتی‌های ناشی از قدرت کارفرمایان وادار می‌کند. کارفرمایانی که کرامت انسانی را فراموش کرده و حرمت کارکنان را محفوظ نمی‌دارند، در بسیاری موارد به گونه‌ای پنهان، زبان‌های مالی درخور توجهی به سازمان وارد می‌کنند.

## بخش هفتم: نیازهای کارکنان در سازمان

### • نیازهای کارکنان در سازمان

همه انسان‌ها با صرف بهترین سرمایه زندگی خود در محیط کار به دنبال تأمین نیازهای زندگی خود هستند و میزان رضایت آنها از سازمان با میزان تأمین این نیازها رابطه مستقیم دارد.

نیاز کارکنان اساساً به ۳ دسته زیر قابل تقسیم باشد:

(۱) نیازهای اساسی: نیازهایی هستند که هر انسانی در قبال اشتغال خود توقع تأمین شدن آنها را دارد و در صورتی که تأمین نشوند، او را دچار اضطراب و نگرانی کرده و کارایی وی را بشدت تحت تاثیر قرار می‌دهند.

## مشتری مداری

برخی از این نیازهای اساسی عبارتند از:

### •تأمین هزینه‌های اولیه زندگی:

هزینه‌های اولیه، هزینه‌هایی را شامل می‌شود که با حیات و سلامت جسمانی افراد ارتباط مستقیم دارد. از جمله این هزینه‌ها می‌توان به خوراک، پوشاک و مسکن اشاره کرد. تأمین این میزان از نیازها حداقل‌های مورد انتظار افراد شاغل در یک بنگاه اقتصادی است. اگر شغلی نتواند این میزان از نیاز انسانی را تأمین کند، شرایط لازم برای ادامه فعالیت در آن شغل را ندارد و فرد شاغل خواسته یا ناخواسته آن را ترک می‌کند.

### •امنیت شغلی:

از جمله نیازهای اساسی هر فرد شاغل در یک فعالیت اقتصادی، داشتن امنیت شغلی است. امنیتی که فرد شاغل بتواند با تکیه بر آن برنامه بلندمدت برای زندگی و خانواده تحت پوشش خود تدوین کند. همه افراد علاقه‌مند هستند سرمایه عمر خود را صرف کاری کنند که همیشه از منافع آن بهره‌مند شده و بی‌دلیل از ادامه آن محروم نشوند. اگر فردی احساس کند امنیتی برای ادامه کار وی وجود ندارد، نمی‌تواند با انگیزه و اثربخشی کافی کار کند و به همین سبب سود حاصل از چنین کاری برای سازمان قابل توجه نخواهد بود.

(۲) نیازهای واکنشی:

این نیازها دسته‌ای از خواست‌های انسانی را در بر می‌گیرند که تأمین آنها از سوی سازمان، واکنش‌های مثبتی از سوی کارکنان در پی دارد و نه تنها باعث رضایت کارکنان، بلکه باعث بالندگی آنان می‌شود.

## مشتری مداری

برخی از این نیازهای واکنشی عبارتند از:

### ۱- اساس برابری:

انسان‌ها در محیط کار خود بویژه در سازمان‌هایی که پرسنل زیادی دارند، علاقه‌مند هستند در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با همه پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود. عدم رعایت هریک از موارد مذکور، انگیزه‌های کار مطلوب را از کارکنان می‌گیرد و این مساله علاوه بر ایجاد نگرانی در کارکنان، به زیان سازمان نیز تمام می‌شود.

### ۲- اساس همراهی:

شرایط حاکم بر سازمان، روابط بین کارکنان با یکدیگر و مدیران را تعیین می‌کند. هر چه میزان همراهی مدیران و کارکنان بیشتر باشد، نتایجی که حاصل می‌شود برای سازمان مطلوب‌تر است.

در سازمان‌هایی که بین مدیران و کارکنان همراهی و همدلی بیشتر دیده می‌شود، کارکنان با جدیت بیشتری برای رسیدن به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند. همچنین در این شرایط میزان رضایت کارکنان از سازمان نیز بیشتر احساس می‌شود.

### ۳- اساس پذیرفته شدن:

افزایش مشارکت پرسنل از طریق به کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار در سطوح مختلف، از بهترین شیوه‌های اثبات پذیرفته شدن کارکنان به عنوان عضوی از خانواده سازمانی است. هرچه میزان مشارکت‌طلبی از کارکنان بیشتر باشد

## مشتری مداری

احساس عمیق تری در آنان شکل می گیرد. پدید آمدن احساس پذیرفته شدن، ثمرات بسیاری برای سازمان به همراه دارد که افزایش کارایی بخش اندکی از آن است.

### ▪ احساس تعلق به سازمان:

افراد به سازمانی که در آن کار می کنند در صورتی احساس تعلق نموده و عشق می ورزند که از سلامت لازم برخوردار باشد. یک سازمان سالم، سازمانی است که افراد به دلیل شرایط حاکم بر آن به کار در آنجا علاقه مند باشند و تلاش کنند برای آن سازمان فردی مفید و موثر باشند. سازمانی که زمینه های ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان را فراهم کند.

در واقع کارکنان با گرایش درونی به سازمانی احساس تعلق می کنند که در آن شایسته سالاری و ارزش گذاری به توانایی های افراد بر پایه دانایی و توانایی افراد باشد نه سایر عوامل.

### ▪ احساس افتخار:

همواره موفقیت های کاری باعث به وجود آمدن احساس افتخار افراد از شغل و کارفرمایان می شود. کارفرمایان می توانند با ایجاد زمینه های موفقیت کارکنان در مسئولیت سازمانی، باعث افزایش علاقه آنان به کار شده و این علاقه مندی به نوبه خود باعث موفقیت بیشتر سازمان می شود. نتیجه این فرآیند، موفقیت فرد و سازمان است که در یک تعامل برد برد رضایت هر دو گروه تأمین می شود.

با احساس عدم رضایت نمی توان رضایت فرد دیگری را جلب کرد و طبیعی است که کارکنان ناراضی نمی توانند مشتریان راضی جلب نمایند.

## مشتری مداری

۳) نیازهای انگیزشی:

گروهی از نیازهای انسانی هستند که تأمین آنها از سوی سازمان با برون داد مثبت و ابراز شادمانی کارکنان همراه است. تأمین نیازهای انگیزشی اغلب می‌تواند شوق بسیاری در کارکنان ایجاد کنند و کارایی آنان را به میزان قابل توجهی افزایش دهند. از موارد قابل ذکر در این زمینه می‌توان به نمونه‌های زیر اشاره کرد.

### - توجه به امور رفاهی کارکنان:

ایجاد شرایط مطلوب برای کار در سازمان از قبیل اتاق کار، میز و تجهیزات، ایمنی، آب و هوای مناسب و امکانات دیگری که در محیط کار مورد نیاز کارکنان است از مسائل رفاهی مهم و تسهیل‌کننده شرایط کار به شمار می‌آید. هر چه میزان توجه به این مسائل در سازمان افزایش یابد، کارایی کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند.

### - توجه به برنامه‌های مورد علاقه کارکنان:

از جمله اقدامات مورد علاقه برای کارکنان برنامه‌های خاص برای خانواده‌های آنان است. برنامه‌هایی از قبیل برگزاری تورهای زیارتی و تفریحی، جنگ‌ها و نشست‌های گوناگون، دوره‌های آموزشی، ورزشی و سلامت، ارسال کتب و جزوه‌های مرتبط با سازمان برای افزایش آگاهی خانواده‌ها از سازمان و هر برنامه دیگری که بتواند بخشی از نیازهای زندگی اجتماعی کارکنان را پوشش دهد.

