

سلام بر شما

www.mirfazlanesh.ir



مرکز آموزش عالی علمی - کاربردی چرم تهران

عنوان:

# اصول و اهمیت مشتری مداری

دانشجو:

محسن اسدی صفا

تأیید

## فهرست مطالب:

۴	چکیده
۵	مقدمه
۶	تعریف مشتری
۶	انواع مشتری
۸	اهمیت مشتری
۹	چرخه زندگی مشتری
۹	رضایت مشتری چیست؟
۱۰	چگونه رضایت مشتری را جلب کنیم؟
۱۴	رضایت مشتری چه اثری در کسب و کار عرضه کننده دارد؟
۱۵	سنجش رضایت مشتری
۱۵	انتظارات مشتری
۱۷	مدیریت انتظارات مشتری
۱۸	اندازه گیری رضایت مشتری (CSM)
۲۱	شاخص های رضایت مشتری و ارائه راهبردهای مشتری مدار CSM
۲۳	دلایل حرکت سازمانها به سوی سرمایه گذاری بر مدیریت ارتباط با مشتری
۲۴	مدیریت ارتباط با مشتری
۳۰	سازمان مشتری مدار
۳۲	راههای تحقق مشتری مداری
۳۵	مشتری مداری؛ مدیریت اسلامی
۳۶	بازاریابی الکترونیک؛ برفرای ارتباط با مشتری
۴۰	هشت روش بهبود خدمات به مشتری
۴۱	بررسی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در نظام بانکی ایران
۴۶	منابع و مآخذ

## چکیده:

تحقیق حاضر با هدف آشنایی با مبانی و اصول و راهکارهای ارائه شده در خصوص مفهوم «مشتري مداری» انجام شده است. این مقاله از نوع تحقیقات کاربردی بوده و روش انجام آن پیمایشی و مطالعات کتابخانه ای می باشد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات فیش برداری می باشد. امروزه نقش مشتریان برای سازمانها از حالت پیروی محض از تولیدکننده؛ به هدایت سرمایه گذاران، تولیدکنندگان و حتی محققان و نوآوران مبدل گشته است. به این ترتیب بسیاری از مفاهیم و تئوری های سازمان و مدیریت بر محور «مشتري مداری» و چگونگی کسب رضایت مشتریان ارائه شده اند. در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین المللی امروز؛ سمت و سوی کلیه فعالیت های سازمان ها برای تأمین نیازهای مشتریان و مخاطبان و کسب رضایت و اعتماد آنها می باشد. در بازار گسترده امروز موفقیت یا عدم موفقیت هر سازمانی به رفتار مشتری و مخاطب آن بستگی دارد. از طرفی می توان مشتری مداری را نوعی ارزش نهادن به انسان و تأمین حوائج و نیازهای او می توان تعریف کرد.

مقاله حاضر پس از بیان مفهوم مشتری، نحوه جلب رضایت مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری و به طور کلی نحوه صحیح مشتری مداری را بیان می کند. امید است که مورد توجه مطالعه کنندگان عزیز قرار گیرد.

## مقدمه:

امروزه کیفیت یک محصول یا خدمت براساس میزان برآورده ساختن نیازها و انتظارات مشتری تعریف می شود به عبارت دیگر رضایت مشتری هنگامی اتفاق می افتد که مشخصه های محصول حداقل انحراف را از انتظارات مشتری داشته باشد . بنابراین جهت بهبود کیفیت و افزایش قدرت رقابتی باید نیازهای کلیدی و مؤثر در افزایش رضایت مشتریان را شناسایی نموده با توجه به میزان اهمیت ، آنها را در محصول لحاظ نمود . اندازه گیری رضایت مشتری تکنیکی جهت جمع آوری اطلاعات مشتریان و سنجش رضایت نسبی آنها است .در فرایند اندازه گیری رضایت مشتری (CSM) غالب اطلاعات در دسترس، به صورت ترم های زبانی می باشند که مبهم و نادقیقند، بنابراین در اکثر مواقع تشخیص و تعیین نیازهای کلیدی به صورت مقادیر کمی بسیار مشکل است . در این تحقیق علاوه بر کمی نمودن ترم های زبانی با استفاده از خواص مجموعه های فازی، روشی جهت اندازه گیری رضایت مشتریان، شناسایی و اولویت بندی فاکتورهای کلیدی و مؤثر در افزایش رضایت ارائه میگردد.

## تعریف مشتری :

از دیدگاه گاندی مشتری مهمترین شخص در هر دادوستد است ، مشتری به ما وابسته نیست ما به مشتری وابسته هستیم ، مشتری در کار ما دخالت نمی کند او هدف فعالیتهای ماست ، وقتی مشتری ما را انتخاب می کند به ما لطف می کند و وقتی ما به مشتری لطف می کنیم انجام وظیفه می کنیم ، مشتری در دادوستد ما یک عنصر غیرخودی نیست ، مشتری نباید خود را با ما وفق دهد بلکه مه باید خود را با او وفق دهیم ، مشتری نیاز خود را به ما می گوید و ما باید نیاز او را بر آورده کنیم ،مشتری سزاوار بالاترین توجهات و بیشترین خدمات است ، و اگر مشتری نباشد پرداخت حقوق ما و کارکنان ما غیر ممکن خواهد بود.

## انواع مشتریان:

از نظر بسیاری از سازمانها، مشتریان خوب، کسانی هستند که سهم زیادی در سودآوری سازمان داشته باشند؛ اما در دوران حاضر نمی توان سودآوری و درآمدزایی را تنها معیار تعریف مشتریان دانست. مشتریان را می توان دسته بندی کرد:

الف) روش جغرافیایی که با استفاده از روش تجزیه و تحلیل پارتو، مشتریان را مورد بررسی و شناسایی قرار می دهد (با در نظر گرفتن این نکته که ۲۰ درصد مشتریان، تامین کننده ۸۰ درصد درآمدهای شرکت هستند).

ب) روش روان شناختی که در آن، شناسایی طرز فکر و رفتار مشتری و تاثیرات متقابل مشتریان مدنظر قرار می گیرد. در این نوع نگرش، چهار نوع مشتری، شناسایی می شود:

- مشتریان وفادار
- مشتریان بی وفا
- مشتریان به نسبت وفادار
- مشتریان وفادار رقیب

انواع مشتری در مفاهیم بازاریابی شامل موارد زیر است:

- ۱- مشتریهای بالقوه : افرادی که هنوز مشتری نیستند ولی در هدف بازار قرار دارند؛
- ۲ - مشتریهایی که عکس العمل نشان می دهند: مشتریان بالقوه یا احتمالی که به یک محصول یا خدمت علاقه و واکنش نشان می دهند.
- ۳- مشتریهای بالفعل: افرادی که در حال حاضر محصول یا خدمتی را به کار می برند.

۴- مشتریهای سابق: اینگونه افراد مشتریان مناسبی نیستند چرا که مدت زیادی درهدف فروش قرار ندارند و یا خریدشان را به سمت محصولات رقیب برده اند.

انواع مشتری از نظر میزان رضایت عبارتند از:

۱- مشتری راضی : مشتری راضی کسی است که در حال حاضر، راضی بوده ولی هنوز جزء مشتریان ارزشی و وفادار و دائمی ما نیست. این مشتری در سطح خوبی قرار داشته ولی دمدمی مزاج بوده و رقیب ما می تواند نظر او را تغییر دهد و نسبت به سازمان ما بی تفاوت است.

۲- مشتری شاد : این مشتری میزان وفاداریش به شما بیشتر است زیرا شما را باور دارد و از شما نزد دوستانش تعریف می کند و مشتریان جدیدی را می آورد. ولی این مشتری توقعاتی نیز دارد که باید در ابتدا خود را آماده برآورده ساختن توقعات بعضاً نابجای او نمایید وگرنه نداشتن برنامه منطقی و مدون برای برآورده ساختن او می تواند او را به مشتری ناراضی مبدل کند. برای این کار باید تخیف های مشخص و تعیین شده ای را در نظر بگیرید.

۳- مشتری ناراضی : او به جای راضی بودن، متأسفانه در گروه مخالفان و ناراضیان شما قرار داد. زیرا شما نیازش را برآورده نکرده اید و رقبای شما بهتر از شما به او سرویس داده اند، بنابراین تلاش کنید تا با ارائه خدمات بنیانی از ابتدا مانع نارضایتی مشتریان شوید. زیرا این قبیل مشتریان اقدامات زیر را انجام می دهند :

الف - مشتری ناراضی مشککش را حداقل با ۸ نفر در میان می گذارد و آنها را به سوی رقیب می برند.

ب - مشتری ناراضی اطلاعاتش را به ۲۰ نفر دیگر انتقال می دهد.

ج - ۹۸ درصد مشتریان ناراضی بدون شکایت و بدون اطلاع قبلی ما را ترک کرده و به سوی رقیب می روند.

۴- مشتریان شیفته : اینها مشتریان متعصب و پروپاقرص سازمان شما هستند و با اصرار دیگران را به سوی سازمان شما می کشانند. حتی از خودشان هزینه می کنند تا سازمان شما را به شهرت برسانند.

اینها ارزشمندترین مشتریان شما هستند و باید با استفاده از شیوه های نافذ رهبری و از طریق جلب قلوب و نفوذ در دلها، اینها را جذب سازمان کرده، زیرا اینها بعداً جزء مشتریان وفادار خواهند شد.

۵- مشتریان خشمگین : عملکرد شما و سازمانتان نه تنها موجب رضایت آنها نشده بلکه آنها را ناراحت و حتی خشمگین کرده است. این نوع مشتریان در پی انتقام گیری بوده و برای نابودی شما تلاش می کنند و کمترین

خواسته آنها محو شما و سازمنتان از صحنه است. برای نابودی شما، وجود مقدار بسیار کمی از این نوع مشتری فوق العاده خطرناک است به طوریکه برای نابودی و از بین بردن شما چند نفر از اینها کافی است. لذا نباید بگذارید مشتری به این حد خشمگین شود.

نحوه برخورد با هر یک از این مشتریان به دلیل ذهنیتی مثبت و منفی که آنها از ما دارند بسیار متفاوت است.

## اهمیت مشتری :

- برای نشان دادن اهمیت مشتری و ضرورت حفظ او، توجه به نکات زیر ضروری به نظر می رسد :
- ۱- هزینه جذب یک مشتری جدید، بین پنج تا ۱۱ برابر نگهداری یک مشتری قدیم است .
  - ۲- برای افزایش دو درصدی مشتری، باید ۱۰ درصد هزینه کرد.
  - ۳- ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است.
  - ۴- رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت های بعدی شرکت هاست .
  - ۵- رضایت مشتری، مهمترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری چون سودآوری، سهم بیشتر بازار، توسعه محصول و... می باشد.
  - ۶- ارزشمندترین دارایی هر سازمان، اعتماد و اطمینان مشتریان است .
  - ۷- انتخاب مشتری دایمی و وفادار، تنها شرط بقای دایمی و استمرار فعالیت های کارآمد هر شرکتی است.
  - ۸- مدیران ارشد باید شخصا الگوی پایبندی در قبال رضایت مشتری باشند .
  - ۹- برای جلب اعتماد مشتریان، کمتر از توان خود قول بدهید و بیشتر از قولی که داده اید، عمل کنید.
  - ۱۰- معادل ۹۸ درصد مشتریان ناراضی، بدون شکایت به سمت رقبا می روند.
  - ۱۱- احتمال این که مشتریان کاملاً راضی (شاد) مجدداً از شرکت شما خرید کنند، شش برابر مشتریان فقط راضی است.
  - ۱۲- گوش دادن به شکایت مشتری ۹۰ درصد کار است و حل کردن آن هفت درصد و پیگیری برای اطلاع از راضی شدن مشتری هم سه درصد دیگر است.



## چرخه زندگی مشتری :

این چرخه به مراحل ارتباط مشتری و تجارت مربوط است و آگاهی از آن سودآوری مشتری را به همراه خواهد داشت. ۴ مرحله در چرخه زندگی مشتری وجود دارد:

۱. مشتریان بالقوه: افرادی که هنوز مشتری نیستند ، اما در هدف بازار قرار دارند .
۲. مشتریانی که واکنش نشان می دهند: مشتریان بالقوه یا احتمالی که به محصول یا خدمتی علاقه و واکنش نشان می دهند
۳. مشتریان بالفعل: مشتریانی که از محصول یا خدمتی استفاده می کنند .
۴. مشتریان سابق: این دسته افراد، مشتریان مناسبی نیستند زیرا مدت طولانی، خرید خود را به سمت محصولات رقیب برده اند.

## رضایت مشتری چیست؟

در یک نگرش کلی، هر مشتری (بصورت عام) پس از دریافت خدمت یا خرید و استفاده از یک کالا، راضی یا ناراضی است . رضایت، وجود یک احساس مثبت است که در نهایت در مصرف کننده یا دریافت کننده ایجاد می شود . در اصل این احساس به واسطه برآورده شدن انتظارات مشتری و عملکرد عرضه کننده بوجود می آید . بر حسب این که انتظارات مشتری و کالا یا خدمت دریافت شده با یکدیگر هم سطح باشند، یا کالا بالاتر یا پایین تر از سطح انتظارات مشتری باشد در او احساس رضایت یا ذوق زدگی یا ناراضی پدید می آید.

همان گونه که گفته شد صرفاً با ارائه خدمت یا کالای با کیفیت بالا به تنهایی نمی توان رضایت مشتری را جلب کرد . اگر به یکی از خریدهای شخصی خود از فروشگاههای محله تان توجه کنید درخواهید یافت که فروشنده منصف، خوش خلق و صبور که البته دارای اجناس با کیفیت نیز هست همواره ما را به مراجعه و خریدهای بعدی ترغیب می کند و بر عکس . حتی خرید یک وسیله منزل با برچسب مشخص، چنانچه رضایت مندی ما را به دنبال داشته باشد ما را برای خرید سایر وسایل نیز به سمت و سوی همان برچسب هدایت می کند.

