

مشتري بي صدا

چرا مشتریان ما را ترک می کنند؟

مؤلف:

دکتر فابیولا کورورا - استیملینگ

مترجمان:

پرویز درگی

مدرس دانشگاه،

رئیس انجمن علمی بازاریابی

ایران

دکتر حسین زینقه

استاد دانشگاه،

رئیس انجمن مدیریت اجرایی

ایران

حمید اکبری

مدرس و پژوهشگر دانشگاه

ویراستاران:

احمد آخوندی - محسن جاویدمؤید



فهرست

- پیشگفتار ۷
- مقدمه ۱۹
۱. اثر کلی بر آورد نکردن نیازهای مشتری ۲۹
۲. خدمات چیست؟ ۳۷
۳. نقش فناوری اطلاعات در صنعت خدمات ۴۵
۴. خلق مشترک ارزش و نقش آن در تجربه مشتری ۵۵
۵. مشکلاتی که سازمانها در برآوردن نیازهای مشتریان با آنها مواجهند ۶۵
۶. نتایج مطلوب ۱۲۱
۷. مشکلاتی که در مسیر دستیابی به راه حل باید با آنها مواجه شد ۱۶۰
۸. فعالیتهای متعادل برای کمک به کاهش تنشها و چالشها ۱۷۳
۹. کلام آخر ۱۸۱
- آشنایی با فعالیتهای شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آتی ۱۸۳

پیشگفتار

"ژانر وحشت" نوع خاصی است از کتابهایی که دلهره آورند، اضطراب آفرینند، ترس را جاری می سازند، تنشها و استرسهای روزانه تان را می آید بجا بیاورند که سر از کابوسهای شبانه درمی آورند.

اجازه دهید کتاب "مشتربان بی صدا" چرا مشتریان ما را ترک می کنند" را کتابی از "ژانر وحشت" بدانیم با این توجه که واژه ها و عبارتها، نرمند و ملایم، روانند و آهسته، از واژه های تلخ، از برافروختگی و خشم خبری در آن نیست، که برآشفته شوید. با وجود این، به یکباره درمی یابید که کاروکسب تان، و از آن بالاتر روح و روانتان، سخت به لرزه درآمده است. نفس به شماره می افتد و یا در سینه تان حبس می شود. دوست دارید از این خواب سراسر آشفته برخیزید، اما بیش از همه می دانید که در "واقعیت" به سر می برید.

آغازین نام کتاب را بخوانید؛ مشتریان بی صدا! علاقه مندیم
یادی کنیم از مانس اشپربر در رمان جهانی اش با عنوان "قطره
اشکی در اقیانوس"، و یا کتاب دیگرش "جباریت". اشپربر در
این دو کتاب و سایر کتابهایش ترجمه های دقیقی دارد از
"سکوت"، "سکوت"، اوج اعتراض است و خشم، "سکوت"، بیان
دیگری است از نفرت، "سکوت"، زورگوها و دیکتاتورها را به
چالش می کشد، سکوت، انکار کامل و مطلق شخص مقابل
است و...

"مشتري بی صدا" چرا مشتریان ما را ترک می کنند؟ را
با این تحلیل مانس اشپربر بخوانید. کتابی کم صفحه، اما
نافذ، اثربخش و آسوده از مطالعه ای که به صورت عملیاتی با
شاهد مثالهای روزمره از شرکتها، قرار است "خواب آرام مان"
را آشفته سازد. به سازمانهایی که خود را در اوج می بینند
هشدار می دهد که با "سکوت" این کار برد اما گوتین پر قدرت
و استراتژیک مشتری از گردونه ی کار کسب و بیرون رانده
می شوند. همچنان که برای ۵۷ درصد شرکتها، بی صدا بودن
۵۰۰ در سال ۱۹۹۵ رخ داد، اثری از آنها در سال ۲۰۰۵ نبود!
مؤلف کتاب به خود اجازه نمی دهد که خواب بسازد و
مدیران شرکتها را آشفته سازد. دوست دارد همچنان
"خواب خرگوشی" یا "خواب ناز" بمانند. از این رو در همان

صفحات آغازین کتاب، مخاطب اصلی کتاب را معرفی می‌کند.