هرچه سازمان بتواند دغدغه‌های کارکنان را نسبت به خانواده کاهش دهد، به همان میزان می‌تواند اثر بخشی کار آنان را افزایش دهد.

## مشتری مداری

### نیازهای مشتری

شاید یک شرکت بتواند بطور دقیق، بازار مورد هدف را تعریف کند. ولی نمی تواند بصورت دقیقی نیازهای مشتریان را درک نماید. بدیهی است، درک خواست ها و نیازهای مشتریان کار ساده ای نیستند، برخی نمی توانند این نیازها را بیان کنند و یا از یافتن واژگان مناسب برای بیان آنها ناتوان می مانند. در این مورد می توان پنج نیاز را برشمرد:

۱. نیازهای اعلام شده

۲. نیازهای اعلام نشده

۳. نیازهای واقعی

۴. نیازهای لذت بخش

۵. نیازهای پنهان.

اگر فروشنده فقط به نیاز اعلام شده مشتری توجه نماید، باید گفت که فروشنده مزبور به این مشتری توجه لازم را ننموده است (اورا دست کم گرفته است). برای مثال اگر مشتری وارد یک مغازه ابزار فروشی شده و درخواست تعویض کولر خود و دریافت کولری با قدرت بیشتر را بکند تا بتواند بدان وسیله به سرمایه‌ش مطلوب خود برسد، او در واقع به دنبال راه حل مسئله است و نه تأمین یک نیاز. اگر فروشنده به او پیشنهاد کند که راه حل بهتر این است که از نوعی نوار خاص درزگیر استفاده کند تا منافذ خروجی را ببندد، مشتری به پیشنهاد فروشنده ارج خواهد گذاشت و



## مشتری مداری

احتمال پذیرش این پیشنهاد می رود. زیرا وی در صدد تأمین حل مسئله وی برآمده و نه تأمین نیاز اعلام شده.

چرا تأمین نیاز مشتریان مورد هدف، تا این اندازه اهمیت دارد؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت که شرکت محصولات خود را به دو گروه می فروشد: مشتریان پیشین و مشتریان جدید. یک برآورد این است که هزینه جذب یک مشتری جدید پنج برابر هزینه راضی نگه داشتن مشتری کنونی است و شاید شرکت باید ۱۶ برابر هزینه کند که این مشتری جدید به همان سطحی از رضایت برسد که مشتری پیشین (از دست رفته) برای شرکت داشت، از این رو نگهداری مشتری و مشتری مداری بسی مهمتر از «جذب مشتری» است.

### • انتظارات کارکنان از سازمان

برخی دیگر از مسائلی که در جلب رضایت کارکنان موثر هستند، در غالب انتظارات کارکنان مطرح می شوند. انتظارات اگر چه در مقایسه با نیازها در رتبه دوم قرار دارند، اما تأمین نشدن آنها باعث نارضایتی در بسیاری از کارکنان می شود. با تأمین نشدن انتظارات اگر افرادی امکان یافتن کار دیگری را داشته باشند به طور حتم، ترک سازمان را به ماندن ترجیح خواهند داد و این مساله، مطلوب هیچ سازمانی نیست که افراد توانمند او به این شکل از سازمان خارج شوند.

برخی از انتظارات کارکنان که با جایگاه اجتماعی آنان رابطه مستقیم دارد و با افزایش این جایگاه انتظارات ایشان نیز بیشتر می شود عبارتند از:

## مشتری مداری

### ▪ مفظ کرامت انسانی:

در این گستره بی‌انتهای هستی، کرامت انسان ارزشمندترین گوهری است که نه می‌توان قیمتی بر آن نهاد و نه بهایی برای آن پرداخت، این کرامت گوهری ذاتی است که با انسان زاده می‌شود اما با مرگ او پایان نمی‌یابد. کارکنان هر سازمانی توقع دارند در محیط کار خود کرامت انسانی آنها مورد توجه قرار گیرد و با هیچ بهانه‌ای تزییع نشود. به نظر می‌رسد حفظ کرامت انسان در دو محور عینیت بیشتری دارد.

### ▪ رعایت احترام:

نیاز به احترام از جمله نیازهایی است که در هر طبقه اجتماعی مطلوب انسان بوده و احساس کمبود آن باعث عقده‌های روانی می‌شود افراد ممکن است برای دستیابی به احترام اقدامات گوناگونی انجام دهند. یکی از انتظارات غیرقابل خدشه در ارتباطات انسان‌ها طلب احترام از دیگران و متقابلاً احترام قائل شدن برای دیگران است. سازمان‌هایی که در ارتباط درون سازمانی خود این مهم را مدنظر دارند و حس احترام طلبی کارکنان خود را ارضا می‌کنند، موفقیت بیشتری در تأمین رضایت درون سازمانی و به طبع آن رضایت مشتریان برون سازمانی دارند.

## مشتری مداری

### ▪ ادب در برخورد:

عموما انسان‌ها در ارتباط خود مبادی آداب هستند و از دیگران نیز رعایت ادب در کلام و برخورد را طلب می‌کنند.

ممکن است تفاوت‌های فرهنگی باعث دوگانگی در بعضی برخوردها شود و برداشت‌های گوناگونی از یک حرکت وجود داشته باشد، اما اصل رعایت ادب و برخورد، خدشه‌ناپذیر است و همه انسان‌ها در همه اعصار به آن معتقد بوده‌اند. چنین انتظاری از سوی کارکنان یک سازمان انتظاری کاملا معقول و مطلوب است و تبدیل ادب در فرهنگ سازمانی به یک ارزش باعث تاثیر جدی در میزان رضایت سازمانی می‌شود.

### ▪ ارزش به ارزش‌های کارکنان:

در مباحث روان‌شناسی ارزش‌ها را این‌گونه تعریف کرده‌اند:

ارزش‌ها ساختارهایی روان‌شناختی هستند که در نتیجه تجربه‌های فرهنگی، اجتماعی و شخصی درونی می‌شوند. بنابراین برخی ارزش‌های انسانی برخاسته از آموزه‌های دینی، گاهی از قوانین جامعه، گاهی از قوم و قبیله و گاهی از عرف و فرهنگ و تاریخ و خانواده و محیط پیرامونی انسان نشأت می‌گیرند. این ارزش‌ها هر چه باشند برای انسان‌ها از حیث شخصی ارزش دارند. ارزشی که در بسیاری از آنها از جمله ارزش‌های دینی تا پای جان به آن معتقد و پایبند هستند. از این رو فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای پایه‌ریزی شود که به ارزش‌های انسانی کارکنان ارزش نهاده و با مخدوش کردن آن نارضایتی ایجاد نکند.

## مشتری مداری

### ▪ رعایت مریم شفصی:

از بدیهی ترین حقوق هر انسانی آن است که بتواند در اندرونی و خلوتگاه خود از تعرض دیگران مصون باشد و این خلوتگاه مکانی است که هیچ کس بدون مجوز حق ورود به آنجا را ندارد.

مصادیق حریم خصوصی شامل اطلاعات حقیقی، مسائل خانوادگی، اعتقادات دینی و فرهنگی و سیاسی است تا آنجا که از سوی خود فرد به طور رسمی اعلام نشده باشد.