در کشور های صنعتی امروز ارتباط دو طرفه با مشتری سر لوحه برنامه ریزی های بازاریابی قرار گرفته است و هزینه های لازم برای این امر و جلب رضایت مشتریان و وفا دار کردن آنان به عنوان یک سرمایه گذاری تلقی می شود . از طرف دیگر باید گفت که مشتری ناراضی بریده از سازمان را به سادگی نمی توان به جمع مشتریان باز گرداند. بررسی های علمی و تحقیقی نشان می دهد که مشتریان ناراضی در انتقال برداشت و احساس خود به

دیگران، فعال تر، عمل می کنند و نرخ انتقال پیام مشتریان ناراضی به دیگران تقریباً دو برابر مشتریان راضی است، لذا نارضایتی مشتریان اثر گذارتر از رضایت آنان است. بنابراین پاسخ به این سوال، حائز اهمیت است که برای برقراری رضایت مشتری چه تدبیری باید اندیشید؟

## چگونه رضایت مشتری را جلب کنیم ؟

یکی از راههایی که تجارت های کوچک می توانند توان رقابت و برابری با قدرت های بزرگ تجاری را بدست آورند، خدمات پس از فروش (یا خدمات مربوط به جلب رضایت مشتری) است. آمار و ارقام نیز چیزی جز این نمی گویند. طبق بررسی های انجام شده ۲۰٪ از شرکت ها در همان سال اول اعلام ورشکستی می کنند. این رقم در سه ساله اول به ۵۰٪ می رسد به منظور حفظ مشتری، باید نظامی را در پیش گرفت که در آن تمامی نیازهای مشتری برآورده شود. حال رمز ایجاد یک تجارت مشتری پسند چه می تواند باشد؟ به این منظور می توانیم ۴ فاکتور اصلی را به شما معرفی کنیم که به واسطه آن هر نوع تجارتی موفق خواهد بود:

۱. به جزئیات دقت کنید.
  ۲. کاری کنید که مشتری "شما" را انتخاب کند.
  ۳. پاسخگو و مسئول باشید.
  ۴. انتظارات آتی آنها را برآورده سازید
- برای شروع نگاهی به کارفرماهای قبلی خود بیندازید و ببینید که آنها چگونه شرکت و یا تجارت شخصی خود را اداره می کردند. باید با دقت کامل به تعریف آنها از "اداره درست" توجه کنید. سپس می توانید نظر بدهید که آیا آنها رویه درستی را در پیش گرفته بودند یا خیر. اگر به نظر خودتان احساس کردید که آنها در مسیر اشتباه قرار دارند، پس این فرصت مناسبی است برای شما که سرویس بهتری را در اختیار مشتریان قرار دهید. هر تصمیمی که می گیرید، هیچ گاه نباید اهمیت مشتری را از نظر دور کنید. با همین تصمیمات است که شما می توانید به موفقیت یا شکست برسید. با چنین دورنمایی می توانید دست به تاسیس یک زیربنای محکم بزنید.

### ● ساخت یک زیربنای محکم

ابتدا باید برای خود یک برنامه تجاری معین اختیار کنید و سپس در آن یک سری اهداف دست یافتنی را بگنجانید. باید در زمینه ای مشغول به فعالیت شوید که به طور کامل در مورد آن آگاهی داشته باشید. در این میان علاقه نیز نقش مهمی را بازی می کند. در ابتدا به این دلیل که مشتری ها شناخت دقیقی از بازار کار شما ندارند، ممکن است توجه چندانی به خدمات شما نداشته باشند. شاید اسم تشکیلات شما را تنها در تبلیغات

روزنامه های محلی دیده باشند و یا فقط به خاطر اینکه محل کسب و کارتان نزدیک پست خانه است، متوجه فعالیت شما شده باشند. می توانید از اینترنت هم کمک بگیرید. با پرداخت مبلغ کمی می توانید نام خود را در موتورهای جستجوی اینترنتی معروف مانند گوگل و یاهو قرار دهید تا اسم شرکت شما را در بالای لیست جستجو قرار دهند و مشتری با مرور اولین صفحه با فعالیت شما آشنا شود. زمانیکه اسم شما به گوششان خورد، بازهم این امکان وجود دارد که یادشان برود اسمتان را کجا شنیده اند و یا اصلاً چیز خوبی در موردتان شنیده اند و یا چیز بدی؛ اما به هر حال زمانیکه با نامتان آشنا شدند، شما یک موقعیت استثنایی پیدا می کنید تا بتوانید تاثیر خوبی روی آنها بگذارید و نظر آنها را به خدمات خود جلب کنید.

#### ● توجه به جزئیات

اگر شرکت شما فقط از خودتان تشکیل شده باشد، همیشه باید خودتان را طوری جلوه دهید که دارای یک سری تشکیلات قوی و ثابت هستید. البته منظور ما این نیست که در مورد توانایی های خود اغراق کنید، بلکه منظور ما این است که داشتن یک وجهه حرفه ای می تواند شما را یک قدم به موفقیت نزدیکتر سازد. از سایت های اینترنتی گرفته تا تبلیغات متعددی که به چشمتان می خورد، از بروشورهای چاپی گرفته تا نحوه پاسخگویی به تلفن ها و اینکه با چه سرعتی به آنها پاسخ می دهید، همه و همه گویای خدمات شرکت شما هستند . مطمئن شوید که موارد بالا به روشنی پیغام اصلی شما را به مشتری انتقال میدهند، همچنین باید هم از نظر شفاهی و هم از حیث دیداری اهداف شما را دست یافتنی تر جلوه دهند.

این روزها مشتری نه تنها می تواند جنس مورد علاقه خود را انتخاب کند، بلکه میتواند آنرا در هر زمان و هر مکانی که بخواهد، در اختیار بگیرد. پیش از انتخاب هم به اندازه کافی منابع اطلاعاتی مختلف در اختیارش قرار دارد و او به راحتی می تواند اطلاعات لازم را بدست آورد. همانطور که می دانید هیچ دلیلی برای انتخاب نکردن گزینه های بهتر وجود ندارد. (خود شما هم به عنوان یک مشتری این کار را انجام میدید و دنبال اجناس و خدمات بهتر و با کیفیت تر می روید).

#### ● کاری کنید که مشتری "شما" را انتخاب کند .

انسان ها از انسانها خرید می کنند به همین دلیل باید کاری کنید که احساس راحتی کنند. به عنوان مثال در مورد تلفن ها می توان گفت که بهتر است بیش از اینکه سه بار زنگ بزنند، گوشی را بردارید و کسی که مسئول پاسخگویی تلفن هاست می بایست لبخند بر لب داشته باشد و ارتباط خوبی را با مشتری ها برقرار کند.

یک شماره رند که راحتی به ذهن سپرده شود نیز بی تاثیر نیست؛ اما از همه این ها مهمتر احساسی است که مشتری هنگام تعامل با شرکت شما پیدا می کند. باید توجه داشته باشید که این "شما" از همان شخصی که

پاسخگوی تلفن است شروع می شود تا کسی که نامه ها را جواب می دهد، صدایی که بر روی پیغامگیر قرار دارد و ... به همه این موارد باید دقت داشته باشید و کاری کنید که همه این موارد شما را به اهدافتان نزدیک تر سازند. زمانیکه مشتری با شما تماس می گیرد، فکر می کنید که می توانید احساس خوبی را به آنها القا کنید؟ دقت داشته باشید که باید توجه خاصی به ظریف ترین مسائل مبذول دارید، نباید کاری کنید که آخرین تماسشان با شرکت شما باشد. پاسخ به تماس های تلفنی و نامه های ارسالی باید ظرف مدت یک تا دو روز انجام شود. اگر به طور مرتب این کار را انجام دهید آنوقت می توانید به راحتی ادعا کنید که برای مشتری های خود اهمیت قائل هستید.

#### ● سیستم تلفنی پیشرفته

اگر کمتر اتفاق می افتد که مشتری ها را رو در رو ملاقات کنید، بهره گیری از یک سیستم پیشرفته تلفنی امری ضروری به شمار می رود. باید کاری کنید که در ساعات اوج کار، تماس هایی که با خط های اشغال گرفته می شوند به طور خودکار بر روی خط های دیگری انتقال داده شوند تا مشتری مجبور نشود چند مرتبه شماره تلفن را بگیرد. حتی می توانید خدماتی را به آنها ارائه کنید که در صورت لزوم بتوانند پیغام بگذارند تا مجبور نشوند بر روی خط باقی بمانند. همین کارهای اینچنی هستند که می توانند رضایت مشتری را به راحتی به خود جلب کنند. انجام کلیه امور مذکور می توانند انتخاب شرکت شما توسط مشتری ها را ساده کرده و نشان دهند که تشکیلات شما مسئولیت پذیر است تماس هایی که با شرکت گرفته می شوند از اهمیت بالایی برخوردار هستند. تلفن های بی پاسخ، و قطع شده درآمد شما را پایین می آورند. زمانیکه بحث از خرید و فروش به میان می آید همین نحوه پاسخگویی به تلفن ها است که برنده ها را از بازندگان جدا می سازد. مطمئن شوید که تمام تلفن ها، فوری و بدون هیچ گونه اتلاف وقتی پاسخ داده میشوند. همیشه چهره یک حرفه ای را به خود بگیرید و به سمت خوشحال کردن مشتری ها گام بردارید.

#### ● مشتری ها را گروه بندی کنید

آیا تا کنون به یک سازمان بزرگ تجاری پیشنهاد کرده اید که با ارگان دیگری همکاری کند؟ حرف زود پخش می شود! مشتری ها به راحتی از تعهدات کلیه مکان های تجاری با خبر می شوند. در هر شرایطی باید در نظر داشته باشید: مدیر شرکت باید به شخصه خرده فروش ها را انتخاب کنید (علاوه بر سایر وظایف دیگری که دارد) مشتری باید بتواند کالا و خدمات شما را به طور مستقیم (از طریق سایت های اینترنتی، مغازه، کاتالوگ) و یا از طریق فروشنده های محلی خریداری کند. مشتری حق دارد که به جای استفاده از قراردادهای بلند مدت و محکم از انواع کوتاه مدت و راحت استفاده کند. در صورت نیاز، مشتری در همان مراحل اولیه باید از خدمات پس از

فروش و امکاناتی که بعداً در اختیارشان قرار خواهد گرفت، مطلع شود. اغلب مشتری ها به دنبال کالاها و خدمات ارزان قیمت تری هستند و کمتر اتفاق می افتد که به دوام کالا و خدمات دقت کنند. مشتری ها ترجیح می دهند که اطلاعات به زبان آمیانه در اختیار آنها قرار بگیرد تا به زبان پیچیده صنعتی. زمانیکه کلیه این امور را انجام دادید، نوبت به آن می رسد که سایر انتظارات مشتری ها که ممکن است در آینده به آن برخورد کنند را برآورده سازید.

### ● رفع انتظارات آتی

به قول هایی که می دهید عمل کنید و کاری را که می گوئید، انجام دهید. انواع مختلف محصولات را از یکدیگر جدا کنید، تمام محصولات را به درستی قیمت گذاری کنید، و نهایتاً برای از بین بردن هر گونه تصور غلط، زبان فنی را کنار بگذارید و با زبان خودشان با آنها صحبت کنید. هر چند وقت یک بار مشتری ها را چک کنید و ببینید که آیا از خدماتی که به آنها ارائه کرده اید راضی هستند و مشکلی در رابطه با استفاده از کالاهای شما دارند یا خیر. آنوقت اگر می خواهید تغییری در مجموعه بدهید با اتکا به پاسخ هایی که از مشتری ها گرفته اید، به راحتی می توانید این کار را انجام دهید. باید مشتری ها را در جریان بگذارید که شما به خاطر آنها، در تشکیلات و در نحوه ارائه کالا و خدمات، تغییر ایجاد کرده اید. آنها باید بدانند که شما مسئولیت پذیر هستید و همیشه انتظارات آنها را برآورده کرده و سرویس مطلوبی به آنها ارائه خواهید داد. سعی کنید در کلیه سطوح کارایی خود را بالا نگه دارید. باید توجه داشته باشید که نباید این کار را تنها در زمانیکه چیزی غلط از آب در می آید، انجام دهید. اگر خدمه احساس کردند که با یک تغییر کوچک، نتیجه خوبی پدید می آید، به آنها اجازه ایجاد تغییر را بدهید. اگر به نتیجه دلخواه نرسیدید، هیچ ترسی به خود راه ندهید و همه چیز را به صورت قبل برگردانید. به خدمه خود پاداش دهید تا اشتیاق بیشتری برای سرویس دهی به مشتریان پیدا کنند. به آنها این اختیار را بدهید که انتظارات مشتری ها را برآورده سازند. هر جا که امکان داشت مسائل مالی را نیز در نظر بگیرید تا سود مناسبی آیدتان شود. اگر شما و خدمه به طور مکرر از خود سؤال بپرسید و نیازها و خواسته های مشتریان را همیشه در نظر داشته باشید، چیزی جز موفقیت در انتظارتان نخواهد بود. همه مشتری ها به خوبی می دانند که به راحتی می توانند شرکت دیگری را پیدا کنند که خدمات و کالاهای مشابه شما را به آنها ارائه کند؛ آنها به این دلیل شما را انتخاب کرده اند که به حرف هایشان گوش داده و نیازهایشان را مرتفع می سازید

## رضایت مشتری چه اثری در کسب و کار یک عرضه کننده دارد؟

همه ما حداقل تجربه ارتباط با خرده فروشان محله خود را می توانیم در ذهن مرور کنیم. فروشنده با انصاف، خوش رفتار و با حوصله همواره انگیزه خریدهای بعدی را در ما تقویت می کند و بر عکس در زمانی که با فروشنده گرانفروش و بد اخلاق رو به رو شده ایم، اغلب ترجیح داده ایم برای خریدهای بعدی حتی به فروشگاه دورتری مراجعه کنیم. بارها از همسایگان و آشنایان توصیه خرید از فلان فروشگاه را دریافت کرده ایم و زمانی که از ماشین لباسشویی با نام تجاری الف راضی بوده ایم هنگام خرید اجاق گاز، ناخودآگاه تمایل به خرید اجاق گاز الف را در خود احساس کرده ایم. بررسی ها نشان می دهد رضایت مشتری حد اقل از سه طریق منجر به افزایش درآمد و رشد عرضه کننده می شود. تکرار خرید مشتری راضی - در مورد کالاهای روزمره همچون شیر و ماست - خرید کالای جدید از جانب مشتری راضی با صرف کمترین هزینه تبلیغات و خرید کالا توسط مشتریان جدیدی که توسط مشتریان راضی به کالا تمایل پیدا کرده اند. نباید فراموش کرد که مشتریان راضی ناخودآگاه به یک رسانه بدون هزینه جهت انجام تبلیغات برای عرضه کننده تبدیل می شوند. اهمیت این امر وقتی بیشتر خود را نشان می دهد که بدانیم در اغلب موارد تاثیر این گونه پیام ها بسیار بیشتر از تبلیغات پر هزینه رسمی شرکت است. به همین دلیل است که امروز در کشورهای صنعتی برنامه های ارتباط با مشتریان به منظور دلبری و وفادار کردن آنان در سر لوحه برنامه های بازاریابی عرضه کنندگان قرار گرفته است. دیگر هیچ عرضه کننده ای یک بار به مشتری نمی اندیشد.

