

خدمات مشتریان

در

سازمان شما

نویسنده: ساره کوک

مترجمان: دکتر حسین محمدپورزندی

حسن نصیری قیداری

عنوان و نام پدید آور: خدمات مشتریان در سازمان شما / ساره کوک/ ترجمه حسین محمد پورزندی و حسن نصیری قیداری

مشخصات نشر: تهران، نشر سارا و سمیرا- ۱۳۹۲

مشخصات ظاهری: ۴۵۶ص / جدول و نمودار

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۸۸۹-۰۰-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع: روش، مشتری، مدار کردن سازمانها

موضوع دیگر: خدمات متعالی، مشتریان

موضوع دیگر: خلق استراتژی خدمات

موضوع دیگر: رهبری خدمات

شناسه افزوده: محمد پورزندی، حسین، ۱۳۳۹، نصیری قیداری، حسن، ۱۳۳۶، مترجمان

رده بندی کنگره: ۱392 4 خ ۹ ک ۵/ hf5415

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۸۱۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۳۱۹۲۳۲۵



انتشارات
ساره و سمیرا

تلفن: ۲۲۴۵۵۱۲۳

چاپ اول: ۱۳۹۲، تیراژ ۱۰۰۰ نسخه

چاپخانه : صحافی :

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص مترجمان است

مرکز توزیع: تلفن ۲۲۴۵۵۱۲۳

قیمت:

۸	درباره نویسنده:
۱۰	پیش درآمد
۱۱	پیشگفتار مترجمان:
۱۸	مقدمه
۲۰	فهرست جعبه ابزارهای خدمات مشتری
۲۷	ماتریس جعبه ابزارها
	بخش اول
۲۹	مطالعات موردی کسب و کار
۲۹	درباره خدمات متعالی مشتریان
۳۲	ابزار ۱-۱
۳۸	ابزار ۲-۱
۴۷	ابزار ۳-۱
۵۳	بخش دوم
۵۳	خلق استراتژی
۵۳	خدمات متعالی مشتریان
۵۵	ابزار ۱-۲
۵۹	ابزار ۲-۲
۶۸	ابزار ۳-۲
۷۷	ابزار ۴-۲
۸۵	بخش سوم:
۸۵	گوش دادن به مشتریان
۸۷	ابزار ۱-۳
۱۰۱	ابزار ۲-۳

۱۱۱.....	روش ۳-۳.....
۱۲۲.....	ابزار ۳-۴.....
۱۲۶.....	ابزار ۳-۵.....
۱۳۱.....	بخش ۴.....
۱۳۱.....	رهبری خدمات.....
۱۳۴.....	ابزار ۱-۴.....
۱۴۱.....	ابزار ۲-۴.....
۱۵۱.....	ابزار ۳-۴.....
۱۵۷.....	ابزار ۴-۴.....
۱۶۴.....	ابزار ۴-۵.....
۱۷۴.....	ابزار ۴-۶.....
۱۸۳.....	ابزار ۴-۷.....
۱۹۳.....	ابزار ۴-۸.....
	بخش پنجم
۲۰۵.....	فرآیندهای مشتری _مداری.....
۲۰۷.....	ابزار ۵-۱.....
۲۳۱.....	ابزار ۵-۲.....
۲۲۵.....	ابزار ۵-۳.....
	بخش ۶
۲۳۹.....	مشتری داخلی.....
۲۴۱.....	ابزار ۶-۱.....
۲۶۳.....	ابزار ۶-۲.....
۲۶۶.....	ابزار ۶-۳.....
۲۷۱.....	ابزار ۶-۴.....
۲۷۷.....	ابزار ۶-۵.....