بنابراین سازمان‌ها علی‌رغم آن که به اشکال مختلف اطلاعات خصوصی افراد را طی پرسشنامه‌های گوناگون اخذ می‌کنند موظف هستند این اطلاعات را به گونه‌ای حفظ کنند که از دایره محرمانه خارج نشود و چنین اتفاقی علاوه بر سلب اطمینان و ایجاد نارضایتی در کارکنان در برخی موارد ممکن است آنان را با مخاطرات جدی مواجه کند.

### توجه به مشتری ، راز ماندگاری (قسمت اول)

مدتهاست استفاده از عباراتی همچون مشتری مداری ، مشتری محوری و توجه به مشتری باب شده است.

به نظرم می‌رسد که این اصطلاحات برای برخی سازمانها به خصوص شرکت های ایرانی بیش از اندازه لوکس و غیر واقعی است ، شاید به این دلیل که مشتری ایرانی هنوز به حق و حقوقش آشنا نیست ، یا شاید به خاطر اینکه در برخی کسب و کارها هنوز رقابت شکل فشرده اش را به خود نگرفته است.

## مشتری مداری

ممکن است هنوز ضرورت پرداختن به چنین موضوعی را احساس نکرده باشید ولی به هر حال در عصری زندگی می‌کنیم که ابزارهای ارتباطی به شدت در حال گسترش هستند، رشد روز افزون استفاده از اینترنت، ماهواره یا سفرهای مکرر به کشورهای پیشرفته تر و چیزهایی از این قبیل ذهن مشتریان را به دنیای جدیدی باز نموده و اندازه توقعشان را روز به روز بالاتر خواهد برد و بدون تردید خیلی‌ها اگر دیر بجنبند و به چنین مقوله پر اهمیتی نپردازند قطعاً با مشکل مواجه می‌شوند.

از شما می‌پرسم، جایگاه این عبارات در کسب و کار شما کجاست؟

چقدر دغدغه رسیدگی به مشتریان را دارید؟

چه برنامه‌هایی برای جلب رضایت بیشتر آنها تدارک دیده‌اید؟

برای این کار چقدر زمان صرف می‌کنید؟

چند ساعت از وقت خود را صرف یادگیری اصول و روش‌های مشتری مداری و پیاده‌سازی آنها نموده‌اید؟

در این مجال، به بخشی از آنچه که به عنوان مولفه‌های توجه به مشتری

**(customer care)** شناخته می‌شود نظری می‌اندازیم:

## تفکر مشتری مدارانه

حتی مشتری مدارترین شرکت‌های دنیا هم عاشق چشم و ابروی مشتری خود نیستند! آنها برای ماندگاری بیشتر و کسب سود بالاتر به این کار می‌پردازند. آنها می‌دانند که در غیر این صورت از صفحه روزگار محو خواهند شد.

## مشتری مداری

و می دانند که شرکت های زیادی در سال گذشته و درچنین روزهایی مشغول به کار بوده اند ، اما دیگر نیستند، ورشکست شده اند، تعطیل شده اند ....چرا؟ شاید با مشکلات متفاوتی روبرو شدند و شاید تفکر مشتری محور نداشتند. البته خیلی ها فکر می کنند مشتری مداری یعنی این که در مقابل مشتری خم و راست شویم ، به او لبخند بزنیم و همیشه حق را به او بدهیم، اما منظوراز مشتری مداری ، نگرشی دیگر گونه به مشتری و نیازها و خواسته هایش می باشد، این که بدانیم چه می خواهد و خود را چگونه باخواسته هایش همراه کنیم، و اینکه یادمان باشد که سلائق مشتری ثابت نمی ماند و در طول زمان تغییر می کند او دیگر چیزهایی که سالهای گذشته می خواست را نمی خواهد، بنابراین همیشه باید با حساسیت خاصی حواسمان به خواسته های مشتری باشد و به دنبال راههایی باشیم که به شکلی سودآور بتوانیم به رفع نیازها و خواسته هایش پردازیم.

اگر آخرین ویرایش کتاب "اصول بازاریابی" استاد بزرگ و پدر بازاریابی دنیا، **فیلیپ کانلر**، را مطالعه کرده باشید، تغییراتی اساسی نسبت به ویرایش های اولیه آن مشاهده خواهید کرد و با چنین جملاتی روبرو خواهید شد: "نظرسنجی که اخیرا از بازاریابان برتر صورت گرفته است نشان می دهد که همگی آنها یک هدف مشترک را دنبال می کنند: قرار دادن مشتری در بطن بازاریابی. امروزه بازاریابی تنها به یک مسئله می پردازد و آن خلق ارزش برای مشتری و نیز برقراری روابط سودمند با اوست. تغییرات چشمگیری که شرکت ها با مشتریان خود ارتباط برقرار می کنند در حال وقوع است. شرکت های بزرگ بر بازاریابی انبوه به همه مشتریانی که در دسترس آنها بودند تمرکز داشتند. شرکت های امروزی در حال ایجاد روابط عمیق تر ، مستقیم تر و ماندگار تر با مشتریانی هستند که به دقت انتخاب شده اند"

هر روز شاهد آن هستیم که این واژگان به شکل عمیق تری در اذهان همه رسوخ کرده و ما نیز چاره ای جز هماهنگی با این اصول نداریم.

## مشتری مداری

### منافع مشتری مداری

ما از کسب و کار خود چه می خواهیم ؟ ۱- به دنبال کسب و کاری پر سود ، بی دردسر و ماندگار باشیم. ۲- به دنبال اینکه سالهای زیادی به کار خود ادامه دهیم. ۳- اینکه مشتریان راضی و خشنودی داشته باشیم که نه تنها بارها و بارها از ما خرید کنند بلکه ما را به دیگران نیز معرفی کنند و عملا با این کار هزینه جذب مشتریان جدید را به حداقل برسانند. ۴- همه ما می خواهیم جایگاه ویژه ای در ذهن مشتریان داشته باشیم. ۵- در لیست اولویت های انتخاب آنها قرار بگیریم. ۶- مشتریان نسبت به قیمتهای ما کمترین حساسیت ممکن را داشته باشند.

می دانیم که سود در تکرار فروش به مشتریان فعلی است زیرا با شناختی که مشتریان نسبت به شرکت و کارکنان پیدا می کنند و بالعکس، کارایی در انجام کارها به میزان زیادی افزایش یافته و بسیاری از هزینه ها کاهش می یابد و اینها چیزهایی است که بسیاری از شرکت ها با پیاده سازی فرهنگ مشتری مداری به آن دست یافته اند .