عرضه کنندگان هوشیار هزینه های لازم برای جلب رضایت و وفادار کردن مشتری را به امید حفظ او برای خریدهای بعدی به عنوان سرمایه گذاری تلقی کرده و از آن استقبال می کنند. در صورت نارضایتی مشتری، تمامی مکانیزم های فوق در جهت عکس عمل کرده، درآمد سود و عرضه کننده را کاهش می دهد. استمرار چنین وضعیتی در مدت نه چندان طولانی عرضه کننده را از صحنه بازار حذف می کند. لازم است به این نکته توجه شود که مشتری ناراضی بریده از سازمان را به سادگی نمی توان به جمع مشتریان بازگرداند. بررسی ها نشان می دهد مشتریان ناراضی در انتقال احساس خود به دیگران فعال تر عمل می کنند (نرخ انتقال پیام مشتریان ناراضی به دیگران تقریباً دو برابر مشتریان راضی است) به همین دلیل است که نارضایتی مشتریان بیش از رضایت آنان، بر تغییر درآمد اثر می گذارد.

## سنجش رضایت مشتری :

در بازارهای کنونی، سودآوری و رشد سازمان‌ها، رابطه‌ای مستقیم و تنگاتنگ با درجه رضایت مشتریان دارد. یکی از مهمترین اقدامات در چرخه جلب رضایت مشتری، سنجش میزان رضایت او از کالا و خدمات دریافتی است. در این مرحله واحد ارزیابی سازمان عرضه‌کننده رأساً یا از طریق مؤسسات تحقیقاتی مستقل با اجرای برنامه‌های نظرسنجی مناسب میزان رضایت مشتریان از ابعاد مختلف عملکرد عرضه‌کننده، کالا و خدمات دریافتی را می‌سنجد. درجه رضایت مشتریان، علاوه بر این که میزان موفقیت سازمان عرضه‌کننده در دستیابی به بخشی از اهداف را نشان می‌دهد، امکان اصلاح و بهبود کیفیت و روش‌ها را برای سازمان عرضه‌کننده فراهم می‌کند. به دلیل اهمیت روزافزون امر سنجش رضایت مشتری، برخی سازمان‌های عرضه‌کننده برنامه‌های دوره‌ای مناسب برای این امر طراحی کرده‌اند. البته هنوز سازمان‌های زیادی وجود دارند که به دلیل نابوری نسبت به این امر مهم، هرگونه پرداخت و تحمل هزینه در این رابطه را بی مورد می‌دانند. این سازمان‌ها باید به این نکته توجه کنند که بی‌توجهی به احساس مشتری می‌تواند در آینده نزدیک به وخیم شدن اوضاع منجر شود.

## انتظارات مشتری:

انتظارات مشتری توقعاتی است که به طور حتم به آن نیاز ندارد، ولی برآورده شدن آن، احساس خوشایندی در او ایجاد می‌کند که پایداری رابطه را سبب می‌شود. بنابراین به نظر می‌رسد که جلب رضایت مشتریان با تامین انتظارات آنها رابطه مستقیم خواهد داشت. به طور کلی می‌توان انتظارات مشتریان را به دو گروه دسته‌بندی کرد:

الف - انتظارات مرتبط با کالا و خدمات : از آنجایی که مشتریان یک سازمان را اقشار و گروه‌هایی با فرهنگ‌های مختلف تشکیل می‌دهند، در مواجهه با این گروه‌ها توجه به اعتقادات همه آنها، اصلی خدشه‌ناپذیر است. اقداماتی از قبیل رعایت محرمات برای برخی مشتریان، مانند: ذبح شرعی در امور دام و طیور، تولید و عرضه ابزار آلات و ادواتی که در برخی مذاهب حرام شمرده می‌شوند و بسیاری حساسیت‌ها که در فرهنگ‌های گوناگون باعث می‌شود آن اقوام و گروه‌ها، واکنش نشان داده یا احساس بی‌حرمتی نمایند. چنین اتفاقی یقیناً با تحریم تولیدات و خدمات یا برخوردهای تدافعی مواجه می‌شود.

ب - انتظارات مرتبط با ارتباطات سازمان: رعایت حرمت مشتریان در حضور و غیاب آنها امری الزامی است. اگرچه مشتریان در مراجعات خود به سازمان‌ها و در ارتباطات رو در رو با کارکنان، انتظارات بیشتری از خود بروز

می‌دهد

انتظاراتی که از سوی مشتریان مورد توجه بوده و در صورت عدم تحقق، مراجعات بعدی آنها به شدت تحت تاثیر قرار می‌گیرد عبارتند از:

۱- احترام: تامین حس احترام طلبی افراد در انواع ارتباطات، موضوعی در خور توجه است. چنانکه اشاره شد، امروزه بسیاری از مردم برای کسب احترام، بهای بیشتری می‌پردازند و در فرآیند تامین نیازهای زندگی، حفظ کرامت خود را در جایگاه بالاتری ارزش‌گذاری می‌کنند. بنابراین، یکی از مهم‌ترین راه‌های کسب موفقیت و جلب رضایت مشتریان، توجه به این نکته اصلی کلیدی است که غفلت از آن، خسارات جبران‌ناپذیری به سیستم عرضه کالا و خدمات وارد می‌کند.

۲ - آراستگی ظاهر: آراستگی افراد از منظر فردی نشانه ایمان محسوب می‌شود و از منظر سازمانی بیانگر نظم و نظام و دقت نظر سازمان به همه امور از جمله نظافت است. طبیعی است که این حد از نظارت، محصولات را نیز شامل می‌شود. مشتری در مواجهه با کارکنانی که ظاهر و پوششی مناسب دارند، احساس امنیت و آرامش بیشتری برای استفاده از محصولات و خدمات سازمان خواهد داشت. آراستگی ظاهر در محیط کار به‌ویژه در بخش‌های مرتبط با مشتریان، از اهمیت بیشتری برخوردار است که رعایت آنها نتایج مثبتی برای سازمان در پی خواهد داشت.

۳- برخورد صادقانه: ارائه اطلاعات صحیح و راهنمایی مشفقانه مشتریان، به گونه‌ای که بتواند منافع آنها را تامین کند از جمله انتظارات مشتریان محسوب می‌شود. یک مشتری وفادار به منزله عضوی از خانواده سازمانی است که بخشی از هزینه‌های آن را می‌پردازد و در این رویکرد، برخورد صادقانه برای حفظ منافع طرفین، شرطی معقول تلقی می‌شود که در صورت عدم رعایت آن، ارتباطات مشتریان با سازمان مخدوش و انتظار وفاداری از آنها بی‌مورد است.

۴ - فضای مناسب ارتباطی: ارتباط با مشتری از این‌رو حائز اهمیت است که می‌تواند در یک فرآیند ارتباطی موثر به جلب رضایت و حفظ او منجر شود. وقتی سازمان با مشتریان خود ارتباط برقرار می‌کند به دنبال نفعی است که از این ارتباط حاصل می‌شود. مشتریان نیز وقتی با سازمان ارتباط برقرار می‌کنند یقیناً نفعی را برای خود متصور هستند. برای اینکه بتوان از ارتباط با مشتریان، رضایت آنها را حاصل نمود، باید فرآیند ارتباط به گونه‌ای طراحی شود که فضای ارتباطی برد برد فراهم شود.



۵- امکان ارتباط با مدیران بالاتر :از دیگر انتظارات منطقی مشتریان، امکان ارتباط با مدیران ارشد سازمان برای حل مشکلات فی‌مابین است، این امکان ارتباط، توجه سازمان به حسن رابطه با مشتریان تلقی می‌شود و اثرات مطلوبی در آنان دارد. طبیعی است که برخی مشتریان از طرح مسائل خود در سطوح پایین نتیجه نگرفته و می‌خواهند برای رفع موانع ارتباطی خود با سازمان، چنین ملاقاتی را انجام دهند. عدم پذیرش این ارتباطات از منظر مشتری مداری نه تنها پذیرفته نیست بلکه نشان می‌دهد که سازمان، ارزش و اعتباری برای مشتری قائل نشده است.

۶- توجه به درخواست‌ها و پیشنهادات :امروزه شنیدن صدای مشتری به عنوان یک اصل مسلم از سوی مدیران ارشد، پذیرفته شده و در بسیاری از سازمان‌ها راهکارهای ویژه‌ای از قبیل ایجاد مرکز تماس، سیستم پیامگیر، سیستم گویا، ارسال و دریافت پیام کوتاه، صندوق شکایات، انتقادات و پیشنهادات، e-mail، تالار گفت‌وگو و حتی پاسخگویی به ارتباطات حضوری و در بسیاری از موارد، توزیع پرسشنامه‌های نظر سنجی برای تحقق این امر پیش‌بینی می‌شود، اما به نظر می‌رسد که غالباً پاسخگویی به نیاز مشتری، در آنها دیده نمی‌شود. معمولاً این روش‌ها در مطلوبترین شرایط، به‌دنبال تأمین انتظارات سازمان هستند تا انتظارات مشتریان. به همین دلیل نه تنها رضایتی در مشتریان ایجاد نمی‌کنند، بلکه باعث شکل‌گیری نگرش منفی در آنان نیز می‌گردند. اگر حفظ منافع سازمان، در گرو تداوم و تکرار مراجعات مشتریان به سازمان و مراجعه مشتریان در گرو رضایت‌مندی آنان از سازمان باشد، پس جلب رضایت مشتریان برای سازمان از اولویت ویژه برخوردار خواهد بود. این اولویت ایجاد می‌کند که سازمان، راهکاری عملی برای تحقق رضایت‌مندی مشتریان جست‌وجو کند. به نظر می‌رسد که بهترین راهکار عملی برای جلب رضایت مشتریان و مشتری‌مداری، تأمین نیازها و انتظارات آنان باشد.

### مدیریت انتظارات مشتری

چنانچه بخواهیم انتظارات مشتری را برآورده کنیم باید ابتدا این انتظار را هدف مند، چارچوب دارو شاخص پذیر کنیم و هم چنین باید با اطلاع رسانی و آگاهی درست بتوانیم باورهای درست و واقعی در مشتری ایجاد کنیم. این فرآیند، مدیریت انتظارات مشتری نام دارد. در واقع تولید کنندگان، پل‌های ارتباطی گوناگون از چاپ کاتالوگ گرفته تا تبلیغات رادیو و تلویزیون با مشتریان خود در ارتباط قرار می‌گیرند. حال مهم این است که بدانیم این ارتباط و پیام‌های ارسالی در شکل‌گیری سطح توقعات مصرف‌کننده موثر است. عرضه‌کنندگان همواره باید چنان باشند که مشتری در احساس ذوق زدگی قرار داشته باشد.

متأسفانه برخی تصور می کنند که تبلیغات به مفهوم بزرگ نمایی و گزافه سرایی است . در این چنین تبلیغاتی به جای پرداختن به شاخص ها و امتیازات قابل رقابت کالا و تبلیغ در مورد آنها، همه ابعاد مختلف کالا یا خدمت بزرگ نمایی می شود و به این ترتیب سطح توقعات مصرف کننده، ناخواسته ارتقا پیدا می کند. اما از آنجا که آن کالا یا خدمت قادر به پاسخ گوئی به این سطح توقع نیست، نارضایتی بوجود می آید . بنابراین کنترل سطح توقعات مشتریان بالقوه و بالفعل از اهم امور در برنامه ریزی های ارتباطی و تبلیغی است . البته در مواقعی به دلیل مقابله با رقیب یا رقبا لازم است که سطح توقع مشتری و طبعاً سطح کیفیت کالا یا خدمت بالا برده شود .

### اندازه گیری رضایت مشتری (CSM):

اندازه گیری رضایت مشتریان ابزار موثری برای کنترل عملکرد کلی سازمان ارائه کرده و سازمان را در تشخیص ضعف هایش و تلاش برای برطرف کردن آنها یاری می دهد. فیلیپ کاتلر می گوید: امروزه جمله " من چیزی تولید کرده ام، آیا آن را نمی خرید؟" به سوال " شما چه نیاز دارید تا من آن را تولید کنم؟" مبدل گشته است.

مراحل اندازه گیری رضایت مشتریان

- شناسایی انتظارات مشتری
- تولید و تحویل
- طراحی کالا و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری
- سنجش رضایت مشتری
- مدیریت انتظارات مشتری

اهمیت CSM در استاندارد بند ۱-۲-۸- استاندارد ISO ۹۰۰۱ بیان می دارد : به عنوان یکی از طرق اندازه گیری عملکرد سیستم مدیریت کیفیت، سازمان بایست اطلاعات مرتبط با برداشت و درک مشتریان را پالایش نموده و تعیین نمایند که آیا سازمان توانسته نیازمندی های مشتریان را برآورده سازد. ضمناً " متدهای دستیابی و به کارگیری این اطلاعات نیز بایستی تعیین گردند.

نحوه اندازه گیری رضایت مشتری

- نمونه گیری: در نظر گرفتن تمام جوانب: پراکندگی جغرافیایی و پراکندگی از لحاظ بازار
- ابزار تحقیق: تعیین شاخص های رضایت که مهم ترین عناصر در رضایت مشتریان را اندازه گیری کند.

- متدولوژی تحقیق: انتخاب روش آماری و تحلیل با هدف آسان شدن عددی کردن شاخص های کیفی
- تشخیص منابع: تعریف منابع و استراتژی سازمان پس از تحلیل در فعالیتهای شرکت

چهار سطح رضایت مشتریان همواره به این اصل اساسی توجه کنیم که: قول کمتری بدهیم ولی بیشتر و بهتر از آنچه قول داده ایم عرضه کنیم

- انتظارات مشتریان را بر آورده سازید .
- از حد توقع مشتریان فراتر بروید .
- مشتریان خود را خوشحال کنید .
- مشتریان را شگفت زده کنید .
- تحقیق بازار و بررسی رضایت مشتری شامل جمع آوری، ثبت و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به مسائل بازاریابی کالا و خدمات بصورت منظم و سازمان یافته است. چرا به موضوع مهم مشتری بی توجه هستیم؟
- من خیلی گرفتار هست، وظیفه من رسیدگی به مشتری نیست این وظیفه به عهده افراد دیگر است.
- مسئولیت این کار با من نیست کارکنان بازار یابی باید به آنها رسیدگی کنند .
- اگر ما با آنها مثل شاه رفتار کنیم، همیشه می خواهند در کار ما دخالت کنند و کار را به ما دیکته کنند
- آنها باید محدودیتهای ما را درک کنند.

