

مدیریت انتظارات مشتریان

مؤلفان:

تری شورتر - استیو تاورز

مترجمان:

احمد آخوندی - محسن جاوید مؤید

با پیشگفتاری از:

پرویز درگی

مدرس دانشگاه - مشاور و محقق بازاریابی



سرشناسه	شورتر، تری، Schurter, Terry.
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت انتظارات مشتریان / مولفان تری شورتر، استیو تاوورز؛ مترجمان احمد آخوندی، محسن جاویدمؤید؛ با پیشگفتاری از پرویز درگی.
مشخصات نشر	تهران: انتشارات بازاریابی، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	۲۰۸ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.
شابک	978-600-93031-2-0
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Customer Expectation Management: Success Without Exception, 2006.
موضوع	مدیریت
موضوع	نوآوری
موضوع	نوآوری -- بخش
موضوع	جهانی شدن -- جنبه های اقتصادی
موضوع	تکنولوژی اطلاعاتی
موضوع	تحول سازمانی
شناسه افزوده	تاوورز، استیو
شناسه افزوده	Towers, Steve
شناسه افزوده	آخوندی، احمد، ۱۳۴۱ - مترجم
شناسه افزوده	جاویدمؤید، محسن، ۱۳۶۱ - مترجم
شناسه افزوده	درگی، پرویز، ۱۳۴۵ -
رده بندی کنگره	۱۳۹۱ : ۳۰۳ / ۴۸۳۳ : HM۵۷۱
رده بندی دیویی	۳۰۳ / ۴۸۳۳
شماره کتابشناسی ملی	۲۸۶۹۵۶۲



تلفن: (۰۲۱) ۶۶۴۲۲۶۶۷ و (۰۲۱) ۶۶۴۳۴۰۵۵ / فاکس: (۰۲۱) ۶۶۴۳۴۰۴۶
WWW.MARKETINGPUBLISHER.IR / WWW.MARKETINGBOOKS.IR

چاپ اول ۱۳۹۱ / تیراژ ۱۱۰۰
 چاپخانه پایدار / صحافی البرز

تمامی حقوق محفوظ و متعلق به انتشارات بازاریابی است.

مراکز توزیع:

شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آتی (TMBA)

تهران: صندوق پستی: ۱۳۴۴۵ / ۱۳۴۵ تلفن: ۴-۲۸۴۰۱-۰۲۱ (۰۲۱) ۶۶۰۲۸۴۰۵ / فکس: (۰۲۱) ۶۶۰۲۸۵۰۵
 بخش انتشارات بازاریابی: خیابان انقلاب، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین، پلاک ۲۸۵، مجتمع کتاب فروردین، طبقه همکف، واحد یک. تلفن: (۰۲۱) ۶۶۴۰۸۲۵۱ و (۰۲۱) ۶۶۴۰۸۲۷۱ (۰۲۱) ۶۶۴۰۸۲۷۱
 قیمت: ۶۰۰۰ تومان

TMBA از حمایت مادی و معنوی مجتمع فرآورده های لبنی مین دو چاپ این اثر قدردانی می کند

● تمرکز بر مدیریت انتظارات مشتریان، بزرگترین و ضروری ترین فعالیت در آنجایی است که عکس العمل مشتریان باهوش و زیرک را در بر دارد، چرا که شما همانجا کارکنان را برای ایجاد ارزش حمایتی مشتریان، هدایت و راهنمایی کرده اید.

فریدی مک ماهون^۱، مدیرعامل دسیژونالیتی ال تی دی^۲

● امروزه برای مشاغل و کسب و کارها سودآوری به تنهایی کافی نیست؛ کسب و کارهای موفق، به رضایت و خشنودی مشتریان وابسته اند؛ زیرا که در اثر آن منافع، و در نتیجه وفاداری مشتریان را افزایش، و جابه جا شدن آنها را کاهش می دهند.

مدیریت انتظارات مشتریان نشان می دهد که چگونه در هر نقطه ای از ارتباط و تماس با مشتریان، انتظارات مشتریان شکل می گیرد، و ضرورت های تکرارپذیر فرایندهایی را بیان می کند که کسب و کارها برانند تا با رضایت مشتریان پیوند یابد.