طبق تحقیقات انجام شده در بسیاری از کسب و کارها اگر ریزش (ترک) مشتری ۵ درصد کاهش یابد بین ۲۵ تا ۸۵ درصد افزایش سود را شاهد خواهیم بود. آیا شما هم به کسب چنین سودی علاقمند هستید؟

## مشتری مداری

### تفاوت‌های مشتریان امروزی

مشتریان امروز با مشتریان سالهای گذشته تفاوت‌هایی دارند مشتریان امروز به دلیل دسترسی به منابع اطلاعاتی فراوان به خصوص اینترنت، اطلاعات زیادی نسبت به آنچه خرید می‌کنند آنها معمولاً قبل از خرید به میزان زیادی نسبت به محصول و یا خدمت مورد نظرشان تحقیق می‌کنند، پس لازم است فروشنده آگاه‌تری باشیم. محصولاتمان و مزایایش را به خوبی بشناسیم و نسبت به رقبا نیز شناخت کافی پیدا کنیم تا بتوانیم پاسخگوی سوالات مشتریان خود باشیم. مشتریان امروزی سلاشق مختلف و متنوعی دارند و این وظیفه ما را سنگین‌تر می‌کند. دیگر نگرش هنری فورد که می‌گفت: "مشتری حق دارد هر رنگ اتومبیلی که می‌خواهد انتخاب کند به شرط آنکه مشکی باشد!" کاربردی ندارد. اگر بخواهید اتومبیل مشکی خود را به زور به خورد مشتری بدهید بدانید که دیگر او تحت تسلط شما نیست، کمی آنطرف‌تر رقیبی حاضر و آماده، منتظر است تا اتومبیلی به رنگ دلخواه مشتری به او تقدیم کند!

مشتریان امروزی حق انتخاب‌های زیادتری دارند پس نمی‌توانیم آنها را گروگان بگیریم! آنها متوقع‌تر شده‌اند و ما راهی جز سازگاری با توقعاتشان نداریم. آنچه دیروز به عنوان لطفی از جانب ما در نظر می‌گرفتند امروز به عنوان وظیفه ما می‌شناسند، مشتریان امروز دوست دارند با آنها و خواسته‌هایشان شخصی و سفارشی برخورد شود که در این میان باید احترام و توجه را نیز چاشنی کارمان کنیم.



## مشتری مداری

### آنچه مشتری می خواهد

به طور کلی می توان آنچه مشتری می خواهد را در دو گروه بیان نمود :

#### ۱- نیازهای مادی

#### ۲- نیازهای عاطفی

منظور از نیازهای مادی کیفیت مطلوب ، کمیت لازم ، تحویل به موقع ، کارایی بالا ، کاربری آسان ، عمر منطقی و قیمت معقول می باشد و وقتی صحبت از نیازهای عاطفی می شود مواردی همچون احترام ، توجه ، پاسخگویی مودبانه ، انصاف در معامله ، پیگیری و اموری از این قبیل مطرح می شود . بنابراین شما نمی توانید صرفا پاسخگوی یکی از این نیازها باشید و از دیگری غافل شوید زیرا عدم توجه به هر کدام از آنها می تواند ما را از جلب رضایت مشتری محروم سازد.

هتلی را تصور کنید که در بهترین و زیباترین نقطه شهر قرار گرفته ، امکانات تفریحی خوبی دارد ، اتاق های تمیزی دارد اما افرادی که آنجا کار می کنند افراد آموزش دیده ای نیستند ، به شما احترام نمی گذارند ، فردی را به عنوان مسئول پذیرش می بینید که انگار از دماغ فیل افتاده ! حتی جواب سلام شما را فقط با تکان دادن سرش می دهد . وقتی سوالی می پرسید با عصبانیت جواب می دهد... چقدر احتمال دارد که در صورت داشتن حق انتخاب های دیگر باز هم در سفرهای بعدی از همین هتل استفاده کنید. از طرفی دیگر، هتلی را در نظر بگیرید که از دم در تا دم اتاق برای شما دولا و راست می شوند ، همه شما را به نام صدا می کنند و دائم لبخند می زنند .... اما وقتی وارد اتاق می شوید ملافه های کثیفی می بینید و اتاق بوی بدی می دهد، امکانات کافی در اتاق موجود نمی باشد و دوش حمامش خراب است ... آیا این هتل را برای سفر بعدی انتخاب خواهید کرد ؟ آیا آن را به دیگران توصیه می کنید ؟ بزرگان فروش معتقدند که فروش دوم

## مشتری مداری

مهمتر از فروش اول است. اما هیچ کدام از این هتل ها فروش دوم را به آسانی بدست نخواهند آورد .

بنابراین می توان نتیجه گرفت که بدون توجه به نیازهای مادی نمی توان صرفاً با احترام گذاشتن به مشتری و رفع نیازهای عاطفی وی مدت زمانی طولانی این رابطه را حفظ کرد و از طرفی پرداختن به سطح مادی و کسب و کاری در رابطه با مشتری و بی توجهی به نیازهای احساسی او در شرایطی که رقبا حضور دارند ، دوام رابطه را به شدت کاهش می دهد.

## چه کسانی مسئول مشتری مداری هستند؟

اجرای مشتری مداری همچون مسابقه دو امدادی است، هر بخش موظف است کارش را بر اساس نیاز و خواسته مشتری به بهترین شکل ممکن انجام داده و آن را به واحد دیگر بسپارد. در مسابقه دو امدادی، اگر یکی از اعضاء تیم، دونده ضعیفی باشد یا زمین بخورد ، این موضوع در نتیجه نهایی، تاثیر مستقیم خواهد داشت و احتمالاً تیم بازنده خواهد شد . بنابراین در یک شرکت همه افراد مسئول مشتری مداری هستند ، از مدیر ارشد گرفته تا نگهبان دم در . چه بسا مشتری از همه خدمات و محصولات یک شرکت راضی باشد اما به دلیل نحوه برخورد حسابدار ، از خرید مجدد از آن شرکت منصرف شود .

نتیجه این که مدیران ارشد موظفند ضمن تسلط کافی به اصول مشتری مداری و صرف وقت برای آموزش خود و همه پرسنل، فرهنگ لازم را در کل شرکت جاری نمایند تا بهره وری و سود سازمان را به میزان زیادی افزایش دهند.

در قسمت بعدی در خصوص راههای توجه به مشتری و مشتری مداری، مطالبی را با شما در میان خواهیم گذاشت.

## مشتری مداری

### توجه به مشتری، راز ماندگاری (قسمت دوم)

در مورد توجه به مشتری و جلب رضایتش مطالبی را بیان کردیم . در این باره صحبت کردیم که مشتریان امروزی متوقع تر و آگاه تر از مشتریان سالهای قبل شده اند ، میزان رقابت افزایش یافته و چاره ای جز توجه بیشتر به مشتری و نیازهایش باقی نمی ماند.

همانطور که گفته شد نیازهای مشتری به دو نوع مادی و عاطفی تقسیم می شود.

نیازهای مادی مشتری به مباحث کیفی و کمی محصول یا خدمت بر می گردد. بخشی از این کیفیت بیان شده را کیفیت بایدی می نامیم که گاهی به "نیازهای ناپیدای" مشتری تعبیر می شود . مثلا مشتری انتظار دارد وقتی وارد حمام هتل می شود آب گرم موجود باشد ، شامپو و صابون هم آماده باشد . جالب این است که مهیا بودن این موارد هیچگاه میزان رضایت مشتری را افزایش نخواهد داد ولی اگر نقص و کمبودی در هر کدام از موارد فوق وجود داشته باشد ، مثلا آب سرد باشد و یا شامپو آماده نباشد ، مشتری ناراضی خواهد شد .

باز هم مثالی دیگر: فرض کنید وارد یک رستوران می شوید و سفارش چلوکباب می دهید. اگر کبابی که برای شما آورده شده گرم باشد و نوشابه خنک، آیا شما شگفت زده خواهید شد و ابراز خوشحالی می کنید؟!

اما اگر کباب سرد باشد و نوشابه گرم چطور؟ بدون شک ناراضی خواهید شد ، احتمالا اعتراض می کنید و شاید دیگر به آن رستوران مراجعه نکنید.

