

مباحث پیشرفته در مشتری‌مداری

آیدین رشیدی
الهه جدیدی



انتشارات یشتیان

تهران - بهار ۱۳۹۷

22

25

1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 26

١٠٠

ن طاہری

199

2

1

100

افزو

ف كن

[illegible]

کتابشناسی ملی



مولفین: آیدین رشیدی - الہہ جلدی

و آداب و استادی: سمع الطیف

صفحه آرایي و ويراستاري: سمير لطفی

طراح جلد: سید محسن دریاباری

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۷

ناشر: انتشارات یشتیان

شمارگان: ۳۰۰ جلد

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

تلفن تماس: ۰۲۱-۸۶۰۳ ۶۴۲۳ تلفن فکس: ۰۲۱-۸۶۰۳ ۶۴۲۸

سامانه بام کوتاه: ۱۳۹۳ ۱۰۰۰

صندوق پست الکترونیک: Pub.Poshtiban@chmail.ir

تارنمای انتشارات پشتیبان: www.PoshtibanPress.ir

■ فروشگاه اینترنتی (سراسر کشور): ویرتین انتشارات پشتیبان در تارنمای خانه کتاب

www.ketab.ir

تمامی حقوق اثر برای ناشر محفوظ می باشد.

پیشگفتار

امروزه در دنیای کسب و کار رقابت به سرعت در حال گسترش است. این رقابت تبدیل به جنگی بر سر کیفیت و مشتری شده است. در این جنگ قواعد بازی نیز روز به روز در حال تغییر است. مشتریان هر روز نسبت به گذشته داناتر شده و انتظارات آن‌ها به شدت در حال افزایش است. کوچک‌ترین غفلتی منجر به نارضایتی مشتری، قطع ارتباط او با ما و جذب او توسط رقیبان می‌شود و این در واقع شکستی بزرگ برای کسب و کار ماست و تداوم این شکست‌ها منجر به مغلوب شدن در جنگ و مرگ کسب و کار ما خواهد شد.

بنابراین برای سازمان ایجاد می‌کند تلاشی جدی برای پیشی گرفتن از رقیبان در افزایش سهم بازار، تعالیات یا عرضه خدمات، سرلوحه برنامه‌های سازمان قرار گیرد و بهترین اقدام برای رسیدن به این مسئله مهم، مشتری‌مداری است.

مشتری به عنوان کسی که حیات کسب و کار ما به او وابسته است مهم‌ترین سرمایه سازمان ما به شمار می‌رود و استمرار و توسعه هر کسب و کاری به این سرمایه اولیه سازمان‌های پیشرو در بازار است. حال ببینیم چگونه می‌توان این سرمایه بزرگ را حفظ نموده و به آن افزود؟ برای جواب دادن به این سؤال ابتدا به مشتری را بشناسیم و نیازهای واقعی او را درک کنیم.

در همین راستا و به منظور بالا بردن سطح شناخت ما از معنای واقعی مشتری‌مداری و اصول مدیریت آن، کتابی که در پیش رو دارید با توجه به سالها تجربه مولفین در حوزه مشتری‌مداری، تدوین گردیده است. درخور یادآوری است که پیشنهادات شما کمک مؤثری در این مسیر خواهد بود؛ بنابراین از خوانندگان عزیز تقاضای مسامحه، بر مؤلفین منت نهاده و با راهنمایی‌ها و کمک‌های فکری خود و ارسال آن به آدرس الکترونیکی Aydin.rashidi@ut.ac.ir خدمت ارائه شده را کامل نمایند.