روشهای جمع آوری اطلاعات

- از طریق تلفن
- از طریق پست
- تمرکز بر گروه خاص
- شماره تلفن های رایگان
- مصاحبه رو در رو
- خرید مخفیانه
- تهیه کارت به منظور دریافت شکایات و پیشنهادات

روش تنظیم پرسشنامه

- تعیین نمائید که به دنبال چه اطلاعاتی هستید.
- موضوع هر کدام از سوالها را مشخص نمائید .
- چگونگی استفاده از کلمات را در سوال مشخص نمایید.
- نوع پاسخگویی به هر سوال را مشخص نمایید.
- مشخصات ظاهری پرسش نامه را مشخص نمایید .
- تناوب ارسال پرسشنامه را مشخص نمایید .
- قبل از استفاده پرسش نامه را آزمایش کرده و در صورت لزوم اصلاح نمایید.

راهنمایی استفاده از کلمات مناسب در طراحی سوال :

- از کلمات ساده استفاده نمایید.
- از بکارگیری کلمات مبهم و نامشخص اجتناب نمائید .

- از سوالهای خط دهنده اجتناب نمائید.
- از سوالهای دو منظوره استفاده نکنید.
- از گزینه‌های مطلق (بدون چون و چرا) استفاده نکنید.
- از کلی نگری و تخمین زدن بپرهیزید.

مثال: • در هر سال چند بار از سرویس های پستی استفاده می نمایید؟

۱. هرگز
۲. هر چند وقت یکبار
۳. بعضی اوقات
۴. بندرت

استفاده از گزینه‌های مطلق (بی چون و چرا- غیر قابل تغییر)

مثال: در صورت استفاده از طرح های بهینه برای تمبر آیا شما از تمبر های ما بجای تمبر دیگر کشورها استفاده می نمایید ؟

سوالهای هدایت کننده (خط دهنده)

مثال: • اگر جمع آوری تمبر ارزش سرمایه گذاری ندارد شما چقدر علاقه مندید برای جمع آوری محصولات تمبر سرمایه گذاری کنید.

• اگر سرمایه بیشتری برای بهبود کیفیت نیاز باشد، آیا مایلید نرخ بیشتری برای سرویس EMS بپردازید تا سرویس بهتری دریافت نمائید.

نمونه گیری • برای چه کسی پرسشنامه باید ارسال شود - برنامه گیری • برای چه تعداد پرسشنامه باید ارسال شود - اندازه نمونه • چگونه پاسخ دهندگان باید انتخاب شوند - روش نمونه گیری

تجزیه و تحلیل داده‌های آماری

• پرسش نامه‌ها را به لحاظ تکمیل بودن و درستی کنترل نمایند. • آنها باید علامت گذاری شوند تا بتوان پاسخ ها را کلمه به کلمه بررسی و طبقه بندی نمود. در این شرایط پردازش با کامپیوتر امکان پذیر است. • اطلاعات فهرست بندی می شوند. • جدول ها را مطالعه نمایند. • اکنون اطلاعات فهرست بندی شده را با توجه به اهداف اولیه تحلیل نمایند.

• اثرات رضایت مشتری چیست؟

رضایت مشتری از سه طریق به افزایش درآمد و سود منجر می شود. تکرار خرید مشتری، خرید کالای جدید و خرید کالا توسط مشتریان جدیدی که توسط مشتریان راضی به کالا تمایل پیدا کرده اند. امروزه در کشورهای صنعتی برنامه های ارتباط با مشتریان در سرفروحه برنامه های بازاریابی عرضه کنندگان قرار گرفته است. امروزه

دیگر هیچ تولیدکننده و عرضه کننده ای به فروش یک بار به مشتری نمی اندیشد. نکته مهم این است که در صورت نارضایتی مشتری، تمامی مکانیسم ها در جهت عکس عمل کرده و درآمد و سود عرضه کننده را کاهش می دهد. بررسیها نشان می دهد که مشتریان ناراضی در انتقال احساس خود به دیگران فعال تر و موفق تر عمل می کنند.

## ● تفاوت CRM و CSM چیست؟

هدف یک سیستم مدیریت روابط (با) مشتریان، داشتن مشتریان وفادار است. یعنی شما با اجرای CRM در سازمانتان انتظار دارید مشتریانی راضی تر (حتی اگر کمتر از قبل هستند) داشته باشید تا پول بیشتری از مشتریان کمتر بدست بیارید. سپس حتما می خواهید تعداد آنها را افزایش بدهید. این در درازمدت به شما کمک میکند که مشتریانی راضی و بسیار داشته باشید.

ولی CSM در ارتباط با میزان رضایتمندی مشتریان شما، صرفا یکی از عوامل (البته از عوامل مهم) CRM هست. هر مشتری به دنبال یک نیاز به دنبال محصولی میرود و بعد از یافتن خواسته هایش در محصول اقدام به خرید می کند. ولی وفاداری مشتری که هدف سیستم های CRM هست فقط از طریق جلب رضایت آنها به دست می آید.

## شاخص های رضایت مشتریان و ارائه راهبردهای مشتری مدار (CSM):

در واقع هر قدر عدم اطمینان محیطی بیشتر و بی ثباتی و ناپایداری آن افزونتر گردد، توجه به خواسته ها و نظرات مشتری برای بقاء، تداوم و رشد سازمانها بیشتر ضرورت می یابد. تمرکز و توجه محوری به خواسته های مشتریان از مشخصات بارز سازمانها در این دهه و البته دهه های آینده است. بدون شک سازمانهایی در این مسابقه سخت و بی پایان پیروز خواهند شد که سریعتر و بهتر از رقبا نیازها و خواسته های مشتریان را تشخیص داده و منطبق و بلکه فراتر از انتظارات مشتری محصولات خود را تولید و ارائه نمایند. پیدایش دانش بازاریابی با انقلاب صنعتی که با خود تخصص گرایی، تولید مکانیزه، انبوه و استاندارد را به ارمغان آورد، همراه بود و ابتدا برای حل مشکلات فروش محصولات سازمانها و کسب سود بیشتر مطرح و به سرعت گسترش یافت. نگرش بازاریابی ابتدا از تولید مداری آغاز و به فروش مداری، بازار مداری و نهایتا مشتری مداری تحول و تکامل یافت هدف از رویکرد سنتی بازاریابی که مفاهیم تولید مداری و فروش مداری را دربردارد، ایجاد شرایط مناسب برای فروش محصولات سازمان و به حداکثر رساندن میزان فروش است. در این رویکرد رمز و راز سودآوری، افزایش تولید و فروش

است. رویکرد نوین بازاریابی نقطه مقابل رویکرد سنتی آن است. خاستگاه تمامی اهداف و برنامه‌ها و اقدامات سازمانی در مفهوم نوین بازاریابی به طور اعم بازار و به طور اخص مشتری است. رضایت و مالا خرسندی مشتری قله آمال و اهداف سازمانی است. کسب سود و به حداکثر رساندن آن هدف نیست بلکه پاداش نیل به رضایت و خشنودی مشتری است. در واقع کسب سود از طریق رضایت مشتری حاصل می‌شود و معنی و مفهوم می‌یابد. مشتری مداری جدیدترین رویکرد بازاریابی و نقطه تکامل آن است.

**تکنیک CSM**، در اصل نوعی مکانیزم رسمی به منظور شناخت نظرات و انتظارات مشتری جهت بهبود امور و نوآوری است. نظامی برای دستیابی، تحلیل و استفاده از درونداد اطلاعات مشتری در فرایند یادگیری سازمان است.

این رویکرد که یک استراتژی جامع برای اداره، هدایت، رشد و توسعه سازمانهای تجاری است، بیانگر آن است که تمامی اقدامات و فعالیتهای سازمانی می‌بایست براساس خواست و نظر مشتری تعریف و انجام شود. یعنی همانند گردش زمین به دور خورشید، سازمان نیز صرفا باید حول محور مشتری حرکت و چرخش نماید. مشتری مداری نوشدارو و راز بقاء و موفقیت سازمانها در محیط به شدت تغییرپذیر کنونی است. فرایند رویکرد مشتری مدار با مطالعه و بررسی نیازها و خواستههای مشترطن آغاز می‌شود و با طراحی محصول، تولید و فروش و سپس با سنجش رضایت مشتری به عنوان شاخص اصلی عملکرد ادامه می‌یابد پایه و اساس انجام تمامی مراحل عملیات سازمان، داده‌های کسب شده از مشتری است.

در واقع درونداد مشتری، مهم‌ترین ورودی سیستم سازمانهای مشتری مدار است. مشتری، محور حرکت این نوع سازمانهاست. توجه به خواست و انتظار مشتری چراغ راهنمای عملیات و اکسیر حیات و بقای سازمان است. محصولات، پاسخ سازمان به خواستههای مشترطن است و براساس انتظارات آنان طراحی تولید و عرضه می‌شوند.

در الویت قراردادن مشتری در همه امور و برنامه‌ها، همچنین پاسخگویی موثر به نیازها و خواستههای او، سرآغاز رویکرد نوین بازاریابی است. مشتری عامل اصلی حیات، بقاء، رشد و توسعه هر سازمان تجاری است. هدف اساسی سازمان مشتری مدار نیز ایجاد و حفظ مشتری راضی است. در این راستا ارتقاء رضایت مشتری و فراتر رفتن از انتظارات او، محرک اصلی تحرک و فعالیت سازمانی است. سنجش رضایت مشتری (CSM) و داده‌های حاصل از وی، ابزار بسیار کارآمد و موثر در نیل به هدف مذکور است. تکنیک CSM، در اصل نوعی مکانیزم رسمی به منظور شناخت نظرات و انتظارات مشتری جهت بهبود امور و نوآوری است. نظامی برای دستیابی،

تحلیل و استفاده از درونداد اطلاعات مشتری در فرایند یادگیری سازمان است. در واقع اگر بخواهیم "ارزش مشتری" به خوبی ایجاد شود، برنامه CSM عنصر یا عامل ضروری آن خواهد بود. سطح "ارزش مشتری" حدی است که در آن انتظارات مشتری برآورده شده یا از آن فراتر می‌رود. برنامه CSM بهترین شیوه برای مشخص کردن این انتظارات است. بدون این برنامه بیشترین کاری که سازمان می‌تواند انجام دهد، حدس و گمان راجع به انتظارات مشتری است و البته حدس و گمان اساس خوبی برای تصمیم‌گیری نیست. CSM ابزار اساسی و محوری در تحقق رویکرد مشتری مدار است. یک برنامه خوب CSM مشتری را به بخش پویا و حیات‌بخش یادگیری سازمان و فرایند تصمیم‌گیری تبدیل می‌کند. این برنامه، ایده‌ها را به منظور نوآوری‌های تولیدی و حتی مدیریتی، تسخیر می‌کند. برنامه CSM نه تنها پاسخگوی سؤال "چه کاری می‌توان به منظور بهبود ارزش انجام داد؟" هست، بلکه جوابگوی پرسش "چگونه می‌توان فرایندها را بهبود بخشید؟" نیز می‌باشد. این امر مستلزم آن است که اطلاعات کیفی و کمی به طور وسیع منتشر شده و به کار گرفته شود. سازمانهای مشتری مدار همواره از طریق اجرای مداوم و سیستماتیک تکنیک CSM، درونداد بهتری فرایندهای طراحی و تولید محصول، رسیدگی به شکایات مشتری، نگهداری مشتری و راههای مؤثر اختلاط فعال و تماس رودرو با مشتری است. داده‌های حاصل از CSM همچون نورافکنی، مسیر و چگونگی تصمیمات و اقدامات سازمانی را روشن و مشخص می‌کند و به طور مداوم سازمان را با یادگیری، پویایی و نوآوری تقویت می‌نماید.

### دلایل حرکت سازمانها به سوی سرمایه‌گذاری بر مدیریت ارتباط با مشتری :

تحقیقات و مطالعات نشان می‌دهد که موج بعدی سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات به CRM تعلق خواهد داشت و پیش‌بینی می‌شود روند به کارگیری CRM در طی پنج سال آینده به ۲۵ الی ۳۰ درصد رشد دست یابد. سازمان‌ها معمولاً برای پشتیبانی از یکپارچه‌سازی عملکردهای مختلف کسب و کار خود از ارائه‌دهندگان نرم‌افزارهای کاربردی استفاده می‌کنند و امیدوارند که از طریق سرمایه‌گذاری بر روی CRM بتوانند برنامه‌های بهتری برای حفظ مشتری‌های خود به وجود آورده و درآمدهای دائم خود را افزایش دهند.

الف) به طور کلی می‌توان دلایل زیر را برای حرکت سازمان‌ها به سوی استفاده از CRM برشمرد:

(۱) استفاده از روابط جاری با مشتری‌های فعلی برای به حداکثر رساندن میزان رشد درآمدها

(۲) مشخص کردن، جذب نمودن و حفظ به ترین مشتری‌ها

(۳) معرفی و مشخص کردن روال‌ها و فرایندهای فروشی که بیشتر تکرار می‌شوند

(۴) پاسخ‌گویی به نیازها و رفع تقاضای مشتریان

(۵) ایجاد و اجرای یک راهبرد فعال بازاریابی که به کاهش هزینه‌ها و شناخت عمیق‌تر مشتری منجر می‌شود.

(ب) تجارب سنتی بازاریابی در سازمان‌ها نیز به گونه‌ای دیگر این مطلب را بیان می‌دارد:

(۱) هزینه فروش کالا به یک مشتری جدید، شش برابر فروش به مشتری قدیمی است.

(۲) معمولاً هر مشتری ناراضی، عدم رضایت خود را با ۸ الی ۱۰ نفر در میان می‌گذارد.

(۳) احتمال فروش یک محصول به یک مشتری قدیمی در حدود ۵۰ درصد است؛ در حالی که احتمال فروش

همان محصول به یک مشتری جدید تنها ۱۵ درصد است.

(۴) اگر شرکتی بتواند میزان نگهداری و حفظ مشتری سالیانه خود را ۵ درصد افزایش دهد، می‌تواند منافع و

سودهای خود را بین ۳۰ تا ۱۲۵ درصد افزایش دهد. جدول شماره ۱، درصد افزایش سودآوری بر اثر افزایش نرخ

۵ درصدی حفظ مشتریان در صنایع مختلف را نشان می‌دهد.