بنابراین برخی ویژگی ها در محصول یا خدمات شما هستند که "باید باشند" و انتظار نداشته باشید مشتری به خاطر آنها قدردان شما باشد و باز هم از شما خرید

## مشتری مداری

انجام دهد. ولی بدانید که اگر به آنها توجه نکنید قید خرید مجدد مشتری را باید بزنید.

به هر حال همه تلاش های ما برای این است که رضایت مشتری را جلب کنیم و او را به خریدهای بعدی تشویق کنیم.

## در این جا به هفت نیاز مادی مشتری اشاره ای می کنیم :

### ۱- کمیت لازم :

مشتری توقع دارد در مقیاس و میزان ، انصاف لازم را به کار بگیرید. اگر قرار است ۱ کیلو از چیزی فروخته شود حتی ۹۹۹ گرم هم می تواند مشتری را ناراضی کند.

### ۲- کیفیت لازم :

مشتری انتظارات و پیش فرض هایی دارد که محصول شما باید با آن پیش فرض ها هماهنگی داشته باشد و حتی از آن فراتر رود.

### ۳- کاربری آسان :

مشتری از شما محصول یا خدماتی را می خواهد که پیچیدگی نداشته باشد و به راحتی بتواند از آن استفاده کند.

## مشتری مداری

### ۴- تمویل سریع :

در دنیای جدید مشتریان به سرعت تحویل محصول و خدمت بسیار اهمیت می دهند. آنها از معطل شدن بسیار بیزارند. بنابراین با اصلاح فرایندها سرعت ارائه خدمات خود را افزایش دهید.

### ۵- قیمت منطقی :

مشتری باید احساس کند ارزشی که دریافت می کند بیش از پولی است که پرداخت می کند و یا حداقل معادل آن است.

### ۶- عمر منطقی :

آنچه باعث شده برند چینی از سالها پیش در ذهن خریدار ایرانی ضعیف به نظر برسد عمر کوتاه محصولات درجه ۳ و بی کیفیتی بود که به شکل های مختلف در اختیار مصرف کنندگان قرار می گرفت .

### ۷- کارایی به اندازه ادعای مطرعه شده:

مشتریان به شکل های گوناگونی بمباران تبلیغاتی می شوند و در بسیاری از مواقع ادعاهایی که در تبلیغات بیان شده بر آورده نمی گردد.

اینها بخشی از نیازهای مادی مشتریان هستند که باید به بهترین شکل و بهتر از رقبا تأمین شوند. از طرفی اگر صرفا به همین نیازها توجه کنیم و فراموش کنیم که با موجودی طرف هستیم که تصمیماتش به شدت تحت تاثیر احساساتش است، راه را به خطا رفته ایم. از طرفی در بازار پرقابته امروزه بسیاری از محصولات و خدمات از لحاظ کیفی در سطوحی نزدیک به هم ارائه می شوند. پس چگونه می

## مشتری مداری

توان مشتری را بارها و بارها برای خرید ترغیب نمود؟ مگر غیر از این است که می خواهیم به تعداد بیشتری مشتری به مقدار زیادتری از محصولمان را به مدت زمان طولانی تری بفروشیم؟

آیا برای شما هم پیش آمده که علی رغم اینکه نزدیک منزلتان سوپرمارکتی وجود دارد، از فروشگاه دیگری کمی دورتر است خرید کنید؟ در بسیاری از موارد این فروشگاه ها اجناسی شبیه به هم با قیمت های مشخص دارند، پس چه چیزی باعث می شود که ترجیح دهید از یکی از آنها خرید کنید؟ مشتریان امروزی تمایل به خرید از فروشگاه های را دارند که احساس خوبی در آنجا داشته باشند.

به جز در مواردی که حق انتخاب نداریم و یا کالایی را فقط از یک جای خاص می شود تهیه کرد و یا فروشگاه های جنس مشخصی را خیلی ارزان تر از جاهای دیگر ارائه می کند معمولاً به نکاتی غیر از کیفیت محصول نیز توجه می کنیم. اینجاست که احساس می شود چیزهایی فراتر از نیازهای مادی و فیزیکی مرتبط با محصول و خدمت نیز در تصمیم مشتری تاثیر دارند.

## مشتری مداری

### بخش بیستم: نیازهای عاطفی مشتریان

#### اما نگاهی بیندازیم به ۷ نیاز عاطفی مشتریان :

##### ۱- توجه سریع:

کمی تعلل در توجه به مشتری و ارائه خدمت به او می تواند باعث از دست دادن وی گردد. مشتری توقع دارد دیده شود. آیا این توقع را برآورده می سازید؟

##### ۲- اهمیت :

مشتری دوست دارد احساس کند به او توجه شخصی دارید . آیا نامش را به یاد می آورید ؟ آیا می دانید در خرید قبلی چه سلیقه و توقعاتی داشته و یا اینکه هربار به گونه ای رفتار می کنید که گویی برای اولین بار است که به شما مراجعه کرده است؟!

##### ۳- پاسخگویی مودبانه :

مشتری امروزه انتظار دارد برایش وقت بگذارد و پاسخش را با حوصله و مودبانه بدهید. نه اینکه بعد از یکی دوبار توضیح دادن صبرتان تمام شود و لحتنان تغییر کند.

##### ۴- احترام :

مشتری است که حق دارد پولش را به شما بدهد یا ندهد ( مگر اینکه خدمات انحصاری داشته باشیم ) پس از شما توقع احترام دارد. البته تعریف احترام ممکن است برای هر مشتری متفاوت باشد. بنابراین شما موظف هستید ضمن رعایت

## مشتری مداری

اصول کلی آداب معاشرت به شکلی شخصی با مشتریان تکراری خود به شیوه مطلوب آنها ارتباط برقرار کنید.

### ۵- انصاف در معامله :

کوچکترین حرکات شما در هنگام معامله به چشم مشتری می آید . او در مورد شما قضاوت می کند که آیا منصف هستید یا نه ؟ آیا به منافع او نیز فکر می کنید یا فقط به فکر سود خود هستید ؟

### ۶- پیگیری :

مشتری از شما انتظار دارد که کارش را به صورت جدی پیگیری کنید او هیچگونه تعللی را از جانب شما نمی پذیرد و ممکن است عدم پیگیری شما را به عنوان بی توجهی به خود و نیازهایش تلقی کند.

### ۷- امتیازات دوره ای :

مشتری که دائم از شما خرید می کند توقع دارد به دلیل خرید های مکررش امتیازاتی نصیبش شود که باید به گونه ای این موضوع را در فرایند ارتباط با او لحاظ کنید. مثلا شرکت های هواپیمایی به ازای هر چند پرواز یک پرواز رایگان را به مشتری ارائه می کنند و اینگونه مشتری احساس می کند به او توجه خاص شده است.

حال به هر یک از این نیازها به صورت جداگانه فکر کنید و به خود نمره ای بدهید.