بخش هفتم

آموزش خدمت به مشتری	۲۹۲
ابزار ۱-۷	۲۹۵
ابزار ۲-۷	۳۰۶
ابزار ۳-۷	۳۱۱
ابزار ۴-۷	۳۱۶
ابزار ۵-۷	۳۲۴
ابزار ۶-۷	۳۳۱
ابزار ۷-۷	۳۳۵
ابزار ۸-۷	۳۳۹
ابزار ۱۰-۷	۳۵۰
ابزار ۱۱-۷	۳۵۸
ابزار ۱۲-۷	۳۶۷

بخش ۸

بهبود خدمات	۳۸۱
ابزار ۱-۸	۳۸۳
ابزار ۳-۸	۳۹۹
ابزار ۴-۸	۴۰۵

بخش ۹

حفظ مشتری مداری	۴۱۳
ابزار ۱-۹	۴۲۶
ابزار ۲-۹	۴۳۱
ابزار ۴-۹	۴۴۸

درباره نویسنده:

ساره کوک مدیر عامل شرکت « مشاوره ی استیروی^۱ » و دارای پانزده سال تجربه حرفه ای در زمینه برتری خدمات، مدیریت و تغییر فرهنگی است. وی پیش از این در کمپانی "یونی لوریه"^۲ به عنوان نظارت بر امور مشتریان در بخش مشاوره بازاریابی خرد، کار می کرده است.

ساره تجربه کمک به سازمان های عمومی و خصوصی را برای افزایش اثربخشی خدمات دارد. او علاقمند به خدمات برتر است. بیشتر کار او بر مبنای اصول "ن تجربه ارزش خدمات" است. رهبری کارآ به درجه بالایی از رضایت کارکنان می انجامد که آن هم رضایت مشتریان را به دنبال دارد. ساره از نویسندگان برتر در عرصه کسب و کار است و روی موضوع "برتری خدمات" مطالب فراوانی نوشته، در کنفرانس ها و سمینارها درباره این موضوع به بحث و گفتگو پرداخته است.

"استیروی" یک شرکت مشاوره مدیریت است که به شرکت ها کمک می کند روی مشتری بیشتر تمرکز و توجه کند و اینگونه شرکتهای توانایی حفظ مشتریان را بالا برده و سوددهی درازمدتشان را به حداکثر می رسانند.

از دیگر کارهای این شرکت می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- کمک به سازمان ها برای توسعه چشم انداز و ارزش ها و تدوین استراتژی خدمات برتر

^۱ - Stairway

^۲ - unileuer

- تسهیل در فرآیند اندازه گیری هر دو بعد کمی و کیفی خدمات خارجی و داخلی، شامل مصاحبه های تک به تک، پرسشنامه ها، ارزیابی کارکنان و امکانات خارجی و داخلی گروه های متمرکز بر مشتریان.
- استفاده از بازخورد مشتری جهت کمک به کسانی که قصد توسعه استانداردهای خدمات، ارتقای سطح توافقات و بهبود برنامه های خدمات را دارند.
- توسعه نظام "شایسته محوری" در ارتباط با خدمات برتر مشتریان.
- آموزش رفتارها و مهارت های مراقبت از مشتریان به رهبران و اعضای تیم خدمت رسانی.
- گسترش برنامه های شجاعت مقوله های مربوط به خدمات برجسته،
- آموزش کارکنان برای کمک به ایجاد تحول در سازمان.
- مشاوره همه جانبه در زمینه خدمات برجسته و تغییرات فرهنگی.

پیش درآمد

سازمانهای امروزی با چالشهای روز افزونی چون رقابت و جهانی شدن، تقاضای بالا و مشتریان آگاه رویاروی هستند. عرضه سطوح برجسته ای از خدمات به مشتریان برای حفظ آنان و خلق شهرت و افزایش فروش و سودآوری در سازمانهای متعالی، کاملاً پذیرفته شده است.

خلق سازمانی مشتری محور، موجب رشد اقتصادی و اخلاقی سازمان است. تحقیقات نشان می دهد سازمانها به جای ارائه خدمات متعالی هنوز هم خدمات ضعیفی به مشتریان ارائه می کنند.

خلق فرهنگ خدمات برتر، استراتژی طولانی مدت است که به همکاری همه بخش های نیاز دارد.