آیدین رشیدی

الله جدیدی

فهرست مندرجات

مقدمه	۱
-------	---

بخش اول: آشنایی با مفهوم و اهمیت مشتری مداری

مفاهیم مشتری مداری	۴
تعریف مشتری مداری	۴
تاریخچه مشتری مداری	۶
سیر تکاملی مشتری مداری	۷
زمینه های فرهنگی	۹
خدمات و مشتری مداری	۱۰
ویژگی های خدمات	۱۱
دلایل مهم ارائه خدمات به مشتری	۱۲
اهمیت ارائه خدمت به مشتری در عصر حاضر	۱۲
اجزای خدماتی	۱۵
آینده خدمات	۱۵

بخش دوم: درک صحیح مشتری و نگرش های سنتی و نوین به مشتری

درک صحیح مشتری	۱۶
شناخت انتظارات مشتریان از شرکت	۱۸
راهکارهای درک صحیح مشتریان	۲۰
نگرش های سنتی و نوین به جایگاه مشتری	۲۳
گروه های مختلف مشتری	۲۷

بخش سوم: رضایت مشتری

- ۳۱..... رضایت مشتری
- ۳۲..... تعریف رضایت مشتری
- ۳۴..... مهم‌ترین اثرات رضایت مشتری بر فرایندهای سازمان
- ۳۴..... فرایند (چرخه) جلب رضایت مشتری
- ۳۵..... سطوح مختلف رضایت مشتری
- ۳۹..... پیامدهای رضایت و عدم رضایت مشتریان
- ۴۰..... رضایت مشتری و رابطه آن با وفاداری
- ۴۱..... اهمیت نظرسنجی از مشتریان
- ۴۳..... کیفیت خدمات و رابطه آن با رضایت مشتری
- ۴۴..... روش‌های اندازه‌گیری رضایت مشتریان
- ۴۵..... شاخص‌های اندازه‌گیری رضایت مشتری

بخش چهارم: زنجیره خدمت به مشتری

- ۴۷..... زنجیره خدمت به مشتری
- ۵۱..... اهمیت ارتباطات و بازخورد مشتریان
- ۵۲..... دلیل اهمیت ارسال و دریافت بازخورد
- ۵۴..... ایجاد تجربه برای مشتریان
- ۵۵..... اهمیت ایجاد تجربه مشتری
- ۵۵..... چالش‌های پیش روی بازاریابان
- ۵۶..... مراحل ایجاد تجربه مشتری

بخش پنجم: کشف مطلوبیت‌ها و نیازمندی‌های مشتریان

- ۶۲..... کشف مطلوبیت‌ها و نیازمندی‌های مشتریان
- ۶۶..... اصول توسعه خدمات بر پایه نیازها و توقعات مشتریان
- ۶۷..... خواسته‌های خاص مشتریان خدماتی

۶۸.....	توسعه محصول بر اساس نیز مشتری (گسترش کارکردهای کیفیت QFD)
۶۹.....	مزایای QFD
۷۰.....	اهداف QFD
۷۱.....	مراحل QFD

بخش ششم: تعهدات و تضمین های خدمت به مشتری

۷۳.....	تعهدات و تضمین های خدمت
۷۷.....	تضمین غیر مشروط خدمات
۷۹.....	روش های جبران خدمات

بخش هفتم: الگوهای برخورد با تپ های مختلف مشتریان

۸۰.....	تیپ های مختلف مشتریان
۸۲.....	شخصیت و تصور شخصی
۸۴.....	دسته بندی مشتریان و محصولات
۸۴.....	توجه به خواسته گروه های مختلف مشتری
۸۵.....	مستندسازی بخش های بازار
۸۵.....	انواع مشتریان
۸۸.....	شناخت تیپ شخصیتی مشتریان در فروش
۸۸.....	تیپ روانشناسی DISC
۹۱.....	تئوری اتیاگرام و ۹ تیپ شخصیتی مشتریان

بخش هشتم: شیوه های اطلاع رسانی و ارائه خدمات به مشتری

۹۷.....	شیوه های اطلاع رسانی، نحوه ارائه خدمات و تحلیل آن
۱۰۰.....	شیوه های اطلاع رسانی و تبلیغات
۱۰۰.....	تبلیغات محیطی
۱۰۱.....	تبلیغات قابل شناسایی

- ۱۰۲..... روابط عمومی و اجتماعی
- ۱۰۴..... قوانین اطلاع‌رسانی موفق و مؤثر
- ۱۰۶..... تبلیغات اینترنتی
- ۱۰۸..... مراحل اطلاع‌رسانی