## مشتری مداری

# بخش بیست و دوم: ۶۰ اصل طلایی مشتری مداری

## شصت اصل طلایی مشتری مداری

سازمان های خدماتی آنگاه که در عرصه رقابت پای می گذارند و زمانی که مردم جامعه از حق انتخاب بالاتری برخوردارند، ناگزیر از بکاربردن شیوه های جدید و متنوع برای جذب مشتریان است. آنچه از نظر می گذرد شصت اصل طلایی است که کمک می کند در فضای جدید ناشی از خصوصی سازی بهتر بتوانیم مشتریان را جذب، حفظ و ارتقاء دهیم:

**اصل ۱-** اگر مشتری نباشد سازمانی نیست.

**اصل ۲-** هیچ کس مجبور نیست با ما معامله کند.

**اصل ۳-** صداقت و خوش نامی دروازه ورود مشتریان به سازمان است.

**اصل ۴-** مشتری به ما وابسته نیست ما به مشتری وابسته هستیم.

**اصل ۵-** مشتری مداری با استخدام هر عضوی از سازمان آغاز می شود.

**اصل ۶-** باور مهم این است که: اگر با مشتری سرو کار نداشتیم این شغل واقعاً شغل بسیار خوبی نبود.

**اصل ۷-** مطمئناً اولویت های مشتریان با اولیت های شما تفاوت دارد.

**اصل ۸-** مشتری بر اساس ظاهر شما و ظاهر محیط کار شما قضاوت می کند.

## مشتری مداری

**اصل ۹-** مشتری مشاور اول ما برای بهبود مستمر است، زیرا او بهتر از هر کس دیگری نیازهای خود را می داند.

**اصل ۱۰-** جذب مشتری، راحت تر از نگهداری مشتری و نگهداری مشتری، راحت تر از رضایت مشتری است.

**اصل ۱۱-** هزینه جذب مشتری، بیشتر از هزینه نگهداری مشتری و هزینه نگهداری مشتری، بیشتر از هزینه رضایت مشتری است.

**اصل ۱۲-** مشتری حرف اول و آخر را می زند.

**اصل ۱۳-** صادقانه به حرف و حق مشتری احترام بگذارید.

**اصل ۱۴-** تبلیغ کافی است، درباره همه چیز اطلاعات بدهید.

**اصل ۱۵-** در ارتباطات، همیشه مثبت نگر و خوشبین باشید.

**اصل ۱۶-** هر مشتری فقط یک مشتری نیست.

**اصل ۱۷-** هنر مشتری مداری کنار آمدن با مشتریان ناسازگار است.

**اصل ۱۸-** با ذهنیت مثبت «من خوبم-تو خوبی» ارتباط را آغاز کنید.

**اصل ۱۹-** باید به آنچه مشتری می گوید گوش فرا دهیم و سرعت پاسخگویی را اصل اول رضایت مشتری قرار دهیم.

## مشتری مداری

**اصل ۲۰-** ارتباط برقرار کنید، ارتباط بازی پینگ پنگ است اگر یکی بازی نکند بازی نمی شود پس برای مشتری فرصت «گفت و گو» مهیا کنید.

**اصل ۲۱-** قبل از ارتباط و حین ارتباط با مشتری به ارتباط نهایی خود فکر کنید.

**اصل ۲۲-** ارتباطات مؤثر بین کارکنان، ضامن کیفیت مطلوب و ارتباطات مؤثر کارکنان و مشتری، ضامن رضایت مشتری است.

**اصل ۲۳-** ((برنده- برنده ببینید)) نزدیک ترین راه شکست اصرار برای پیروزی بر مشتری است.

**اصل ۲۴-** روابط ما، خواسته یا ناخواسته، رضایت مشتری را شکل می دهد، مشکلات را حتی الامکان با کمک مشتری حل کنید.

**اصل ۲۵-** هرگز در برخورد با مشتریان تبعیض قائل نشوید چرا که احترام «در همه جا» و «برای همه» مشتریان ضروری است.

**اصل ۲۶-** حتی اگر یقین دارید که حق با شماست از بحث کردن با مشتری اجتناب کنید.

**اصل ۲۷-** هرگز تماس مشتریان را بدون پاسخ نگذارید.

**اصل ۲۸-** لحن کلام شماست که احساس نیاز به ادامه ارتباط را معنادار می کند.

**اصل ۲۹-** ارتباطات مشتری را با گوش کردن مدیریت کنید، زیرا گوش دادن به نظرات (پیشنهادات و انتقادات) مشتری، نارضایتی مشتریان را کاهش می دهد.

## مشتری مداری

**اصل ۳۰-** شکایات مشتریان ارزان ترین راه شناخت مشتریان است.

**اصل ۳۱-** برای برقراری ارتباطات مداوم، تواضع را جایگزین تبعیض کنید

**اصل ۳۲-** راه های گسترش ارتباط با مشتری را گسترش دهید.

**اصل ۳۳-** صداقت است که مشتریان را وفادار نگه می دارد نه حيله و نیرنگ.

**اصل ۳۴-** همیشه فکر کنید خدمات را به بهترین مشتری با بالاترین سود بفروشید پس همیشه به فکر خدمات بهتر و بهبود مستمر باشید.

**اصل ۳۵-** هر آنچه را که لازم است باید انجام دهیم تا مشتری مجدداً به ما رجوع کند.

**اصل ۳۶-** هیچ کس نمی تواند سود حاصل از وفاداری مشتری را نادیده بگیرد.

**اصل ۳۷-** اگر شما از مشتریان خود مراقبت نکنید دیگران این کار را انجام خواهند داد. پس به جای رقیبان، به مشتریان ببندیشید.

**اصل ۳۸-** هیچ گاه برای کلاه گذاشتن بر سر مشتری تلاش نکنید، زیرا موفقیت به اعتماد و اطمینان مشتریان وابسته است.

**اصل ۳۹-** مشتریان خود را سهامدار کنید و روش هایی بیابید تا مشتری خود را «شریک» شما احساس کند.

## مشتری مداری

**اصل ۴۰-** برای حفظ مشتریان، اهمیت پاسخگویی سریع به سؤالات را درک کنید باید به آنچه مشتری می گوید گوش فرا دهیم و سرعت پاسخگویی را اصل اول حفظ و رضایت مشتری قرار دهیم.

**اصل ۴۱-** انعطاف پذیری کارکنان «هر مشتری فقط یک مشتری است» را عملیاتی می کند.

**اصل ۴۲-** وفاداری دلیلی محکم برای اثبات رضایتمندی مشتریان نیست.

**اصل ۴۳-** هیچ گاه احساس نکنید هر آنچه را که می توانسته اید، برای مشتری انجام داده اید. همیشه به فکر خدمات بهتر باشید.

**اصل ۴۴-** درباره مشتریان قضاوت نکنید محیطی مهیا کنید تا مشتریان درباره شما قضاوت کنند.

**اصل ۴۵-** همواره در رفتار و گفتار مشتریان چیزی برای تأیید شدن و تأیید کردن وجود دارد.

**اصل ۴۶-** رضایت مشتری با آموزش هر عضوی از سازمان آغاز می شود.

**اصل ۴۷-** هر روز (همیشه) از خود تان بپرسید: آیا مشتری راضی است؟

**اصل ۴۸-** حتی اگر دشمن هم برای خرید بیاید با تمام وجود باید او را راضی کنید.

**اصل ۴۹-** سود گام اول است، رضایت مشتری را هدف نهایی خود سازید، زیرا هیچ پشتیبانی در رقابت، بهتر از رضایت مشتری نیست.

## مشتری مداری

**اصل ۵۰-** مشتری دلیل «بودن» و رضایت مشتری دلیل «شدن» سازمان است.

**اصل ۵۱-** رکن اصلی تجارت و مهم ترین اصل رقابت، رضایت مشتری است.

**اصل ۵۲-** شناخت قدم اول برای دستیابی به رضایت مشتری است پس لازم است نیازهای در حال تغییر مشتریان شناسایی و پیش بینی شود.