هدف این جعبه ابزار، کمک به تدوین و استقرار طولانی مدت سازمان مشتری محور و مبتنی بر تکنیک های اثبات شده و متعالی است. این کتاب، روشها و تکنیکهایی را تدوین می کند که از رهگذر آن بتوان تجربیات ماندگار، پایدار و مطمئن مشتریان را در همه بخش های سازمان به کار گرفت.

پیشگفتار مترجمان:

سالهای اخیر شاهد انتشار کتب گوناگونی در حوزه بازاریابی بوده ایم، ولیکن کتابی که با نگاهی کاربردی و عملیاتی به مشتری مدار کردن سازمان‌ها بپردازد، هنوز در بازار کتاب ایران عرضه نشده است، این کتاب، نخستین در نوع خود است که در سطح جهانی و با نگرش راهنمایی رهبران گروه‌ها و یا هدایت مدرسان مشتری مداری برای مشتری مدار کردن واقعی سازمان‌ها می‌پردازد. این کتاب، فراسوی نظریه‌ها و تئوری‌های مدیریت و بازاریابی، به تئوری‌ها به صورت یک واقعیت و مفروضات بنیادین پرداخته و به ریشه‌ها و یا به مبانی نظری آن‌ها نمی‌پردازد. دلیل این امر را هم آگاهی و دانش قبلی استادان و یا مدرسان این رشته می‌داند، این کتاب به طور ویژه برای استادان و مدرسان بازاریابی که قصد دارند، در عمل سازمان را مشتری مدار کنند و یا می‌خواهند تیم‌های مشتری مدار و یا گروه‌های مطالعاتی متمرکز بر مشتری را در سازمان، ایجاد کنند، تالیف شده است، شاید لازم بود که مبانی نظری برخی فرضیه‌ها مطرح می‌شد تا خواننده، حضور ذهن و درک بهتری می‌داشت، ولی مترجمان بر این باورند که کسی که می‌خواهد این کتاب را راهنمای خود در مشتری مدار کردن سازمان قرار دهد، باید اصول و مبانی بازاریابی، تکنیک‌های مذاکره و تکنیک‌های نظرسنجی و تکنیک‌های تدوین استراتژی بویژه بهره‌برداری از تکنیک دلفای که سبک این کتاب در مدیریت جلسات و دستیابی به نتیجه عمدتاً بر آن تکنیک و تکنیک‌های مشابه همچون فیش باول و شکوفه آبی متکی است، را به خوبی بداند.

نویسنده از مدرسان و مشاوران نام شرکت‌های انگلیسی، آمریکایی است که سالهای زیادی را صرف کمک به سازمان‌ها برای مشتری مدار کردن آن‌ها، تسهیل فرآیند اندازه‌گیری ابعاد کمی و کیفی خدمات داخلی و خارجی، استفاده از بازخورد مشتریان، گسترش برنامه شناخت ابعاد خدمات، آموزش کارکنان به منظور ایجاد تحول و مشاوره درباره تغییرات فرهنگی کرده است.

این کتاب در ۹ بخش تنظیم شده که هر بخش، شامل راهنمای کاربران (خوانندگان) و استفاده کنندگان از کتاب، منطق یا متدولوژی، و روش کار در آن فصل و ابزارهای مورد استفاده آن بخش است که با مثالهایی آنها را تشریح می‌کند، ابزارها، در واقع روشها و راه‌حلهای رسیدن به هدف مورد نظر در هر بخش است و هر بخش از مجموعه‌ای از ابزارها تشکیل شده که رسیدن به هدف آن فصل را محقق می‌کند، و این مزیت اساسی کتاب است که آن را برای همه کاربران عملیاتی کرده، درک آن را آسان می‌کند.

در ایران، کتابی به این سبک و سیاق در حوزه بازاریابی سراغ نداریم، بنابراین در نوع خود بی‌نظیر است و روش کتابهای راهنمای مربیان و مدرسان را دارد که چگونه کتابی را تدریس و فرایند تدریس را هدایت و ارزشیابی کنند. این کتاب نیز از این جنس در حوزه مدیریت مشتری مدار کردن سازمان است.