مخاطب اصلی کتاب مشتریان بی صدا

مؤلف کتاب، یک تقسیم‌بندی سه‌گانه از شرکتها دارد:

۱- شرکتهایی که صدای مشتریان را می‌شنوند، ولی

می‌دانند چطور نیازهای آنان را برآورده کنند.

۲- شرکتهایی که صدای مشتریان را می‌شنوند و

برای حل مشکلاتشان تمام سعی‌شان را به کار

می‌گیرند.

۳- شرکتهایی که مشتریان را نادیده می‌گیرند.

به گفته‌ی مؤلف کتاب، اگر شرکت شما جزو گروه اول

است، شما مخاطب این کتاب هستید. با تلاش کنایی و استعاره

نیز می‌افزاید، اگر شرکت‌تان جزو گروه سوم باشید، فکر نکنم

که وقت خواندن این کتاب را داشته باشید.

درباره‌ی دلایل نامگذاری کتاب "مشتریان بی صدا" در

مشتریان شرکتها را ترک می‌کنند" نیز مؤلف چنین می‌نویسد:

شرکتهای اندکی پای خدمتشان می‌مانند و وقتی

مشتریانشان با مشکلاتی مواجه می‌شوند، از آنها پشتیبانی

نمی‌کنند. جالبتر آنکه برخی شرکتها در برابر شنیدن صدای

مشتريانشان و انجام هرگونه تغييری در برآوردن نیازهای آنها مقاومت می کنند.

چه باید کرد؟

سیمای شرکتهایی که مشتريانشان را نادیده می گیرند یعنی سومین نوع از شرکتهای را مؤلف به صورت دقیق ترسیم می کند. بهتر است این شرکتهای را بشناسیم.

این شرکتهای در پی بهبود خدمات دهی به مشتريان خود نیستند. فرهنگ این شرکتهای به دلیل غرور و اعتماد به نفس شان، مانع از ایجاد تغییرات برای برآوردن نیازهای مشتريان شان می شود. در این شرکتهای از سخگویی و شفافیت سازمانی خبری نیست و این سازمانهای خدماتشان نمی ایستند. مشتري جزئی از فعالیتهای کاری روزانه ای این شرکتهای به حساب نمی آید؛ در برخی موارد، این سازمانها حتی در مسیر دسترسی مشتريان به آنها موانعی ایجاد می کنند. مشتريان برای این شرکتهای نامرئی هستند و سعی می کنند قنایه را به همین شکل حفظ کنند.

اگر بخواهید در گردونه ای کار و کسب ها باقی بمانید، این کتاب را بخوانید. این کتاب، راه و رسمها را گفته است. برای مثال، از استیو جابز، نابغه ای جهانی فروش، می خوانیم:

بیش از همیشه به مشتریان تان نزدیک شوید؛ آنقدر نزدیک که نیازهایشان را خیلی پیش از آنکه خودشان متوجه شوند، به آنها بگویید.

برای نزدیک شدن به مشتری، شنیدن صدای مشتری، آگاهی از نیازهای کنونی و آتی مشتری، نقشه‌ی راه و مدل نیاز داریم. این مدل در این کتاب - مشتریان بی صدا؛ چرا مشتریان ما را ترک می‌کنند - آمده است.

بازیگر اصلی این مدل، یک نام بیشتر ندارد و آن "مشتری" است. و باید به عینک مشتری به دنبال مشکل بگردیم. بسیاری از سازمانها این تصور که برای مشتری، خوب کار کرده‌اند، عملاً با "سکوت" مشتری روبه‌رو شده‌اند. نتیجه نیز انکار کامل و قطعی سازمان است از سبب جناب مشتری! جابه‌جا مؤلف کتاب برای شرکتها هزارهای میلیون دلاری دارد نظیر؛ در دورانی که مشتری از شما انتظار شفافیت، همدلی و احترام دارد، شرکتهای خودبخود در بازار جایی ندارند!