بخش نهم ایجاد چشم‌انداز خدمت به مشتری

- ۱۱۱..... چشم‌انداز خدمت به مشتری
- ۱۱۲..... شروع تدوین چشم‌انداز از گزاره اصلی کسب‌وکار
- ۱۱۴..... ارزش‌ارایی (ارائه‌شده به) مشتری
- ۱۱۵..... تعیین ارزش‌ها، کلیدی‌برند در ارائه به مشتری
- ۱۱۶..... طراحی تجربه مشتری
- ۱۱۹..... اطمینان از وجود بی...

بخش دهم: استفاده از خلاقیت و نوآوری در خدمات به مشتری

- ۱۲۱..... نقش خلاقیت و نوآوری در ایجاد خدمات رقابت‌با رقبای
- ۱۲۲..... خلاقیت، نوآوری و تفاوت‌های آن‌ها
- ۱۲۶..... نوآوری و کسب مزیت رقابتی در ارائه خدمات به مشتری
- ۱۲۹..... نوآوری استراتژیک

بخش یازدهم: مدیریت شکایات مشتریان

- ۱۳۶..... اخذ شکایات و پاسخگویی مؤثر به شکایات مشتریان
- ۱۳۷..... شکایت مشتریان و سود جستن از آن
- ۱۳۸..... اهمیت شکایت و شاکی
- ۱۳۹..... فواید مدیریت شکایت
- ۱۴۰..... پاسخ‌گویی مؤثر به شکایات
- ۱۴۱..... سیستم‌های رسیدگی مؤثر به شکایات

۱۴۳.....	فرایند رسیدگی به شکایات مشتریان
۱۴۴.....	مزایای شکایات توسط مشتریان
۱۴۵.....	اهمیت قائل شدن برای بازخورد مشتریان
۱۴۷.....	تکرار دریافت بازخورد

بخش دوازدهم: اهمیت ترویج و گسترش فرهنگ مشتری‌مدار

۱۴۹.....	ترویج فرهنگ رنگش مشتری‌مدار و گسترش آن
۱۵۱.....	شناخت کار مشتری
۱۵۳.....	درک مشتری
۱۵۴.....	بازنگری رویکرد
۱۵۶.....	جلب رضایت مشتریان
۱۵۸.....	بهبود عملکرد
۱۶۱.....	گسترش فرهنگ مشتری‌مداری
۱۶۳.....	مراحل ایجاد و گسترش فرهنگ مشتری‌مداری

فهرست منابع و مراجع

۱۶۸.....	منابع و مراجع فارسی
۱۷۰.....	منابع و مراجع انگلیسی

مقدمه

دنیای امروز دنیای کیفیت و رقابت است وضعیت کنونی جهان از نظر تولید و خدمات به‌گونه‌ای است که هر کشوری امکانات تولید خدمات و فناوری در زمینه گوناگون دارد ولی تفاوت آن‌ها در کیفیت تولید و مطلوبیت ارائه خدمات به مشتری است امروزه احترام به مشتری یا مشتری‌مداری به‌عنوان محور فعالیت سازمان‌ها و الزام بقای آن‌ها مورد تأکید و توجه قرار گرفته است. سازمان‌ها برای ادامه حیات خود حتی زائر از مشتری‌مداری رفته و شیفته‌سازی مشتریان را برای جلب و حفظ تعداد بیشتری از آنان به‌عنوان خط‌مشی سازمانی انتخاب کرده‌اند و در جهان تجارت برای مشتریان اهمیت فوق‌العاده‌ای قائل شده‌اند.