مدیریت انتظارات مشتریان، یک فرایند مرکزی سازمان یافته است که می تواند درست در جایی که اثربخشی متوقف و راکد مانده است، واکنش شکست را مانع شود و آن را به درجه ی بالایی از وفاداری مشتریان، تغییر دهد. (در اینجا) شکست شامل هر خطایی در پاسخگویی به انتظارات

مشتریان می‌شود که در نهایت، به پیدایی مشتریان از سازمان و برقراری ارتباط با سازمانهای دیگر می‌انجامد.

سندی کیمزلی^۱، مدیر تیمزلی دیزاین^۲ و نویسنده‌ی کالمن نو دات کام^۳

افزایش روند جهانی‌سازی، تمایل به تمرکززدایی، و ظهور فناوری نوین اینترنت، در حال فشار آوردن بر روی تمام بخشهای خصوصی و نظامهای اجتماعی است که به منظور ایجاد یک اقتصاد انتظارات^۴ پدید آمده‌اند؛ چیزی که در هر کدام از فعالیتهای شما باید برای هر کدام از مشتریانان به عنوان مدیریت عکس‌العمل انسانها^۵ وجود داشته باشد. اگر شما در جستجوی یافتن یک راه‌حل خلاقانه برای کمک به سازمانهایتان هستید تا در گذر از هر چالش جدید محیطی به مدد شما بیاید، این کتاب می‌تواند برای شروع به شما کمک کند تا فرهنگ تغییرات ضروری را در این باره گسترش دهید.

کیت هریسون-برونینسکی^۶، قائم مقام دل مدلوز ال‌ئی‌دی^۷، و نویسنده‌ی کتاب:

عکس‌العملهای انسان: قلب و روح مدیریت فرایندهای کسب‌وکار^۸

1. Sandy Kemsley

2. Kemsley Design

3. Column2.com

4. Experience Economy

5. Keith Harrison-Broninski

6. Role Modelers Ltd

7. Human Interaction: The Heart And Soul of Business Process Management

فهرست

۱۱	درباره‌ی کتاب
۱۳	پیشگفتار
۲۹	یادداشت مترجمان
۳۵	مقدمه‌ی مؤلفان
۳۷	پشت مشتریان را خالی نکنید
۳۹	مشتری یک نام مرسوم
۴۰	قدم اول: ساده‌سازی امور زندگی
۴۱	۱۰ فرمان شرکتهای مشتری‌مدار
۴۳	زنجیره‌ی ارزش در قرن ۲۱
۵۰	کسب‌وکارهای قرن بیست‌ویکم یک بازی حاشیه‌ی سود نیست
۵۲	مشتریان خشنود، باعث موفقیت کسب‌وکارها می‌شوند
۵۵	آن همه اعتماد کجا رفته است؟
۶۳	آثار زنجیره‌ی ارزش
۶۶	تأثیر بر پتانسیل بازار
۶۷	تأثیر برای به دست آوردن بازار

۶۸	تأثیر بر حاشیه سود
۷۶	پیشنهاد ارزش
۷۹	لاستیک اتومبیل دیسکانت
۸۴	اسکان پو، ریج، و هات میل
۸۸	درآمد جدید
۹۲	این زبانها تا چه اندازه می توانند بزرگ باشند؟
۹۴	حقایق زنجیره ای ارزش قرن بیست و یکم
۹۸	افزایش مشتریان جدید، نخستین جریان درآمد کسب و کار خواهد بود
۱۰۲	جریان درآمد جدید - گسترش چرخه ای طول عمر ارتباط با مشتری
۱۰۵	مدیریت به وسیله ای انتظارات
۱۱۰	فدرال اکسپرس (فداکس)
۱۱۳	ویرجین موبایل
۱۱۷	حقیقت، اساسنامه ها، و دستورات
۱۱۹	۱۰ حقیقت حیاتی شرکتهای مشتری مدار
۱۲۰	فرمانهایی برای موفقیت کسب و کار
۱۲۱	کسب و کار فرا رقابتی
۱۲۱	پاسخگویی به انتظارات مشتریان بدون استثنا
۱۲۶	مثال بودجت ایرلاین
۱۳۴	چارچوب موفقیت بدون استثنا
۱۴۰	بازی روی حاشیه سود - یادگیری از صنعت خطوط هوایی
۱۴۱	بودجت ایرلاین جدید
۱۴۴	فرایندهای فرا رقابتی
۱۴۷	مدل رابطه ای متقابل با مشتریان
۱۵۳	شناسایی تهدیدات و جلوگیری از شکست
۱۶۰	فرایندهای فرا رقابتی و شرکا