ویژگیهای کتاب "مشتریان بی صدا"

امتیازات فراوان کتاب زمانی مشخص می‌شود که خواندن کتاب پایان یافته است. به یکباره درمی‌یابید که افق دیدتان

وسیعتر شده است. می دانید چه کارهایی نباید انجام داد، و چه کارهایی ضروری است.

به فصل ۵ کتاب مراجعه کنید. اشکالات و موانع بر سر راه شرکتها برای شنیدن صدای مشتری، تأمین نیازهای کمپنی، تشخیص نیازهای آتی و شیوه های برآورده کردن آن، تغییر برآورده های، تک به تک و جزء به جزء در کتاب معرفی شده است. هر یک از این اشکالات و موانع در جای خود، بنیاد شرکت های بزرگ جهانی را به لرزه درآورده است. از مشکلات داخلی برفته تمدن بشری که داده ها، فلجش کرده اند، از کمبود دانش گرفته به مدار قدم بر اساس بازخورد مشتری تا کمبود سیستم های پیگیری لازم، از عدم پیگیری گرفته که برای شرکتها کاملاً جا افتاده است و احساس می کنند که نیازی نمی بینند تا پاسخگوی مشتری باشند تا کمبود آموزش، از نظارتهای سختگیرانه ی مدیران گرفته تا کارآمدی کارکنان مؤثر را به دنبال دارد تا جایی که به اقدامات و جاره نمایی های کارکنان مطیع بها داده می شود که صرفاً تحسین درونی شرکت را در بر دارد و "مشتری" را از "سازمان" شرکت، "برند" و "محصولات" به تنفر برمی انگیزد و این همه در "سکوت" و "بی صدایی مشتری"، سازمان را به پرتگاه انحلال رهنمون می سازد.

در کمال شگفتی چنین شرکتهایی برای توجیه خود از
برترین فناوریهای روز استفاده می کنند؛ اقدامی که هزینه های
سنگین تری برای سازمان و شرکت در بر خواهد داشت و
روز به روز، مشتری را به "سکوت" بیشتر وامی دارد.

البرت انیشتین، فیزیکدان جهانی، عبارت درخشانی دارد:
"روح انسان باید بر فناوری چیره شود". فراموش نکنیم که
"فناوری" برای است در خدمت "ما" و "مشتری" قرار گیرد. به
فناوری نباید به عنوان فرصتی برای حذف انسانها از این
ارتباط و تعامل نگاه کرد. فناوری باید به خدمات رسانی بهتر
به مشتری منجر شود.

برای نمونه، سیستم صوتی در شرکتها یک خدمت رایج
است. اما می دانیم بخشی از رضایتی که خشم مشتریان
بیشتر می شود وقتی در سیستم صوتی پاسخ گویی شرکت
سردرگم می شوند. در اینگونه موارد، مشتری هیچ دلیلی
نمی بیند که اشکالات شرکت را به مسئول مربوطه بگوید.
تنها کاری که می کند، آرام، بدون صدا، در سکوت، شما را
شرکت شما را رها می کند. به گفته ی اشپربر، از اساس
موجودیت شما را انکار می کند، گویی به صورت مطلق، چنین
شرکتی، وجود خارجی نداشته و ندارد!

این کتاب - مشتری بی صدا؛ چرا مشتریان ما را ترک

می‌کنند؟ - به شرکتها نحوه‌ی انجام تغییرات لازم را برای حفظ حیاتشان نشان می‌دهد. به همین منظور، در کتاب مثالهای واقعی آمده است تا نشان دهد خدمات دهی در کجا دچار مشکل است و کاروکسبها چگونه باید از این دامها بپرهیزند.