این تمایز اصلی کتاب است که اهمیت و ضرورت آن را در میان کتابهای بازاریابی کشور مطرح می‌کند و نیز به درک استفاده آسان کتاب کمک می‌کند.

نکته مهمی که ما را به ترجمه این اثر وا داشت، اینکه؛ مشتری مداری تقریباً دو دهه است که در افواه مدیران، سازمان‌ها و مدیران بازاریابی مورد استفاده قرار گرفته، ولی تعداد سازمان‌هایی که مشتری‌مدار شده‌اند، بسیار محدود است، حتی طرح تکریم ارباب رجوع که موجی را در سازمانها ایجاد کرد، در استقرار فرهنگ مشتری مداری و مشتری مدار کردن سازمان‌ها توفیق چندانی به دست نیاورد. ابزارهای این کتاب، اگر در سازمانها به کار رود، قطعاً به ایجاد گروه‌های متمرکز مشتریان، تغییر فرهنگ سازمان به فرهنگ مشتری مداری و مشتری مدار ساختن کارکنان کمک موثری خواهد کرد. تکنیک‌های به کار رفته در این کتاب بسیار آسان است، و تنها تعداد افراد حاضر در جلسه، موضوع جلسه، هدایت کارگروه‌ها و رسیدن به یک نتیجه را می‌طلبد. ضمن آنکه حسب موضوع مشخص می‌کند که چه کسانی از کدام واحدها و در کدام جلسات باید شرکت کنند و هر فردی یا گروهی چه نقشی را ایفا خواهد کرد. به عبارت دیگر سبک آموزشی کتاب، آموزش از طریق ایفای نقش است که در عمل، کارکنان با بازی کردن در نقش مورد انتظار آن را یاد می‌گیرند و با تمرین و ممارست در ایفای آن نقش، به تخصص لازم دست می‌یابند.

کتاب در فصل‌های مختلف به ۹ چالش اصلی که سازمان‌های امروزی با آنها روبرو هستند، پرداخته، در بخش نخست به جنبه‌های تجاری خدمات برتر مشتری (خدمات متعالی) پرداخته و این پرسش‌ها را مطرح می‌کند که خدمات متعالی چیست و چرا باید خدمات متعالی ارائه داد، کتاب، با ارائه سه ابزار آنها را آموزش می‌دهد. فصل دوم به خلق راهبردهای خدمات متعالی به مشتری می‌پردازد. خلق یا تدوین استراتژی خدمات متعالی

یکی از بزرگترین مسائل پیش روی مدیران است، بسیاری از سازمانها، خدمات متعالی را باور ندارند و جایگاه و نقش آن را در توسعه سازمان و سهم بازارشان نمی‌دانند، این بخش کمک می‌کند تا به این باور برسیم که خدمات ما باید متعالی باشد، تا بتوانیم با استفاده از ابزارهای به کاررفته در این بخش به خلق استراتژی خدمات متعالی در سازمان دست یابیم.

بخش سوم به مساله گوش دادن به مشتریان می‌پردازد و ضمن برشمردن اهمیت این موضوع در خلاقیت، نوآوری و رشد دائمی سازمان با ارائه ابزارهایی، تکنیک‌های شنیدن دیدگاه‌های مشتریان و کاربرد و آثار آن را برمی‌شمارد.

بخش چهارم، تحت عنوان رهبری خدمات، ضمن بررسی ویژگیهای رهبران کلاس جهانی خدمات، روشها و تکنیکهای رهبر شدن و رهبر ماندن در بازار را آموزش می‌دهد و ضمن بررسی ویژگیهای تیم‌ها، رهبران و پیروان، ابزارهای آموزش رشد رهبران و پیروان و خلق فرهنگ مشتری مداری و مشتری باوری سازمانها می‌پردازد و جنبه‌های مختلف انگیزشی و تدوین انتظارات را بررسی می‌کند. و پرسشنامه‌هایی ارائه می‌دهد که با تکمیل آن بتوانیم خود را از نظر رهبری، برانگیختن دیگران، جلب رضایت مشتری و بسنجیم، استفاده از ابزارها کمک می‌کند تا هر کس بتواند ایرادهای کار خود را برطرف کند.