### مدیریت ارتباط با مشتری:

مدیریت ارتباط با مشتری به همه فرآیندها و فناوری‌هایی گفته می‌شود که در شرکت‌ها و سازمان‌ها برای

شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمت به مشتریان به کار می‌رود. واژه CRM بر گرفته از عبارت

Customer Relationship Management بوده و در ایران با نام مدیریت ارتباط با مشتری شناخته

می‌شود. سازمان‌ها با استفاده از CRM می‌توانند چرخه فروش را کوتاه‌تر و وفاداری مشتری به ایجاد روابط

نزدیک‌تر و درآمد را افزایش دهند. سیستم مدیریت روابط با مشتری می‌تواند کمک کند تا مشتریان موجود حفظ

شوند و مشتریان جدیدی جذب شوند. سازمان‌ها برخی روش‌هایی را شامل مدیریت ارتباط با مشتری، تحلیل

ارزش مشتری، استراتژی سازمانی و ساز و کارهای خدماتی که کارایی ارتباطات مشتری را بهبود می‌دهد بکار می

برند. مدیریت ارتباط با مشتری استراتژی‌ای برای کسب مشتریان جدید و نگهداشتن آنها است. مدیریت ارتباط

با مشتری عملیاتی شامل تمام فعالیتهای مرتبط با مشتریان بی واسطه همچون شرکتها می باشد.

هر فعالیت مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی در یکی از سه فرآیند سازمانی زیر پیاده شده است: فروش،

بازاریابی و خدمات. در حالی که این‌ها فرآیندهایی مستقیماً مرتبط با مشتری هستند. مدیریت ارتباط با مشتری

تحلیلی (Analytical CRM) تمام اجزایی که برای تحلیل روابط و ویژگیهای مشتری که بر اساس اجرای



فعالیت‌های مدیریت روابط با مشتری عملیاتی با تاکید بر نیاز مشتریان وجود دارد، تامین می کند. قبل از اینکه سازمان بتواند بازاریابی یا استراتژی‌های مدیریت روابط با مشتری را توسعه دهد، آنها باید بدانند که چگونه مشتریان برای خرید کردن تصمیم می‌گیرند. این فرآیند تصمیم‌گیری چرخه خرید مشتری (CBC) نامیده می‌شود. CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است: مشتری، روابط و مدیریت. منظور از روابط، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یادگیرنده می‌باشد و مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرآیندها و تجارب سازمان.

## ● تاریخچه CRM

شاید بتوان تاریخچه ظهور مباحث مرتبط به CRM را در سه دوره زیر خلاصه نمود: الف) دوره انقلاب صنعتی (تولید دستی تا تولید انبوه) ابتکارات فورد در بکارگیری روش تولید انبوه به جای روش تولید دستی، یکی از مهمترین شاخص‌های این دوره می باشد. هر چند تغییر شیوه تولید باعث شد که محدوده انتخاب مشتریان از نظر مشخصه‌های محصول کاهش یابد (نسبت به تولیدات صنایع دستی) اما محصولات تولید شده به روش جدید از قیمت تمام شده پایین تری برخوردار شدند. به عبارتی دیگر در انتخاب روش تولید انبوه از سوی فورد، افزایش کارایی و صرفه اقتصادی مهمترین اهداف پیش بینی شده بودند.

ب) دوره انقلاب کیفیت (تولید انبوه تا بهبود مستمر) این دوره هم‌زمان با ابتکار شرکت‌های ژاپنی مبنی بر بهبود مستمر فرآیندها آغاز شد. این امر به نوبه خود به تولید کم هزینه تر و با کیفیت تر محصولات منجر شد. با مطرح شدن روش‌هایی نوین مدیریت کیفیت مانند TQM این دوره به اوج خود رسید. اما با افزایش تعداد شرکت‌های حاضر در عرصه رقابتی و گسترش فرهنگ حفظ و بهبود کیفیت محصول (از طریق ابزارهای مختلف کیفیتی) دیگر این مزیت رقابتی برای شرکتها پیشرو و کارساز نبوده و لزوم یافتن راه‌های جدیدی برای حفظ مزیت رقابتی احساس می شد.

ج) دوره انقلاب مشتری (بهبود مستمر تا سفارشی‌سازی انبوه) در این دوره با توجه به افزایش توقع مشتریان، تولید کنندگان ملزم شدند محصولات خود را با هزینه کم، کیفیت بالا و تنوع زیاد تولید کنند. به معنای دیگر تولید کنندگان مجبور بودند توجه خود را از تولید صرف به یافتن راه‌هایی برای رضایت مشتریان سابق خود معطوف نمایند.

## ● انواع CRM

۱. CRM عملیاتی (Operational): در این روش کلیه مراحل ارتباط با مشتری، از مرحله بازاریابی و فروش تا خدمات پس از فروش و اخذ بازخورد از مشتری، به یک فرد سپرده می شود، البته به نحوی که فروشندگان و مهندسان ارائه خدمات بتوانند سابقه هر یک از مشتریان را بدون مراجعه به این فرد در دسترس داشته باشند. از ابزار و روشهای CRM عملیاتی میتوان به SFA یا قدرت فروش مکانیزه اشاره نمود که کلیه عملیات به مدیریت تماس بورس و مدیریت اداره فروش را برعهده دارد. CSS ابزار دیگر CRM عملیاتی است که در آن به جای ارتباط تلفنی با مشتری، از ابزارهای دیگری مانند ارتباط رو در رو، اینترنت، فاکس و کیوسکهای مخصوص پاسخگویی به مشتریان استفاده می شود.

۲. CRM تحلیلی (Analytical): در CRM تحلیلی ابزارها و روشهایی به کار می رود که اطلاعات به دست آمده از CRM عملیاتی را تجزیه و تحلیل نموده و نتایج آن را برای مدیریت عملکرد تجاری آماده می کند. این سیستم مهمترین نوع از CRM می باشد. به این صورت که شامل دادههایی است که برنامهها جهت برقراری ارتباط با مشتری به آن نیاز دارند. به عبارت دیگر این دادههای خام در اختیار برنامههای CRM قرار می گیرند و پس از کار بر روی این دادهها، نتیجه مناسب در اختیار شرکت و مشتری قرار داده می شود. اما اگر بخواهیم یک تعریف کامل ارائه نماییم: بدست آوردن، ذخیره، پردازش، تفسیر و ارائه گزارش به استفاده کنندگان دادهها مشتری می باشد. شرکتهای زیادی هستند که این دادهها را جمع آوری کرده و پس از استفاده از الگوریتمهایی مختلف سعی در تحلیل و تفسیر این دادهها می نمایند. در واقع، CRM عملیاتی و تحلیلی در یک تعامل دو طرفه هستند.

۳. CRM تعاملی (Collaborative): در این نوع ارتباط، مشتری برای برقراری ارتباط با سازمان از سهلترین روش ممکن مانند تلفن، تلفن همراه، فاکس، اینترنت و سایر روشهای مورد نظر خود استفاده می نمایند. این نرمافزارها را PRM می نامند. CRM تعاملی به دلیل امکان انتخاب روش از سوی مشتری و اینکه اکثر فرآیندها (از جمع آوری دادهها تا پردازش و ارجاع مشتری) در حداقل زمان ممکن به مسوول مربوطه صورت می گیرد باعث مراجعه مجدد مشتری و ادامه ارتباط با شرکت می شود.

## ● ضرورت به کارگیری CRM

با توجه به اهمیت مشتری به عنوان یکی از ارکان حیات یک سازمان و تاکید CRM به این عنصر، دلایل زیر را می توان به عنوان ضرورت های استفاده از CRM در یک سازمان (با توجه به پیچیدگی و گستردگی فعالیت های هر سازمان) مطرح کرد:

- بهبود خدمات

- رضایت مشتری

- ارتباط فرد به فرد، حتی با میلیون ها مشتری

- کاهش هزینه ها

ویژگی های کاربردی CRM عبارتند از: تمرکز بر مستحکم کردن ارتباط نزدیک تر و عمیق تر با مشتریان، سودمندی بیشتر مشتریان فعلی نسبت به مشتریان جدید، تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتری برای تصمیم گیری تجاری، ارتباطات موثر با مشتری بر مبنای داده های تبدیل شده به اطلاعات و بازاریابی اینترنتی، بازاریابی فرد به فرد و بازاریابی از طریق پایگاه داده ها.

## ● مزایای استفاده از سیستم CRM

مزایای استفاده از CRM در یک سازمان را می توان با هدف کسب رضایت مشتریان و بقا در محیط رقابتی، در موارد زیر خلاصه کرد:

- ۱- کاهش هزینه های بازاریابی و فروش
- ۲- امکان شناسایی الگوهای مصرف مشتریان
- ۳- جلب سریع تر و موثرتر مشتریان و درک بهتر از نیازمندیهای آنها
- ۴- افزایش میزان وفاداری مشتریان به سازمان
- ۵- فراهم کردن شرایط مراجعه مجدد مشتری
- ۶- توانایی مدلسازی رفتار مشتری درون واحدهای کاری
- ۷- همسویی عالی منابع کمیاب با راهکارهای راهبردی در سطح سازمان
- ۸- توانایی توسعه برنامه ای برای سرمایه گذاری راهبردی
- ۹- پاسخگویی سریع به درخواست مشتریان
- ۱۰- فراهم کردن شرایط مراجعه مجدد مشتری
- ۱۱- کاهش هزینه های تبلیغاتی
- ۱۲- افزایش فرصت های بازاریابی و فروش

۱۳- شناخت عمیق تر مشتری

۱۴- دریافت باز خورد از مشتری و توسعه خدمات و محصولات جاری

### ● چالش‌های اجرای CRM

۱. عدم وجود و یا ناکافی بودن استراتژی CRM

۲. مخالفت‌ها برای سازگار شدن کاربران با CRM ها

۳. مباحث مدیریت درست اطلاعات

۴. فقدان جهت دهی فرآیندهای تجاری

۵. ناکافی بودن پشتیبانی و آموزش

۶. استفاده از تکنولوژی نامناسب

### ● چارچوب گارتنر

طرح‌های CRM نیازمند چارچوبی اند که تضمین کند. برنامه‌های سازمان در مبنای استراتژیک و یکپارچه در نظر گرفته می شوند. گارتنر چنین رویکردی را که شامل ۸ گام است طراحی کرده است:

۱. تدوین چشم انداز سازمان ایجاد چشم انداز موثر مستلزم این است که رهبران سازمانی: • معانی CRM را برای موسسه تعریف کنند • اهداف را تعیین کنند • تصویری از آنچه سازمان می خواهد برای مشتریان هدفش باشد ترسیم کنند

هدف: باید مجموعه‌ای از ارزش‌های متمایز شده که برای مشتریان مهم است خلق گردد.

۲. تدوین استراتژیهای CRM استراتژی CRM نگرشی را در مورد نحوه ایجاد ارتباط با مشتریان ارزشمند و نحوه وفاداری در آنان فراهم می آورد. گام اول: تدوین استراتژی CRM بخش بندی مشتریان در گروه‌ها، تعیین اهداف و معیارهای سنجش برای هر بخش است. گام دوم: ارزیابی وضعیت پایگاه مشتری به عنوان یک دارایی است. این کار از طریق ترسیم نمودار قوت‌ها و ارزش ارتباط با مشتریان در دو بعد صورت میگیرد:

۱. مشتری تا چه اندازه برای سازمان ارزشمند است؟ ۲. سازمان تا چه اندازه برای مشتری ارزشمند است؟

۳. طراحی تجربه مشتری در این مرحله باید اطمینان حاصل شود که محصولات و تعاملات سازمان باعث خلق ارزش برای مشتریان گشته، به طور پایدار ارائه شده و به موقعیت به بازار مطلوب دست پیدا کرده است یا خیر

اجرای سیستم باز خورد عملیاتی سبب افزایش آگاهی سازمان از شکایات مشتری گشته، حل این شکایات را میسر می سازد.

۴. میسر ساختن همکاری سازمانی همکاری سازمانی به معنی تغییر فرهنگ، ساختارهای سازمانی و رفتارهاست تا اطمینان حاصل شود که کارکنان، شرکا و تامین کنندگان در جهت ایجاد ارزش برای مشتریان با یکدیگر همکاری می کنند.

۵. طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار در زمینه طراحی مجدد فرآیندهای مربوط به مشتری استفاده از چارچوب زیر الزامی است: • نقاط تماس و فرآیندهایی را که بر روی مشتریان تاثیر می گذارند، حسابرسی کرده، نقشه آنها را ترسیم کنید. • فرآیندهای کلیدی را از دیدگاه مشتری شناسایی کنید و فرآیندهایی که می توانند بیشترین نارضایتی را ایجاد کنند پیدا کرده، در حلقه اول بر آنها تمرکز شود. • این فرآیندها را بر اساس اثراشان بر روی هدف CRM مشخص و اولویت بندی کنید. • تغییرات لازم را در سازمان اعمال کنید (هیچ فرآیندی را نباید بدون مجری و مسئول رها کرد) • با استفاده از اهداف مشتریان، اهداف قابل اندازه گیری و یا مفهومی را تعیین کنید. برای هر فرآیند کلیدی نوعی توافقنامه سطح خدمت به مشتری را برقرار کنید. • فرآیندها را بر اساس اهمیت آنها به مشتریان و اثرات آنها بر اهداف CRM اولویت بندی کنید.

۶. تدوین استراتژی اطلاعات مشتری منظور از این مرحله جمع آوری داده های صحیح و ارسال آنها به مکان صحیح است. مدیریت موفق ارتباط با مشتری نیازمند خلق نوعی ((عرضه خون)) اطلاعاتی است که در سراسر سازمان جریان یافته و سیستم های عملیاتی و تحلیلی را یکپارچه کند.

۷. استفاده از فناوری منظور از این مرحله مدیریت داده ها و اطلاعات، برنامه های کاربردی پیش روی مشتری، زیر ساخت ها و معماری IT است.

۸. معیارهای سنجش منظور از این مرحله اندازه گیری شاخص های درونی و بیرونی موفقیت و شکست CRM است. این شاخص ها دارای کاربرد زیر هستند:

- تعیین و اندازه گیری سطح تحقق اهداف CRM
- ارائه باز خورد برای اصلاح استراتژی CRM و اجرای آن
- نظارت بر تجربه مشتری از سازمان
- تغییر شیوه جبران خدمات کارکنان و مشوق های داده شده

• ارزیابی سازمان نسبت به رقبا

در گام آخر: اهدافی را که باید برآورده شوند و تاکتیک هایی را که باید مورد استفاده قرار گیرند تعریف می کنیم.