ای پاسخگویی به نیازهای فعلی و آتی مشتری، "نوآوری" ضروری برای حیاتی است. بدون نوآوری، شرکتها به "موزه‌هایی" تبدیل می‌شوند که در "تاروپود" گذشته جا مانده‌اند.

نوآوری کلید طلایی

پیتر دراگر، بزرگ‌آزمایار قرن بیستم، نگاه ویژه‌ای به نوآوری دارد که با "نگاه" بسیاری از مدیران کنونی فاصله‌ای بزرگ دارد.

دراگر می‌نویسد: "فرصتهای نوآوری در محصول طوفانها که حاصل وزش نسیمها هستند".

با این نگاه، بسیاری از شرکتها و مدیران را غافل داریم که جاروجنجال می‌کنند، خود را در تجهیزات مدرن اسباب و گرفتار کرده‌اند.

"نوآوری"، حاصل وزش نسیمها است. آهسته و پیوسته مداوم و بی‌وقفه، باید به دور از هیاهو و جنجال، تغییرات

دائمی در نیازهای مشتری را در نظر گرفت. شرکتها باید این قابلیت را در خود ایجاد کنند که "قدرت تغییر" داشته باشند. ماهیت چابک چنین فضایی سبب می شود اعضای تیم، برای تسهیل همکاری بین بازیگران مختلف در فرایند خلق مشترک ارزش، بر روی ارتباطهای غیررسمی تکیه کنند.

بدین روی بسیاری از سلسله مراتب سازمانی، فرو می ریزد. جنسیت و هویت افرادی که در پی فرصتهای نوآورانه هستند، متکی بر ارتباطات غیررسمی، صمیمی و هوشمندانه، و گروهی است. بدین روی رفتارهای تک روانه، دستوری، از بالا به پایین، طوفانهای استیلا به "فرصتهای نوآوری" را به باد خواهد داد.

افزون بر آن، تأکید ارزنده مؤلف کتاب از آغاز تا پایان بر روی مشارکت مشتری متکی است. فرایند نوآوری نیز همچنان مشارکت مشتری از ابتدای فرایند، با آنها! شود. به عبارت دقیق، مشتری از آغاز، حین فعالیتهای نوآوری، برای دریافت بازخورد در این چرخه، نقش کاملاً اساسی ایفا می کند.

پذیرش خطایک واقعیت غیرقابل انکار است. شرکتها خواه ناخواه، اشتباه خواهند کرد. با وجود این، بهتر است از اشتباهات درس بگیرند تا از تکرار آن پیشگیری کنند.

توصیه‌ی جالب کتاب این است که اگر مشتریان از روند قضایا مطلع شوند، آنها هم از خود شکیبایی نشان می‌دهند. اما اگر احساس کنند که نادیده گرفته شده‌اند، "بی سروصدا"، شما را ترک خواهند کرد. دلیلی نمی‌بینند که شما را نسبت به خطاهایتان آگاه سازند!

در بازار شایسته است از آقایان احمد آخوندی، مدیر توانا و آقای انتشارات بازاریابی، و محسن جاویدمؤید، سردبیر پرتلاس دوم، ادامه، توسعه مهندسی بازار، بابت ویراستاری و تمام مراحل چاپ و نشر کتاب سپاسگزاری کنیم. تقاضا می‌شود توصیه‌ها و انتقادات خود را برای در نظر گرفتن چاپهای بعدی، از طریق زیر به ما برسانید:

■ سایت شخصی پرویز درگی: www.Dargi.ir

■ نشانی اینترنتی: info@TMBA.ir

■ سایت انتشارات بازاریابی: www.MarketingPublisher.ir

■ نشانی اینترنتی: Info@MarketingPublisher.ir

■ نشانی انتشارات بازاریابی: تهران، خیابان آندیس، دره برق

به غرب)، بعد از خوش شمالی، کوچه نمایندگی، پلاک

۱، واحد ۱۰

■ با شماره‌ی تلفکس: ۶۶۴۳۱۴۶۱