بخش پنجم تحت عنوان «فرایندهای مشتری مداری» ابزارهایی ارائه می‌دهد تا بتوانیم اطمینان حاصل کنیم که خدمات بر رضایت مشتریان متمرکز است و با استفاده از این ابزارهای می‌توانیم انتظارات مشتریان را

بهتر برآورده کنیم. این بخش معتقد است که اغلب سازمان‌ها از فرایندهای طولانی و ناکارآمد استفاده می‌کنند و مشتری مدار نیستند.

دلیل این امر آن است که هیچکس مراحل فرایند ارائه خدمات را مطالعه نمی‌کند، در این بخش ابزارهایی ارائه می‌شود تا بتوان روی ایجاد فرایندهای مشتری مدار تمرکز کرد.

این فصل، فرایند نقشه برداری شده و جزئیات آن را نمایش می‌دهد و با ذکر مثال و مطالعه موردی، نقشه برداری و فرایند را آموزش می‌دهد و از بازخورد به عنوان نظام ارزیابی فرایند استفاده می‌کند تا نکات مثبت و منفی فرایند از طریق بازخورد مشتریان استخراج و اصلاح شود.

بخش ششم تحت عنوان "مشتریان داخلی" به مساله کارکنان می‌پردازد و در این بخش به این سؤال که چگونه می‌توان کارکنان را روی امور مشتریان متمرکز کرد، می‌پردازد.

منطق این بخش، آن است که مزیت رقابتی هر سازمان خدماتی، افراد باکیفیت و سودآور است، آنگاه این فصل به فرایند مشتری مدار کردن کارکنان، گزینش و استخدام با استفاده از ابزارهای مختلف می‌پردازد.

بخش هفتم "آموزش ضمن خدمت مشتری" است که با استفاده از ابزارهای مختلف، فعالیت‌های عملی و ارزیابی که به بهبود مهارت خدمات مشتریان کمک می‌کند، می‌پردازد. فهرستی برای کمک به مدیران برای تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی خدمات مشتری ارائه می‌دهد. ارتباطات تلفنی مشتریان، تکنیک‌های شنیدن و مهارت‌های پرسشگری، تکنیک‌های کنترل

مکالمات تلفنی مشتریان، افزایش مهارت‌های مشاهده، اهمیت ارتباطات غیرکلامی، هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطات قاطع، مهارت‌های ارتباطات نوشتاری و نحوه مدیریت استرس مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

بخش هشتم "بهبود کیفیت خدمات"، ابزارهایی را برای بهبود خدمت، روند رسیدگی به شکایات مشتریان، نحوه نگاه مثبت به مشتری، شناسایی ریشه مشکل خدمت رسانی و روش‌های نوآوری و خلاقیت را می‌آموزد.

فصل نهم تحت عنوان "حفظ مشتری مداری" بر این باور است که انتظارات مشتریان همواره رو به افزایش است و سازمانها باید اطمینان حاصل کنند که به طور مداوم بر نیازهای مشتری تمرکز دارند، در این بخش ابزارهایی معرفی می‌شود تا به مدیران و رهبران خدمت کمک کند. تا خدمات خوب را تشخیص داده، به آنها پاداش دهند. سازمان‌ها چگونه می‌توانند تحلیل رقابتی کنند و خدمات خوب ارائه دهند تا سرآمد بازار باشند. این بخش الگویی ارائه می‌دهد تا سازمانها بتوانند خدمات مشتری را بهبود بخشند و به رهبران و مدیران خدمات کمک می‌کند تا بتوانند ارائه خدمات موفق و متعالی را برای همیشه عمر سازمان حفظ کنند.

در پایان، جا دارد از خانم سمیه نصیری به خاطر حرف‌پیمایی و خانم سارا نصیری به خاطر صفحه آرایی و از سرکار خانم پروین مردانی به خاطر ویراستاری کتاب تشکر کنیم.