درحالی‌که در عهد فروش کالا و ارائه خدمات انحصاری که امروزه به فراوانی در تعاملات اجتماعی وجود دارد، ضرورت مشتری‌مداری، کرامت انسانی و انگیزه‌های معنوی است. ضرورتی که غفلت از آن، کرامت انسانی عرضه‌کنندگان را مخدوش می‌کند. آنچه سازمان‌های امروزی را به مشتری‌مداری وامی‌دارد، وجود رقابتی فشرده در کسب‌وکار است. آن‌گونه که غفلت از آن می‌تواند سازمانی را برای همیشه از عرصه رقابت محو کرده و خسارات سنگینی را به آن تحمیل کند. در خدمات انحصاری نیز اگرچه کسب درآمد، بسیار سهل‌الوصول و به‌نوعی تضمین‌شده است، اما ضرورت‌های بسیاری برای مشتری‌مداری در آن‌ها وجود دارد. همچنین در عرصه خدمات دولتی‌ها نیز الزاماتی برای تأمین حقوق ارباب‌رجوع وجود دارد که بر اساس آن‌ها حقوق مشتریان و مراجعین تأمین می‌شود.

مشتری‌مداری با پشته‌های اعتقادی محدود به زمان نیست و در همه اعصار به‌ویژه در تمدن اسلامی از سوی تجار و کاسبان مسلمان مورد توجه بوده است. تا آنجا که در فرهنگ ارزشی اسلام شاخه‌ای از علوم به نام «مکاسب» برای افرادی که به

فعالیت‌های اقتصادی می‌پرداختند شکل گرفته و مورد عنایت بوده است. در تعریفی با نگرش اسلامی از مشتری‌مداری چنین آمده است: «مشتری‌مداری یعنی سعی در برآورده کردن خواسته‌های مشتریان با تکیه بر قوانین الهی، حق‌مداری، رضایت طرفین معامله، عدم ضرر و انصاف».

در این شکل از تجارت، ضمن توجه به کسب درآمد و سود مناسب، توصیه‌های بسیاری برای ناجر و به نفع مشتری صورت گرفته است که در هیچ تجارت آزادی در دنیا دیده نمی‌شود. در تجارت اسلامی رضایتی فراتر از رضایت مشتری مطرح است و آن رضایت الهی است که خوشبختانه از طریق ظاهرسازی و فریب امکان حصول آن وجود ندارد. اما مشتری‌مداری ناشی از رفاه، زمانی آغاز شد که میزان عرضه کالا و خدمات نسبت به تقاضا به دلیل امکان تولید بوه افزونی یافت. جان ونامیکر، مالک یک فروشگاه بزرگ در ایالت ویلادلفیای آمریکا در سال ۱۸۶۰ برای اولین بار در تبلیغات خود جمله «حق با مشتری است» را به کار برد که در زمان کوتاهی نتیجه مطلوبی از آن گرفت. در اواخر قرن ۱۹، تجار بریتانیایی جماعتی مشابهی چون «مشتری پادشاه است» را وارد فضای کسب و کار کردند.

امروزه کیفیت یک محصول یا خدمت بر اساس میزان برآورده شدن نیازها و انتظارات مشتری تعریف می‌شود به عبارت دیگر رضایت مشتری هنگامی اتفاق می‌افتد که مشخصه‌های محصول حداقل انحراف را از انتظارات مشتری داشته باشد. بنابراین جهت بهبود کیفیت و افزایش قدرت باید نیازهای کلیدی و مؤثر در افزایش رضایت مشتریان را شناسایی نموده با توجه به میزان اهمیت آن‌ها را در محصول لحاظ نمود اندازه‌گیری رضایت مشتری تکنیکی جهت جمع‌آوری اطلاعات مشتریان و سنجش رضایت نسبی آن‌ها است.

در هندوستان بر سر در همه بانک‌ها یا شرکت‌های بیمه‌ای لوحی آویخته‌اند و بر آن این کلمات مشاهده می‌شود: «مستری را ارباب خود بدانید، نه مزاحم؛ او رئیس ماست نه ما رئیس او؛ او تأمین‌کننده زندگی ماست او ارباب ماست؛ با مراجعه به ما بر ما منت می‌گذارد». این کلمات آموزه‌های مهاتما گاندی رهبر استقلال هند است، او با این آموزه در نیمه دوم قرن بیستم به هندی‌ها آموخت چگونه کسب‌وکار کنند و به چه وسیله در آن موفق باشند.

www.ketab.ir