**اصل ۵۳-** مشتری زمانی راضی می شود که محترمانه با او برخورد شود و خدمات دوستانه و مفید به او ارائه شود.

**اصل ۵۴-** رضایت خودتان بخشی از رضایت مشتری است.

**اصل ۵۵-** افزایش یا کاهش رضایت کارکنان رابطه ای مستقیم با افزایش یا کاهش رضایت مشتریان دارد. پس برای کسب رضایت نهایی باید رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) را در نظر بگیریم.

**اصل ۵۶-** رضایت مشتری سرمایه نهایی (اصلی) سازمان ها است زیرا رضایت مشتری، ضامن برگشت سرمایه است.

**اصل ۵۷-** یک مشتری ناراضی فقط یک مشتری ناراضی نیست.

**اصل ۵۸-** کیفیت محصولات مهم ترین و تنها عامل رضایت مشتریان نیست.

**اصل ۵۹-** همواره ۵۰ درصد ناراضی مشتریان نتیجه بی اطلاعی است.

**اصل ۶۰-** مشتری داور نامریی و نهایی موفقیت یا شکست است.

## مشتری مداری

### بخش بیست و سوم: ویژگیهای سازمان های مشتری مدار

#### ویژگی های سازمان های مشتری مدار

- ۱- هر عضوی از آن مفهوم مشتری مداری و رضایت مشتری را به خوبی درک کرده باشد.
- ۲- در راستای دستیابی و جامعیت رساندن به مفهوم مشتری مداری به طور صحیح عمل نماید.
- ۳- مفهوم خدمات را به طور جامع درک کرده باشد.
- ۴- شکایت و اشکالات وارده را بطور دقیق و در اسرع وقت رفع کند.

آموزش و فراگیری مستمر موجب رشد می شود و کارکنان را تبدیل به منابع رقابتی می کند. ارتقاء و ایجاد توانمندی اگر با ابتکار و ابداع همراه شود سرمایه لایتناهی در سازمان به وجود می آورد که در صورت تغییرات سریع سازمان دچار بحران نخواهد شد.

انعطاف پذیری برای هرگونه تغییر در واقع نوعی تخصصی شدن فعالیتها است که موجب بقای سازمان و رضایت مشتری می شود.

### بخش بیست و چهارم: مدیر مشتری مدار

#### مدیر مشتری مدار

ارتباطات مؤثر بین کارکنان، ضامن کیفیت مطلوب است ، عموماً برای اجرای یک پروژه، تقسیم وظایف مقدم بر ایجاد ارتباطات مؤثر بین افراد قرار می گیرد در نتیجه روابط بطور نامطلوب گسترش یافته ، اشتباهات بروز و نهایتاً اهداف اصلی گم خواهند شد. بنابراین باید قبل از شروع هر پروژه کارکنان را نسبت به اهمیت روابط

## مشتری مداری

متقابل در انجام وظایف و مسئولیت محوله ، برای حصول نتیجه مورد انتظار آگاه ساخت.

بدین ترتیب است که هرکسی متوجه نقش و تأثیر فعالیت‌های خود بر کار سایرین شده و می‌توان با تغییر کانون توجه افراد از عملکرد انفرادی به کار گروهی توقعات کارفرما را ارضاء و همه افراد را برنده تلقی نمود. آگاه سازی کارکنان از وظایف یک مدیر مشتری مدار می‌باشد.

پیش از این خصوصیات یک سازمان مشتری مدار مورد بررسی قرار گرفته است. بطور کلی یک مدیر که به اصول یک سازمان مشتری مدار معتقد باشد و دارای صبر فراوان ، تواضع ، انتقادپذیری ، آراستگی ، راستگویی و صداقت ، مطلع از خدمات سازمان و شنونده و پاسخ دهنده خوب جهت مشکلات مشتریان و ... را می‌توان یک مدیر مشتری مدار محسوب کرد.

مدیران هر سازمان از هسته‌های اصلی آن محسوب شده و باید خصوصیات و ویژگی‌های مشتری مداری را در خود تقویت نمایند.

## بخش بیست و پنجم: ویژگی های مدیران مشتری مدار

### ویژگی های مدیران مشتری مدار

۱- مشتری را می‌شناسند.

۲- در سازمان برای مشتری ایجاد اهمیت می‌کنند.

۳- به مشتری خدمت می‌کنند.

۴- برای مشتریان احترام قائلند.



## مشتری مداری

- ۵- در مشتری احساس برنده شدن ایجاد می‌کنند.
- ۶- در مورد مشتری مانع اظهارات مخرب می‌شوند.
- ۷- ظرفیت انتقادپذیری سازمان را افزایش می‌دهند.
- ۸- مشتری را از ارائه انتقاد سازنده منع نمی‌کنند.
- ۹- به انتقاد سازنده مشتری به موقع پاسخ می‌دهند.
- ۱۰- تمایل به قبول اشتباه دارند.

## بخش بیست و ششم: ویژگی های کارکنان مشتری مدار

### ویژگی های کارکنان مشتری مدار

مدیران مشتری مدار بدون کارکنان مشتری مدار موفق نخواهند بود و کارکنانی که ویژگی های ذیل را داشته باشند در زمره کارکنان مشتری مدار قرار دارند :

- ۱- مشتری را دوست دارند .
- ۲- همیشه جانب مشتری را می‌گیرند .
- ۳- به سوالات مشتری پاسخ مناسب می‌دهند .
- ۴- به حرف های مشتری خوب گوش می‌دهند .
- ۵- شیک پوش و خوش صحبت هستند .
- ۶- ظاهر و باطنی آراسته و وارسته دارند .

## مشتری مداری

- ۷- خود را به جای مشتری قرار می دهند .
- ۸- بیشتر به فکر ارایه خدمات هستند تا سود شخصی .
- ۹- همیشه بیشتر از حد انتظار مشتری، برایشان کار می کنند .
- ۱۰- با مشتری همانند میهمان خود رفتار می نمایند .
- ۱۱- رفتار آنها نشانگر این است که مشتریان را در اولویت قرار می دهند.

با چنین دیدگاهی کارکنان مشتری مدار، مدیران مشتری مدار و سازمان مشتری مداری پیوستاری از خدمت به مشتری هستند به طوری که اگر هر کدام وظیفه و مسولیت خود را نسبت به مشتری به درستی انجام ندهند فرآیند خدمت لطمه می خورد و به کاهش رضایت مشتریان می انجامد.



## مشتری مداری

### بخش بیست و هفتم: فرایند رسیدگی به شکایات مشتریان

#### فرآیند رسیدگی به شکایات مشتریان

همه مشتریانی که شکایت می کنند با ارزش هستند از روی شکایات می توانید به کیفیت کالا و خدمات شرکت پی ببرید با رسیدگی سریع و موثر شکایات می توانید رضایت خاطر مشتری را تا حد زیادی جلب کنید بنابراین:

-عذرخواهی کنید و حل مشکل را به عهده بگیرید.

-سریعا اقدام کنید یعنی حداکثر ظرف پنج روز.

-به مشتری اطمینان بدهید که مشکل در حال برطرف شدن است.

-به صورت حضوری یا از طریق تلفن به مشکل رسیدگی کنید.