### سازمان مشتری مدار:

یک سازمان دارای طبقه بندی های اداری، چارت های سازمانی، قسمت های مختلف و اهداف و خطی مشی ها، دستورالعمل ها و بسیاری موارد دیگر است. که مسلماً برای مشتریان و بزرگی سازمان و قسمت های مختلف آن اهمیت ندارد بلکه می خواهند کسی مشکلاتشان را حل نماید. سازمان مشتری مدار سازمانی است که هدف آن پیش گرفتن درخواست های مشتریان در مسائلی که بیشترین ارزش را برای آنها داراست می باشد و رضایت مشتری را سرمایه خود و ضامن برگشت سرمایه سازمان می دانند. ارائه خدمات به مشتری همواره سرلوحه تفکرات و برنامه ریزی ها می باشد و در زندگی و مشکلات موجود برای کسانی که مسئول راضی نگه داشتن مشتری هستند تغییر و بهبود حاصل می نمایند. و سازمانی است که نتایج عملکرد آن براساس انتظارات و خواست های مشتریان سنجیده می شود. ملاک واقعی ارزش یک شرکت از نظر جامعه و صاحبان آن رضایت مشتری است و بدون این هیچ کسب و کاری نمی تواند ادامه حیات داده و ایجاد شغل نموده و یا زندگی کسانی را که در آن کار کرده و به مردم خدمت ارائه می دهند تأمین نماید. یک سازمان مشتری مدار بدون ایجاد ارتباط مناسب با مشتریان خود نمی تواند موفقیتی حاصل کند و در دنیای امروز که دنیای کیفیت محور مشتری مدار است، مشتری هدف کار و مشتری گرایی زیربنای کلیه فعالیت های تجاری و اقتصادی خواهد بود. در این راستا جذب کارکنان مشتری مدار که ویژگی های بارز ارتباطات انسانی را در رفتار خود لحاظ کرده باشند ضروری است.

### •ویژه گیهای سازمان های مشتری مدار

- هر عضوی از آن مفهوم مشتری مداری و رضایت مشتری را بخوبی درک کرده باشد
- به طور صحیح عمل نماید
- مفهوم خدمات را به طور جامع درک کرده باشد
- 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 فعالیت ها است که موجب بقای سازمان و رضایت مشتری می شود.

## ●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 متقابل در انجام وظایف و مسئولیت محوله ، برای حصول نتیجه مورد انتظار آگاه ساخت. بدین ترتیب است که هرکسی متوجه نقش و تأثیر فعالیت های خود بر کار سایرین شده و می توان 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 می باشد. پیش ازاین 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 می توان یک مدیر مشتری مدار محسوب کرد. مدیران هر سازمان از هسته های اصلی آن محسوب شده و باید خصوصیات و ویژگی های مشتری مداری را در خود تقویت نمایند.

## ●ویژگی های مدیران مشتری مدار

- ۱- مشتری را می شناسند.
- ۲- در سازمان جهت مشتری ایجاد اهمیت می کنند.
- ۳- به مشتری خدمت می کنند.
- ۴- برای مردم احترام قائلند
- ۵- در مردم احساس برنده شدن ایجاد می کنند
- ۶- در مورد مردم مانع اظهارات مخرب می شوند.
- ۷- ظرفیت انتقادپذیری سازمان را افزایش می دهند.
- ۸- مردم را از ارائه انتقاد سازنده منع نمی کنند.
- ۹- به انتقاد سازنده مردم به موقع پاسخ می دهند.
- ۱۰- تمایل به قبول اشتباه دارند.

## ● 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- مردم دارند و مردم را دوست دارند
- ۲- همیشه جانب مشتری را می گیرند.
- ۳- به سوالات مشتری پاسخ مناسب می دهند
- ۴- به حرف های مشتری خوب گوش می دهند.
- ۵- شیک پوش و خوش صحبت هستند
- ۶- ظاهر و باطنی آراسته و وارسته دارند.
- ۷- بیشتر به فکر ارایه خدمات هستند تا سود شخصی.
- ۸- خود را به جای مشتری قرار می دهند .
- ۹- همیشه بیشتر از حد انتظار مشتری برایشان کار می کنند.

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.

## راه های تحقق مشتری مداری :

فعالان عرصه اقتصاد و کسانی که به ماندگاری جاودانه در این عرصه می اندیشند، به خوبی می دانند که اکسیژن تنفس در دنیای تجارت اصل مشتری مداری است و درک این سخن که «همیشه حق با مشتری است» را سرلوحه برنامه های خویش می دانند. حضور مشتری در یک واحد اقتصادی علاوه بر آنکه سود مالی به دنبال دارد، شیپور بیدار باش همیشگی است تا بتوانیم چون سربازانی آماده در عرصه رقابت به نبرد پردازیم .

در این میان آنچه مهم است خود «مشتری مداری» نیست، بلکه ویژگی ها و پرامترهایی است که باید وجود داشته باشد تا مشتری مداری محقق شود. آنچه در سطور زیر می آید بیشتر تجربیاتی کاربردی است که در این



عرصه کسب شده و به عنوان عوامل به وجود آورنده و رشد دهنده « مشتری مداری » می تواند مورد توجه قرار گیرد. در واقع پاسخی است به این پرسش که « مشتری چه می خواهد؟ » یقیناً هر کسی که پاسخی منطقی و کاملتر برای این پرسش داشته باشد او بهتر خواهد توانست خود را مزین به اصل « مشتری مداری » کرده باشد. لذا به دور از پیچیدگی های زبان علمی، تجربیاتی که می تواند ما را در این راستا یاری دهد به شرح زیر بیان می گردد:

۱- اولیت خواسته مشتری «احترام» است. مشتری به عنوان یک شخص و یک انسان، دارای هویتی مستقل و شخصیتی مدنی است که همیشه دوست دارد این هویت و شخصیت پاس داشته شود و از یک دیدگاه محترمانه به وی نگریسته شود. در برخورد اول با مشتری باید با متانت هر چه تمامتر و با نشاطی برخاسته از علاقه از وی استقبال کرد، با این کار هم «شخصیت انسانی» او را پاس داشته ایم و هم نوع پاسخ مشتری به رفتارهای خود را ترسیم کرده و به او قبولانده ایم. مشتری که با برخوردی مشتاقانه و محترمانه رو به رو شود، در صدد پاسخی مشتاقانه و محترمانه برخورد کند. از این رو فضایی به وجود خواهیم آورد که در آن مشتری احساس «بیگانگی» نخواهد کرد.

۲- مشتری در نگاه اول خود ظاهر « آراسته ، مرتب، منظم و تمیز » کارکنان و محلی که در آن وارد می شود را می سنجد و هر چقدر این ظاهر آراسته تر باشد، تشویش های درونی مشتری کمتر و کمتر می شود و جای خود را به آرامش و احساس رضایت خواهد داد.

۳- وجود کالاهای « مورد نیاز » مشتری در واحد خدماتی می تواند اطمینان وی را به آن واحد افزون کند. وقتی مشتری را به خاطر نداشتن کالایی از خود دور می کنیم، یقیناً برگشت او را به سوی خود با تردید جدی مواجه کرده ایم. مشتری در فضایی رفت و آمد خواهد داشت که آرامش فکری او را به هم نریزد و یقیناً صداقت مدیران و کارکنان و تلاش آنها برای حفظ این آرامش فکری، او را در مراجعات بعدی جدی تر خواهد کرد. تا آنجایی که امکان دارد باید درخواست های مشتریان خود پاسخ «بله» داشته باشیم.

۴- برای مشتری « کیفیت خدمات » مهمترین عامل مراجعه به یک واحد خدماتی است. مدیرانی موفق هستند که این کیفیت را برای مشتریان خود «تضمین» کنند. مشتری شاید بتواند برخورد تند کارمندان را تحمل کند، شاید بتواند اتلاف زمان را نادیده بگیرد، اما یقیناً نمی تواند از « کیفیت کار » بسادگی بگذرد. او حتی حاضر است بهای بیشتری بپردازد، مشروط بر اینکه « کیفیت » خدمات ارائه شده را برایش تضمین کنند.

۵- برای مشتری « قیمت » و « بهای » خدمات ارائه شده مهم است. مشتری قبل از اینکه به موسسه شما بیاید، یقیناً به چند موسسه دیگر سر زده است و کما بیش از وضعیت « نرخ » های بازار آگاه شده است. او ضمن اینکه « کیفیت » کار را مدنظر دارد، مایل است که « بهای » کیفیت ارائه شده مناسب بوده و با وضعیت مالی وی سازگار باشد.

۶- مشتری انتظار دارد در حداقل « زمان » خدمات ارائه شده به وی صورت گیرد و از طولانی شدن زمان هراس دارد. بخصوص مشتریانی که از مسیرهای طولانی تری مراجعه کنند. و بناچار برگشت آن مسیر را باید بپذیرند. از این رو ایجاد یک « چرخه کاری » مناسب که در آن بتوان از « اتلاف وقت » جلوگیری کرد خواسته درونی مشتریان است. در این چرخه دو اصل « سرعت » و « دقت » انجام کار و توالی خدمات مهم است. مدیران واحدهای خدماتی برای آنکه بتوانند مشتریان را راضی نگه دارند، باید به ایجاد این چرخه همت گمارند و از کارکنانی استفاده کنند که مفهوم « زمان » را بخوبی درک کنند.

۷- دستیابی مشتریان به رده های بالاتر می تواند مشتری را برای مراجعات بعدی مصمم تر کند. وقتی در مشتری این اعتماد را به وجود بیاوریم که در صورت لزوم می تواند رده های بالای مدیریت موسسه را براحتی ملاقات کند و حرف های خود را با آنها در میان بگذارد، یقیناً حضور او را در موسسه خود « تثبیت » کرده ایم.

۸- ایجاد تحول و تنوع در محیط کاری بر اساس « پیشنهاد » مشتریان، آنها را در همکاری با موسسه ترغیب کرده و با این کار آنها خود را جزئی از موسسه خواهند پنداشت. مدیرانی که دیدگاه مشتریان - حتی مشتریان ناراضی - را با اهمیت هر چه بیشتر پیگیری و مطالعه می کنند و سعی به اجرا در آوردن آنها دارند، از جمله مدیران موفق هستند که راه پیشرفت و نفوذ در دل مشتریان را یافته اند.

۹- رضایت همکاران عامل اصلی برای « رضایت مشتریان » است. هر گاه در یک موسسه کارمندان از میزان رفاه و دستمزد خویش ناراضی باشند، بدون شک همان میزان نارضایتی را به مشتریان انتقال خواهند داد. مدیران باید سعی کنند به « رضایت » کارکنان همان قدر اهمیت بدهند که به « رضایت مشتریان » اهمیت می دهند هیچ موسسه ای بدون « کارمندان راضی » نمی تواند قدم به وادی « رضایتمندی مشتریان » بگذارد.

- به طور کلی می توان گفت ایجاد « روح اعتماد » و « صداقت » در محیط کار از پارامترهای استوار « مشتری مداری » است و باید به این نکته ایمان بیاوریم که « حیات اقتصادی ما به رضایت مشتریان ما وابسته است و بدون حضور مشتری ما هم نخواهیم بود ».

## مشتری‌مداری؛ مدیریت اسلامی است:

مشتری‌مداری، انسان‌مداری است، ارزش نهادن به انسان به‌عنوان ارزنده‌ترین موجود و شریف‌ترین چیزی که خدا خلق کرده است. موجودی که در دیدگاه دین مبین اسلام اشرف مخلوقات و خلیفه الله است. لذا به اصولی انسانی و اسلامی از مشتری‌مداری در زیر اشاره می‌شود:

۱. وحدت در اهداف (توحید): براساس نظریه‌های مدیریت، اگر قرار است توفیقی نصیب سازمانی شود، اهداف سازمان، اهداف مدیران و اهداف کارکنان باید مشترک باشند و هرچه وجوه مشترک اهداف بیشتر باشد، موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.

۲. عدالت در رفتار (عدالت): تبعیض، کشنده روح همکای کارکنان و مشتریان است. مشتری اگر کوچکترین تبعیضی را ببیند یا احساس کند که تبعیضی در کار است، آغاز به جداسدن از سازمان می‌کند. لذا ایجاد موقعیت برابر برای بهره‌مندی از کیفیت کالا یا خدمات، ارتباط با سازمان و ارتباط با دیگر مشتریان موضوعی جدی و مهم برای مشتریان و بقای سازمان است. این موضوع برای کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی و خارجی اهمیتی یکسان دارد، اما از این نظر که مشتریان درون‌سازمانی این موضوع را واقعی‌تر درک می‌کنند، بر آنان تاثیرگذارتر است.

۳. صداقت در گفتار مدیریت ارشد (نبوت): نبوت، بحث مدیریت سازمان است. رفتار و گفتار مدیرعامل می‌بایستی گویای اخلاقی مشتری‌مدارانه باشد. مدیرعامل همیشه باید پیام را شفاف به کارکنان و مشتریان رسانیده و برای ایجاد و بهبود سیستم اطلاع‌رسانی سازمان، اهمیتی فوق‌العاده قائل باشد. برای دستیابی به این اصل، طراحی و نظارت مستقیم سیستم اطلاع‌رسانی و اطلاع‌یابی سریع و شفاف، می‌بایستی از سوی مدیریت ارشد سازمان انجام پذیرد.

۴. مدیریت مستمر (امامت): اعتقاد مدیران به مشتری، بخصوص مشتریان درون‌سازمانی و اعتقاد به اینکه همیشه حرف مشتری درست بوده و همواره حق با مشتری است و نیز جهت‌دهی سازمان به این سمت، الگوی عملی این اعتقاد را شکل داده است. مدیران می‌بایستی سیستم ارتباط با مشتریان را طراحی و مدیریت کنند.

۵. نتیجه نهایی (معاد): تفسیر معاد در سازمان، اعتقاد به این است که مشتری‌داور نامرئی و نهایی موفقیت یا شکست است. نامریی است، چون اکثریت مشتریان ابراز عقیده نمی‌کنند و کسانی که انتقاد کرده و یا پیشنهاد ارائه می‌دهند فقط بخش کوچکی از مشتریان ناراضی هستند و در نهایت موفقیت یا شکست سازمان‌ها با نظر مشتری شکل می‌گیرد و هیچ سازمانی نمی‌تواند به‌تنهایی بگوید که موفق است زیرا تنها مشتریان موفقیت یا شکست یک سازمان را تعیین می‌کنند.