نکته آخر این که، این نوشتار قطعا خالی از عیب نیست و نظر منتقدانه و مهربانانه استادان، منقدان، مدیران و محققان و دانشجویان عزیز را می‌طلبد

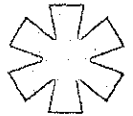
تا ایرادها برطرف شود و کتاب به صورت یک خدمت متعالی و مبتنی بر رضایت مشتری نمایان شود.

دکتر حسین محمد پورزرندی

حسن نصیری قیداری

تابستان ۱۳۹۲

www.ketab.ir



مقدمه

روش استفاده از جعبه ابزار

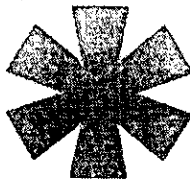
این ابزارها برای استفاده افراد زیر طراحی شده است :

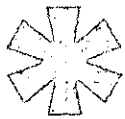
- همه کسانی که مسئولیت مشاوره و یا همکاری در تدوین استراتژی سازمان را دارند ، شامل مدیران عالی بلند پایه، مدیران منابع انسانی و متخصصان آموزش و توسعه سازمان.
- مدیرانی که در جستجوی توسعه طرح "سطوح متعالی خدمت" در سازمان هستند.

همه اطلاعات درباره این ابزارها را بزودی مطالعه خواهید کرد.

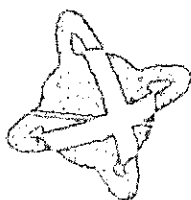
در هر جعبه ابزاری، راهنمای رسیدن به هدف، موارد منطقی و حمایتی برای "دانلود" کردن در دسترس است.

صفحات راهنمای کاربر با علامت زیر نشانه گذاری شده است.



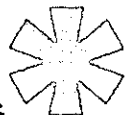


صفحاتی که برای شرکت کنندگان مطلب دارند مانند نوبت‌های بازی کاربرگ یا پرسشنامه و غیره، می‌تواند از طریق نرم افزارهای word از وب سایت <http://www.cipd-co-uk-tsm> دانلود شود. این صفحات با نشان زیر علامت‌گذاری شده است.



جعبه ابزارها، برای معرفی مطالب خاص و کاملاً گزینشی، تعریف و طراحی شده است و این مطالب به طور متوالی می‌تواند راهنمای افرادی باشد که به دنبال ایجاد استراتژی خدمات متعالی هستند و علاقمند آن را تا پایان تعقیب کنند، است.

هدف ما این است که این جعبه ابزارها بتواند در خلق فرهنگ واقعی مشتری مداری در سازمان به شما کمک کند.



فهرست جعبه ابزارهای خدمات مشتری

بخش اول : جنبه تجاری خدمات متعالی مشتری^۱

ابزار ۱-۱ هدف این ابزار، پرداختن به شرکت کنندگانی است که درک و تعریف کاملی از خدمات متعالی دارند. این ابزار هم چنین بر الزامات توجه به تدوین استانداردهای بالای خدمات از طریق تجربیات مشتریان، تاکید دارد.

ابزار ۱-۲ بر تجربه مشتری و لحظات مهم تصمیم‌گیری مشتریان تمرکز دارد.

ابزار ۱-۳ منافع حاصل از خلق یک فرهنگ خدمات برتر را معرفی می‌کند. این فرهنگ، شامل ارزشهای بلند مدت مشتریان و تغییر دادن انتظارات مشتریان است.

بخش دوم : خلق استراتژی خدمات متعالی مشتری^۲

ابزار ۱-۲ این ابزار به شرکت کنندگان کمک می‌کند تا تجربیات ایده-آل مشتریان را دریابند و آن را با چیزی که سازمان در حال حاضر دارد، مقایسه کنند.

ابزار ۲-۲ شامل ممیزی خدمات متعالی مشتریان^۱ است و اجازه می‌دهد تا شرکت کنندگان بدانند نقاط قوت سازمان در مورد خدمات متعالی مشتریان کجاست و چطور می‌توان آنرا بهبود بخشید

^۱ Customer service excellence

^۲ Customer service excellence strategy