از همان ابتدا باید نشان دهید که ۱۰۰ درصد طرفدار مشتری هستید. حتی اگر شکایت مشتری نادرست باشد تصور او این است که درست می گوید و این تصور مشتری است که اهمیت دارد. تا زمانیکه از نظر مشتری راه حل رضایت بخشی برای رفع مشکل به دست نیامده است حتی یک لحظه هم استراحت نکنید. اما برای اینکه فرایند رضایت بخشی ایجاد شود بایستی سیستمی برای ثبت و بررسی

## مشتری مداری

و پاسخگویی به شکایات مشتریان طراحی کنیم . این فرآیند کمک میکند تا مشتریان و حتی کارکنان و سازمان سرگردان نباشد و بدانند نقاط ضعفشان چیست و کدام موارد حل شده است تا بتوانند در موارد مشابه پاسخگویی را در اسرع وقت انجام دهند فرمهای یک دو و سه فرایند رسیدگی به شکایات را نشان می دهد.

### فرم ۱- فرآیند رسیدگی به شکایت

مرحله	اقداماتی که باید انجام گیرد
<b>ثبت شکایات</b> برای این که هنگام برنامه ریزی عملی مرجعی در اختیار داشته باشد به شکایات گوش دهید و یا شکایات مکتوب را ثبت کنید.	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطمینان حاصل کنید که به آن چه گفته می شود توجه دارید.از قطع کردن صحبت مشتری بپرهیزید و از نکات مهم یادداشت بردارید.</li> <li>حتی اگر از وضعیت موجود عصبانی هستید ضمن اظهار همدردی به مشتری نشان دهید که طرفدار او هستید.</li> </ul>
<b>سوال کردن</b> برای ارائه یک تصویر کامل جزئیات مربوط به هر وضعیت را از طریق پرسیدن سوالات مناسب جمع آوری کنید.	<ul style="list-style-type: none"> <li>برای مشخص کردن سوء تفاهمات و بر طرف ساختن آنها تحقیق و تفحص کنید.</li> <li>برای درک بهتر وضعیت صادقانه سوال کنید و از بازجویی بپرهیزید</li> </ul>
<b>یافتن راهکار</b> در مورد راهکاری که مورد قبول مشتری باشد توافق کنید.	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطمینان حاصل کنید که راهکارها مشخص و روشن باشند و برای مشتری در ارتباط با نحوه حل مشکل تردیدی باقی نمانده است.</li> <li>از مشتری بخواهید تا از طریق امضای یک سند و یا صورت تلفنی تایید کند که با اقدام پیشنهادی موافق است.</li> </ul>
<b>اجرا</b> برای اصلاح یک وضعیت مطابق با برنامه و استانداردهای مصوب یک برنامه عمل را به مرحله اجرا در آورید	<ul style="list-style-type: none"> <li>برای اطمینان از اجرای موفقیت آمیز و اقداماتی که برای مشتری انجام می شود خلاصه ای از برنامه عمل خود تهیه کنید</li> <li>در خصوص اقداماتی که باید توسط کارکنان سایر بخش ها انجام شوند موافقت همگان را کسب کنید.</li> </ul>
<b>پی گیری</b> اطمینان حاصل کنید که به بررسی شکایت طبق رضایت کامل مشتری صورت گرفته است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>مطمئن شوید که رضایت مشتری جلب شده است.از او سوال کنید که آیا می توانید کار دیگری برای او انجام دهید یا خیر.</li> <li>دلایل اصلی شکایت را جویا شوید و از این طریق از بروز مجدد آن جلوگیری کنید.</li> </ul>

مشتری مداری

فرم ۲- ثبت شکایت

شماره	ثبت شکایت
تاریخ	ظهر/پیش از ظهر
منبع	موضوع
مسول رسیدگی	زمان پاسخگویی
موارد	روش پی گیری
نام	تلفن
ایمیل	فاکس
	حضور

### مشتری مداری

## فرم ۳- بررسی شکایت/پیشنهادات مشتریان

فروش	تاریخ دریافت: شفاهی <input type="checkbox"/> کتبی <input type="checkbox"/> شماره سریال: <input type="checkbox"/>
	مشخصات مشتری(نام/تلفن/نشانی)
	موضوع شکایات/پیشنهاد: تاریخ و امضاء:
مدیریت	بررسی و نظر مدیریت/نماینده مدیریت: تیم بررسی کننده/اقدام کننده تاریخ و امضاء:
کارشناس	نتایج بررسی های کارشناسی(در صورت لزوم): تاریخ و امضاء:
مدیریت	نظریه نهایی مدیریت ارشد / نماینده مدیریت: نحوه پاسخگویی به مشتری: تاریخ و امضاء:
اقدام کننده	اقدامات انجام شده: تاریخ و امضاء:
فروش	اطلاع به مشتری: کتبی: طی نامه مورخ.....شماره..... شفاهی: تاریخ.....ساعت.....مخاطب..... موضوع:..... توضیحات: تاریخ و امضاء:
نماینده مدیریت	اقدام اصلاحی/پیشگیرانه در صورت صلاحدید نماینده مدیریت: شماره یرسال فرم اقدام اصلاحی پیشگیرانه.....وتاریخ..... تاریخ و امضاء:

## مشتری مداری

### منابع:

- کاتلر، فیلیپ، (۱۳۸۷)، *مبانی مدیریت بازاریابی*، (علی پارسائیان)، ۱۹۳۱.
- کارت رایت، راجر، ارتباط با مشتری، (علی پارسائیان)، انتشارات ترمه، چاپ اول، (۱۳۸۳).
- کاتلر، فیلیپ، (۱۳۸۷)، *مبانی مدیریت بازاریابی*، (علی پارسائیان)، ۱۹۳۱.
- آلارد، لویوید، (۱۳۸۸)، *درس ها و ماجراهای فروش*، (محمد ابراهیم گوهریان و لیدا نورالعیونی)، ۱۹۹۴.
- یحیایی ایله ای، احمد، اصول مشتری مداری، انتشارات معتمد، چاپ اول، (۱۳۸۵).
- میرزایی، محسن، (۱۳۹۰)، *مدیریت فروشگاه و خرده فروشی ها با رویکرد استراتژیک*.
- محمدی، اسماعیل، مشتری مداری، انتشارات موسسه فرهنگی رسا.
- دادخواه، محمدرضا، *کمالی، کامل، بازاریابی و مدیریت بازار*، انتشارات شهر آشوب، چاپ سوم، (۱۳۸۳).
- کاتلر، فیلیپ، *مدیریت بازاریابی*، (بهمن فروزنده)، نشر آرموده، چاپ چهارم، (۱۳۸۵).
- فرد آر، دیوید، (۱۳۹۰)، *مدیریت اسراتژیک*، (علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی)، ۱۹۹۹.
- کرمانشاهی، کامران، *فرآیند جلب رضایت مشتری*، سایت Magiran.com
- Allard, lioyd, *lesson& adventures in sales*, c ۱۹۹۴.
- Robert D. hof "amazon.com throws open" *business week*, October ۱۹۹۹, p۴۴.
- Online holiday shoppers to triple, "cyber atlas, november ۹۱, ۱۹۹۹, cyberatlas.internet.com/markets/retailing;" new bcg study re-evaluates size, *growth and importance of business-to-business E-commerce*, "boston consulting graup
- December ۲۱, ۱۹۹۹. www.bcg.com/practice/e commerce/press\_coverege\_subpage۴.asp.



در کانال تلگرام کارنیل هر روز انگیزه خود را شارژ کنید 😊

<https://telegram.me/karnil>