### **بازاریابی الکترونیک: برقراری ارتباط با مشتریان :**

اهمیت برنامه‌ریزی برای بازاریابی در چند سال اخیر رشد فزاینده‌ای داشته است. در بازاریابی ابتدا باید هویت هر مشتری را مشخص کنید و خصوصیات هر یک از آن‌ها را به طور مجزا مورد بررسی قرار دهید. هرچه میزان ارتباط برقرار شده میان شما و مشتری‌تان نزدیک‌تر و صمیمی‌تر باشد، به همان نسبت می‌توانید آن‌ها را به سازمان خود وابسته کنید. برقراری این ارتباط صمیمی نیازمند کسب اطلاعات دقیق از مشتریان‌تان است. بازاریابی اینترنتی - بازاریابی الکترونیک - امکانات و تسهیلات جدیدی را برای رسیدن به این هدف فراهم آورده است. بازاریابی الکترونیک فرآیندی بیشتر از بازاریابی سنتی از طریق فناوری اینترنت است. این روش ارتباط دوجانبه میان شما و مشتریان‌تان برقرار می‌کند. در این نوشتار چند سوال اساسی درباره‌ی بازاریابی نوین مورد بررسی قرار می‌گیرد: "بازاریابی الکترونیک چیست؟"، "چه امکاناتی را در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد" و "چگونه ارتباط متقابل شما و مشتری را حفظ خواهد نمود؟"، سپس عواملی با اهمیت در بازاریابی الکترونیک معرفی می‌شوند.

بازاریابی الکترونیک چیست؟ چگونه یک مشتری جدید پیدا کنیم؟ (جذب مشتری) و چگونه این مشتری جدید را حفظ کنیم؟ (حفظ مشتری). این‌ها سوالاتی هستند که در بازاریابی الکترونیک مطرح هستند. بازاریابی الکترونیک همان اهداف بازاریابی سنتی را دنبال می‌کند، با این تفاوت که بازاریابی الکترونیک با به کارگیری ابزارها و روش‌های نوین فناوری جدید به دنبال نوآوری است. می‌توان بازاریابی الکترونیک را به این شکل تعریف کرد:

اداره ارتباط متقابل مشتری در یک محیط پیشرفته‌ی رسانه‌ای به منظور کسب سود برای شخص یا سازمان مربوط. بازاریابی الکترونیکی یک عملکردی خاص که تنها با فروش محصولات و خدمات در ارتباط باشد نیست. بلکه فرآیندی مدیریتی است برای اداره کردن ارتباط ایجاد شده میان سازمان و مشتری. عملکرد بازاریابی



جست. فرآیندهای بالا منجر به خریداری محصول یا سفارش خدمتی از سوی مشتری می‌شود. (آغاز حرکت!) زمانی که مشتری تصمیم به خریداری محصول (یا سفارش خدمتی) گرفت باید ارتباط مستقیم میان او و بخش فروش شرکت برقرار شود. اگر دو مرحله اول با موفقیت پشت سر گذاشته شوند، مشتری محصول یا خدمتی را که ارائه می‌دهید خریداری خواهد نمود.

مرحله‌ی تحویل کالا (خدمات) نیز اهمیت بسزایی در فرآیند بازاریابی شما دارد، (مطمئن‌ترین فرآیند برای پرداخت پول توسط خریدار و همچنین تحویل به موقع سفارش به مشتری). پس از فروش محصول (یا خدمات) نباید فعالیت‌های بازاریابی قطع شوند. در مرحله خدمات پس از فروش تلاش برای ایجاد ارتباط میان مشتری و فروشنده است. جذب مشتری جدید مشکل‌تر و پرهزینه‌تر از نگهداری و حفظ مشتریان قبلی است. حفظ مشتری، نیازمند تلاش بیش‌تر نیروی انسانی سازمان مربوط و توانمند کردن سیستم اطلاع‌رسانی است. مشتری مهم‌ترین عامل در تبلیغ خدمات و کالای ارائه شده است و به همین دلیل باید از خدمات پس از فروش مناسبی بهره‌مند شود. بازاریابی الکترونیک نمی‌تواند به طور کامل جای‌گزین بازاریابی سنتی شود. اطلاعاتی که از طریق ارتباط با مشتری در مرحله خدمات پس از فروش جمع‌آوری می‌شوند، باعث به وجود آمدن مرحله‌ی تهیه و تدارک می‌شود. فرآیند بازاریابی الکترونیک تنها بر استفاده از امکانات اینترنت اصرار نمی‌ورزد و از همه‌ی روش‌های بازاریابی بهره‌برداری می‌کند، اما امکاناتی را در اختیار ما می‌گذارد که بازاریابی سنتی فاقد آنهاست. به عنوان نمونه، روش بازاریابی تک به تک (one to one) و یا ارتباط مستقیم با مشتریان. در حقیقت بازاریابی سنتی و بازاریابی الکترونیک تکمیل‌کننده‌ی یکدیگر هستند و بازاریابی الکترونیک نمی‌تواند به طور کامل جای‌گزین بازاریابی سنتی شود.

#### ● عوامل موفقیت در بازاریابی الکترونیک (BONI):

چهار عامل مهم در کسب موفقیت بازاریابی الکترونیک عبارت‌اند از:

- ۱- سود رسانی به مشتری
- ۲- توانایی ارائه‌ی خدمات و اطلاعات مورد نیاز مشتری به صورت Online
- ۳- توانایی کنترل و هدایت وب سایت
- ۴- ایجاد یکپارچگی میان فعالیت‌های بازاریابی الکترونیک با سایر فعالیت‌ها

استفاده از روش‌های بازاریابی الکترونیک برقراری ارتباط میان مشتری و سازمان را از طریق درک نیازهای

مشتریان و با وابسته کردن آنها به محصولات و خدمات شرکت، فراهم می‌کند. رای جذب مشتری باید فعالیت‌های online شرکت برای او سودآور باشد. همچنین باید خدمات متنوعی به او ارائه شود. خدمات و تسهیلاتی که باعث ایجاد انگیزه‌ی لازم در مشتری جهت خرید (در حال و آینده) شود. بنابراین محتوای وب سایت و خدماتی که در وب سایت ارائه می‌شوند باید خواسته‌ها و علایق شخصی مشتری را در نظر گرفته و حتی امکاناتی برای ایجاد بخش‌های شخصی برای او فراهم آورد (مانند خدماتی که Yahoo ارائه می‌دهد). شرکت باید خدمات منحصر به فردی ارائه دهد. خدماتی که با سایر رقبا تفاوت داشته باشد.

وب از امکانات مختلفی برای معرفی و برقراری ارتباطات online استفاده می‌کند. هر وب سایت باید ترکیبی از اطلاعات مناسب، برقراری ارتباط آسان و مطمئن و انتقال اطلاعات مورد نیاز مشتری را در خود داشته باشد. قرارگیری این اطلاعات در اختیار مشتری موجب آگاه نمودن او می‌شود. تبادل نظر مشتریان موجب ارتباط آنها با سایرین می‌شود و این امکان را به وجود می‌آورد که اطلاعات مورد نیاز مشتریان در کنار هم قرار گیرد. بروز نمودن اطلاعات و خدمات وب سایت از اهمیت بالایی برخوردار است. اطلاعات وب سایت باید مختصر و مفید باشند. صفحات وب باید از ساختار مناسبی برخوردار و پیکربندی و کنترا صفحات با یکدیگر تطابق داشته باشد. مساله مهم همکاری همه اعضای شرکت در فرآیند بازاریابی الکترونیک است، چرا که رضایت مشتری بستگی به میزان عملکرد همه اعضای شرکت به تعهداتشان دارد.

- بازاریابی الکترونیک همان اهداف بازاریابی سنتی را دنبال می‌کند: جذب مشتری و حفظ آن

- فناوری ارتباطات و اطلاعات باعث به وجود آمدن فرصت‌های جدید برای تعریف دوباره‌ی ارتباط بین فروشنده و مشتری می‌شود

- استفاده از روش‌های بازاریابی الکترونیک موجب تقویت ارتباط میان مشتری و فروشنده از طریق درک خواسته‌ها و نیازهای مشتری و وابسته کردن او به کالاها و خدمات فروشنده می‌شود.

- با توجه به امکان برقراری ارتباط تک به تک در بازاریابی الکترونیک، فروشنده باید شناخت صحیحی از مشتریان خود داشته باشد

- هر چه میزان شناخت شما از مشتریان خود (نیازها، خواسته‌ها، علایق و سلیقه‌ها) بیش‌تر باشد به همان اندازه فرآیند بازاریابی الکترونیک شما موثرتر و بهتر عمل خواهد کرد.

- بازاریابی الکترونیک موفق، پیشرفت شرکت را در دنیای الکترونیک به همراه خواهد داشت و باید عضو ثابت و دایم خط‌مشی‌های بازاریابی شرکت باشد.

## هشت روش برای بهبود خدمات به مشتریان :

۱- به تلفن‌ها جواب دهید . اگر با شما تماسی ناموفق گرفته شده آن را دنبال کنید .تلفن‌ها را بسرعت(قبل از زنگ چهارم) پاسخ دهید.

۲- به کسی قول ندهید مگر اینکه توان اجرایی آن را داشته باشی .رو راستی یکی از شرطهای اساسی داشتن رابطه خوب است. این مسئله در مورد قرار ملاقات با مشتریان و ... نیز مصداق دارد . حتما "قبل از آنکه قولی بدهید در مورد به جا آوردن آن فکر کنید زیرا هیچ چیز مشتریان را بیشتر از بد قولی نمی آزارد .

۳- به حرفهای مشتریان خود گوش دهید به حرفهای مشتریان گوش کنید و نکته های مهم را نکته برداری کنید و با دادن جوابهای شفاف و منطقی به آنها، این فرصت را برایشان فراهم سازید که متوجه شوند به آنها توجه کامل داشته اید و آنها را تکریم نموده اید.

۴- به شکایات دقیقاً "رسیدگی کنید. معمولاً اکثر افراد دوست ندارند که از آنها ویا شرکت آنها انتقاد شود و وقتی با این مسئله مواجه می شوند تعصبهایی نا به جا و اضافی از خود نشان میدهند که اصلاً منطقی نیست برای داشتن یک سیستم مناسب خدمات مشتریان ، مجبوریم که به انتقادات سازنده مشتریان، گوش فرا دهیم و این انعطاف رادرخود ایجاد کنیم تا اینکه، مشتریان را ازخود و از شرکت نا راضی نکنیم . چرا که یک مشتری که به خاطرعدم رسیدگی مطلوب به شکایتش ازشرکت ناراضی شده است، گروهی از افراد که به نحوی با او وابستگی دارند را نیز از شرکت دور کرده است .

۵- مساعدت کننده باشید ، حتی اگر فایده فوری در آن نباشد . اگر روزی به خاطر عوض کردن بند ساعت قدیمی مورد علاقه ی تان به یک تعمیر گاه ساعت مراجعه کنید واز او بخواهید که بند را برای شما عوض کند در صورتی که او آن را در ویتترین تعمیر گاه نداشته باشد و به شما بگوید احتمالاً در میان ساعت‌های قدیمی که در انبار مانده است دارد وبعد از مدتی گشتن، آن را پیدا کند و بدون اینکه پولی از شما بخواهد آن را تعویض کند . شما نا خود آگاه به او مدیون می شوید و مدتی بعد اگر شما بخواهید برای دوستان ، یک ساعت بگیرید مطمئناً به او مراجعه خواهید کرد و حتی اگر این داستان را برای یک یا چند نفر از دوستانتان نیز تعریف کنید ، احتمال اینکه فرد شنونده نیز مشتری وی شود زیاد است . یعنی همان اصل مساعدت بدون توجه به بهره فوری



۶- کارمند یا کارمندان را فرد یاری رسان و آگاه تربیت کنید . این کار را یا خودتان انجام دهید یا به فرد دیگری واگذار کنید و از آنها بخواهید که دقیقاً الگوهای اخلاقی را رعایت کنند . مثلاً اگر کسی زنگ زد و یکی از کارمندان را خواست نگویید من نمی دانم یا به من مربوط نیست بلکه بگویید " وقتی برگشت به او می گویم که با شما تماس بگیرد " در کل کارمندان شرکت را ملزم به رعایت منشور اخلاقی کنید .

۷- قدمهای اضافی بردارید . مشتریان به هر کار اضافی که برای آنها انجام می دهید توجه فوق العاده دارند واز آن در بین سایر افراد خارج شرکت (خانواده ، دوستان و...) به خوبی و اخلاق یاد می کنند .

۸- هر قدر که در توان دارید از مشتریان تشکر کنید . با دادن برگهای تخفیف و قرعه کشی ها و امتیاز خاص به مشتریان شرکت ، به آنها بگویید که برایشان احترام قائلید زیرا مردم اکثراً " دوست دارند مورد تشویق و تمجید قرار گیرند.

اگر شما این ۸ شیوه را به کار گیرید؛ شرکت شما به شرکتی که دارای بخش خدمات مشتریان عالی است شناخته می شود و می توانید مشتریان را هر آن طور که می خواهید مدیریت کنید، میزان مشتریان را افزایش دهید و قیمتها را هر آن طور که می خواهید تغییر دهید زیرا میدان رقابت در دست شماست. و هر کسی که میدان رقابت در اختیارش باشد حق انحصار بازار را دارد و این یعنی همان موفقیت....

### **پرسی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در نظام بانکی ایران :**

یک قرن پیش، قبل از تکامل سوپرمارکت، بازار و اتومبیل، مردم برای خرید مایحتاج خود به فروشگاههای عمومی مجاور محل سکونت خود می رفتند. فروشندگان کوچک مشتریان را با نام می شناختند و خواسته های آنان را می دانستند. مشتری نیز به نوبه خود به فروشگاههای مربوطه وفادار بوده و به تکرار خرید مبادرت می کردند این ارتباط ایده آل با مشتری با رشد اوضاع اقتصادی کشورها، مهاجرت از روستاها به شهرها و افزایش رقابت دگرگون شد، مشتریان متحرک تر شدند و سوپر مارکتها و فروشگاهها زنجیره ای فراوانی به خاطر کسب صرفه مقیاس ناشی از بازاریابی انبوه به وجود آمدند. در این اوضاع و احوال قیمتها پایین بود و کیفیت کالاها یک دست و یک شکل، اما ارتباط با مشتریان بدون نام رویارویی شخصی صورت می گرفت. در نتیجه مشتریان دلسرد گشته و به طرف عرضه کننده ای متمایل می شدند که کالا و خدمت مورد نظرشان را با قیمتی پایین تر و با بیشترین

مشخصه های خواسته شده ارائه می داد. در سالهای اخیر با تحولات صورت گرفته در فناوری اطلاعات و ارتباطات، شاهد طلوع مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (یا به اختصار CRM) به عنوان یک رویکرد مهم در کسب و کار بوده ایم که هدف آن بازگشت به دوره بازاریابی شخصی است. این مفهوم نسبتاً ساده ای است که بیان می دارد مشتریان مختلف محصولات و خدمات مختلفی را می طلبند و به جای بازاریابی انبوه افراد و سازمانها هر مشتری را تک تک بازاریابی کنیم. در این رویکرد شخص به شخص، اطلاعات مربوط به هر مشتری (مثل خریدهای قبلی، نیازها و خواسته های آنها) برای چارچوب دادن به کالاها و خدمات مورد استفاده قرار می گیرند که احتمال پذیرش آن را افزایش دهد. این رویکرد نتیجه پیشرفتهای صورت گرفته در فناوری اطلاعات است. نکته اساسی و لازمی که باید در اینجا به آن اشاره شود این است که CRM به معنی مدیریت ارتباط با مشتری نه بازاریابی ارتباط با مشتری است. مدیریت مفهومی گسترده تر از بازاریابی داشته و شامل تولید، منابع انسانی، مدیریت، خدمات، فروش و تحقیق و توسعه است بنابراین CRM مستلزم رویکردی سازمانی و در تمام سطوح کسب و کار است که برای انجام کسب و کار و نه استراتژی ساده بازاریابی مشتری محور شوند. تمام کارکردهای سازمان (بازاریابی، تولید، خدمت به مشتری، و غیره) را که نیازمند تماس مستقیم یا غیرمستقیم با مشتریان است در بر می گیرد. گذر از اقتصاد سنتی و از میان رفتن مرزهای جغرافیایی برای کسب و کار و به تبع آن شدت یافتن رقابت باعث شده تا مشتری به عنوان رکن اساسی، محور اصلی فعالیتهای بانک مطرح شود. به بیانی دیگر، بازاریابی در سیر تکاملی خویش در مرحله ای قرار گرفته است که یافتن مشتریان جدید تنها هدف بازاریابی ها نبوده و تمرکز اصلی آنها بر مدیریت تقاضا از طریق رشد و سوق دهی مشتریان در نردبان وفاداری به بانک است. امروزه تنها رضایتمندی مشتریان برای ماندگاری آنها در بانک کافی نبوده و باید در عین رضایتمندی از وفاداری آنها نیز اطمینان حاصل شود. در این ارتباط هدف برقراری روابط بلندمدت و متقابل با گروه های ذینفع بانک و بالاخص مشتریان است، به نحوی که مشتریان بیشتری حفظ و مشتریان کمتری بانک را ترک کنند که ماحصل این موضوع سهم بازار و سودآوری بیشتر برای بانک است.

خصوصی سازی صنعت مالی، گسترش حوزه تجارت مؤسسات مالی جهانی، و گوناگونی نیازهای مشتریان خدمات مالی باعث شده است که رقابت شدیدی در صنعت بانکداری به راه بیفتد. این رقابت شدید باعث شده که بانک ها منابع و توانایی هایشان را از خدمات و توانایی های محصول گرا یا خدمت محور به خدمات و توانایی های مشتری محور تبدیل کنند. مدیریت روابط مشتری (CRM) به عنوان یک راهبرد مشتری محور بر پایه IT به طور فزاینده ای توسط شرکت های مختلف و از جمله بانک ها و مؤسسات مالی اتخاذ شده است و مؤسسات گوناگون سرمایه گذاری بسیاری بر روی CRM انجام داده اند.

## ● CRM در موسسات مالی و بانکها

مدیریت ارتباط با مشتریان، یکی از تکنیک‌هاست که در دهه ۹۰ میلادی همراه با توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان رویکردی مهم در کسب‌وکار و با هدف بازگشت به بازاریابی شخصی، تعریف و تکامل یافت. به طور کلی تغییر رفتار مشتریان در موسسات مالی و خدماتی به ویژه در بانکها به دلیل ماهیت پولی فعالیت‌های آنها حساسیت بیشتری داشته و نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و به موقع توسط مدیران شبکه بانکی و خدماتی است. یک مشتری در بانک مساوی حداقل یک دارایی است. امروزه بانکداری موظف است خود را در آینده وجود مشتری ببیند و سعی کند در محیط پر از رقابت، خواسته‌ها و تمایلات مشتریان خود را درک نماید و کاری کند که مشتری از بانکش رضایت کامل داشته باشد. در بازاریابی امروز هزینه از دست دادن یک مشتری برابر است با از دست دادن منافع مربوط به خدماتی که آن مشتری در طول عمر خود به آن نیاز دارد و این برای بانک یک زنگ خطر به شمار می‌رود. علاوه بر این، منافع خدماتی که می‌توانست ناشی از مشتریان جدیدی باشد که او معرفی می‌کرد را نیز از دست خواهیم داد. بنابراین مشتری مداری رکن بسیار حساسی است که باید به آن توجه کنیم. برای تحقق مشتری مداری باید به چند نکته توجه شود که مهمترین آنها پاسخگوی روشن و صریح به نیازهای روز مشتری یعنی تنوع خدمات و خدمات تازه، جدید و ابتکاری است.

اگر امروز بحث دنیای الکترونیک مطرح می‌شود، بانکهایی موفق هستند که ابزارها و زمینه‌های لازم برای پاسخ دادن به نیاز مشتری در زمینه بانکهای الکترونیکی را فراهم آورند. اگر امروز کارت اعتباری مورد نیاز است بانکی موفق است که زمینه استفاده از آن را بهتر از دیگر رقبا فراهم کند. برای بانکها حفظ مشتری و ارتباط دائم با مشتری به شکلهای مختلف ضروری است. این ارتباط می‌تواند از طریق رئیس شعبه و یا هر یک از کارکنان شعبه صورت گیرد. بانکداری یکی از رقابتی‌ترین فعالیت‌ها در کشور است. همه بانکها سعی دارند از طریق تبلیغات و سایر شیوه‌های ارتباطی، مشتریان را به سوی خود جلب کنند. اولین نکته اساسی این است که در روشهای رقابت با سایر بانکها واقع‌گرا باشید. این حقیقت را بپذیرید که سایر بانکها در جامعه نیز مؤسسات خوشنامی هستند که افرادی خوب را به خدمت گرفته‌اند و این کارکنان مثل شما با صداقت و بدرستی به مشتریان خود خدماتی را ارائه می‌دهند. اگر چه در صنعت بانکداری رقابت وجود دارد، اما مسولین و کارکنان بانک نسبت به هم رفتاری دوستانه دارند و این سنت خوبی است که باید حفظ شود. وقتی مشتری در یک شعبه با مانع روبه‌رو می‌شود،

سعی می‌کند خواسته خود را در بانک دیگری تأمین نماید و با توجه به رقابت شدید در عرصه بانکداری، بانکی که بتواند رضایت مشتری را تأمین کند، موفق‌تر خواهد بود.

تحقیقی که توسط انستیتوی برنامه‌ریزی استراتژیک در واشنگتن دی‌سی انجام شد نشان می‌دهد که برگشت سرمایه‌گذاری ۲۰٪ از بانک‌هایی که به نیاز مشتریان خود اهمیت داده‌اند تقریباً دو برابر بانک‌هایی بوده که به این موضوع توجه نکرده‌اند. طبق تحقیقی دیگر توسط “باب” و “دی اسمیت” مسئولین مرکز تحقیقات بازاریابی اسمیت در کنتاکی، مشتری راضی به سه تا پنج نفر دیگر در مورد بانک خود اطلاع می‌دهد در حالی که مشتری ناراضی با پانزده تا بیست نفر در مورد تجربه بدی که در یک بانک داشته صحبت می‌کند. بنابراین بها دادن و ارزش گذاشتن به آرا و نظرات مردم بهترین سبک بازاریابی محسوب می‌شود و مهمترین مسأله در بانکداری جلب رضایت مشتریان است.

امروزه مشتری‌مداری و مشتری‌گرایی یکی از مقوله‌های بسیار مهم در امر توسعه همه جانبه سازمانها می‌باشد. بانک‌ها نیز به عنوان سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی نه تنها از این امر مستثنی نیستند بلکه به دلیل اینکه قسمت اعظم سرمایه بانکها از سپرده‌های مشتریان آنها تأمین می‌شود بایستی مشتری‌مداری و مشتری‌گرایی را رکن اصلی فعالیت‌های خود قرار دهند. امروزه مشتری‌مداری در بانک‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین سیاست‌های بانک‌ها تلقی می‌شود و مدیران بانک‌ها نیز بایستی در امر سیاستگذاری نظام بانکی توجهی بیشتر به این مقوله داشته باشند.

#### ● فرضیه‌های اساسی مدیریت ارتباط با مشتری در بانک

ایده اساسی CRM این است که رفتار آینده مشتری توسط رفتار مشابه یا قبلی آنان تعیین می‌شود. به عبارت دیگر مردم مانند دیروز و یا ماه قبل خود رفتار می‌کنند. این فرض تا حدی درست است و تا حدی نادرست. با مرور زمان الگوهای رفتار تغییر می‌کند بنابراین مساله مهم پیش‌بینی رفتار آینده است که با این کار بانک می‌تواند به روش بهتری به تقاضاها و ترجیحات در حال تغییر مشتریان خود خدمت کند. اطلاعات فعلی مربوط به مشتریان همیشه درست است. حفظ کیفیت اطلاعات رفتاری و جمعیت شناختی مشتریان (سن، جنس، درآمد و غیره) از اهمیت شایانی برخوردار است. تصمیم صحیح مستلزم داده‌ها و اطلاعات صحیح است. آیا می‌توانیم به داده‌های موجود در پایگاه داده‌ها یا انبار داده‌ها اعتماد کرده و آن را باور کنیم؟ پایگاه داده‌های مشتری از منابع مختلف و توسط روش‌های مختلف ورودی بدست می‌آید. لازم است به مرتب‌سازی و پاکسازی داده‌ها به طور دوره‌ای توجه و برای آن هزینه قابل ملاحظه‌ای شود تا برای کاربرد در CRM مفید واقع شوند. فرض

اساسی CRM این است که مشتریان همیشه خواهان کالاها و خدمات منحصر به فردند با این حال این فرض همیشه نمی تواند برآورده شود زیرا یک سازمان علی الخصوص بانک همیشه نمی تواند تمام کالا و خدمات لازم را ارائه دهد. افزون بر این به جای اختصاصی سازی محصولات و خدمات ، تصمیمات خرید مشتریان برای کالاها و خدمات از یک روند خاصی تبعیت می کند. توسعه فناوری نیز در فرایند تصمیم گیری مهم است. بنابراین برخی ها به اهمیت ارائه کالاها و خدمات صحیح در زمان صحیح به جای ارائه کالاها و خدمات اختصاصی شده معتقدند.

### ● CRM بدون جایگاه در بانک های ایرانی

بانک بدون وجود مشتری بی معنی می باشد : بانک سه نوع مشتری دارد: اول مشتریانی که منابع در اختیار بانک می گذارند، دوم مشتریانی که از منابع استفاده می کنند و سوم برخی دیگر که هم منابع به بانک می دهند و هم از منابع بانک استفاده می کنند و قطعاً برای توسعه بانکداری بحث CRM ویا همان مدیریت ارتباط با مشتری یک امر بدیهی است. برای جلوگیری از روی گردانی مشتری موضوع CRM به شدت مورد توجه است و در کنار آن نیز بحث کشف دانش و داده کاوی مطرح بوده که اینها لازم و ملزوم یکدیگر است.

از دیدگاه فنی CRM ، میزان مقبولیت CRM را می توان به اندازه بانک مرتبط نمود Luneborg و Nielsen ادعا کرده اند که فناوری مشتری گرا مانند CRM را بسیار راحت تر می توان برای بانک های کوچک تا متوسط اتخاذ نمود تا بانک های کلان. این بدان دلیل است که اگر چه ممکن است نسبت مشاغل پشتیبان IT به کل کارهای شرکت در بانک های کوچک تا متوسط نسبتاً بالا باشد اما یک عامل بزرگ معمولاً آن قدر ساختار و سیستم های سازمانی پیچیده دارد که ناحیه پشتیبان IT نسبتاً کوچک به نظر می رسد. بنابراین، یک بانک کلان ممکن است CRM را نه به عنوان یک فناوری اطلاعات یا راهکار کاربردی بلکه به عنوان یک راهبرد تجاری IS بنیان مطرح کند. زمانی که یک شرکت مانند یک راهبرد با CRM رفتار می کند، مجبور می شود که منابع انسانی خود را در این راهبرد درگیر کند تا به اهداف نهایی اش برسد زیرا عوامل زیرساختی مختلف ممکن است بر نگرش یا رفتار کارمندان تأثیر گذارده و سرانجام بر کیفیت پروسه تجاری بیرونی شرکت اثر بگذارند به عبارت دیگر، افراد نقش واسطه بین کیفیت خدمات داخلی شرکت و کیفیت خدمات بیرونی آن که برای مدیریت روابط مشتری حیاتی است را ایفا می کنند. علاوه بر این، اغلب تجارب (دنیای) واقعی نشان داده اند که روابط مشتری ممکن است در صورتی که یک کارمند کلیدی قسمت تماس دیگر در دسترس نباشد آسیب پذیر شود. بسیاری از

پژوهش‌های مربوطه نیز بیان کرده‌اند که شرکت‌ها بایستی ابتدا کارمندان خود که در حقیقت مشتریان داخلی هستند را راضی کنند.

## منابع و مأخذ:

۱. ارتباط با مشتری/نویسنده راجر کارترایت/مترجم علی پرسیان/انتشارات ترمه/سال ۱۳۸۳
۲. بازاریابی تک به تک (آموختنی‌هایی از دنیای واقعی مدیریت ارتباطات با مشتری)/نویسندگان دان پپرز، مارتا راجرز/مترجم علی عیاری/انتشارات فرا/سال ۱۳۸۱
۳. کلید تحول در مدیریت / علی هاشمی / موسسه فرهنگی انتشاراتی نذیر/سال ۱۳۸۱
۴. اصول مشتری مداری/احمد یحیی ابله اجوف یایی/انتشارات معتمد/سال ۱۳۸۴
۵. رضایت مشتری یعنی چه/فرشاد به آبادی/انتشارات رسا/سال ۱۳۸۶
۶. فصلنامه سامانه، ویژه‌نامه بازاریابی "CRM"/ یعقوب سلیم پور/ بهار ۸۳
۷. رفتار با مشتری و مشتری مداری/ جمشید اصغری/ انتشارات کهکشان دانش/ تبریز/ سال ۱۳۸۷
۸. [www.vista.ir](http://www.vista.ir)
۹. [www.tebyan-zn.ir](http://www.tebyan-zn.ir)
۱۰. [www.harkat.com](http://www.harkat.com)
۱۱. [www.sanatekhodro.com](http://www.sanatekhodro.com)