- ۱۶۲ بست بای
- ۱۶۳ سنجه های فرا رقابتی
- ۱۶۹ خطر نتایج مثبت تکرارناشدنی (ناسازگاری مثبت)
- ۱۷۴ فرایندهای مبتنی بر مشتریان حرفه ای - مرز جدید
- ۱۷۸ آمازون دات کام
- ۱۷۹ تبدیل شدن به یک کسب وکار فرا رقابتی
- ۱۸۷ آشنایی با فعالیتهای شرکت توسعه مهندسی بازارگستران آتی (TMBA) -

درباره‌ی کتاب

این کتاب مختص آن دسته از رهبران سازمانهایی است که کسب‌وکارهای موفق را بر پایه‌ی خشنودی و موفقیت مشتریان بنیان می‌نهند. قرن جدید، با همگرایی ذرات و نقاط در یک قالب جدید از رقابت، و یک رویکرد جدید از شبکه‌ی ارزش، از راه رسیده است؛ قرنی که می‌توان آن را سده‌ی زنجیره‌ی ارزش نامید. در تمام این پارادایم جدید، کسب‌وکارها حرکت به سوی موفقیت را بر پایه‌ی خشنودی مشتریان برنامه‌ریزی خواهند کرد؛ سریعتر از هر زمانی، فراتر از هر نوع بازاریابی، هرگونه رفتار پنهانی، و یا خیلی از اشکال گوناگون بازار و تنها مبتنی بر ایجاد تغییراتی در کسب‌وکارهای معمولی و راههای قدیمی مدیریت آنها. زمانه تغییر کرده است و جریان تغییرات، سبب شکل‌گیری گونه‌ی جدیدی از کسب‌وکارها شده - کسب‌وکارهای فرا رقابتی - که به نوع متفاوتی از تقاضا برای جهانی شدن اقتصاد منجر شده‌اند؛ چیزی که رفتار حرفه‌ای و زندگی ما را به سمت اجرای تجربیات مثبت برای مشتریان سوق می‌دهد و در نتیجه، کیفیت تمامی زوایای زندگی ما را تحت تأثیر خود قرار خواهد داد.

برای دستیابی به رشد پایدار و توأم با مزیت رقابتی، نیازمند اندیشیدن

به شیوه‌ای جدید و انجام فعالیتهایی جدید هستیم. کسب‌وکارها باید رهبر و راهنمای تمامی کارکنان در اجرای همه‌ی فعالیتهای سازمان‌یافته بر مبنای استراتژی سازمانی باشند، بویژه در مواردی که استراتژی سازمانی می‌تواند با انتظارات مشتریان تلافی یابد.

تعداد کمی از سازمانها وجود دارند که این کار را انجام می‌دهند، اما هزینه‌هایشان بسیار زیاد است و در عین حال از مقابله با چالشها هراسانند. اکنون راهنمای واقعی برای دستیابی کسب‌وکارها به موفقیت - بدون استثنا - در هر اندازه‌ای و در هر بازاری وجود دارد؛ برخی هماهنگ شدن با تکنیکهای جدید را به منظور دستیابی به سطوح بالاتر موفقیت در شغلشان برمی‌گزینند، اما برخی طفره می‌روند.

این کتاب برای اشخاص و سازمانهایی به رشته‌ی تحریر درآمده است که راه رسیدن به موفقیت را برگزیده‌اند.

پیشگفتار

دلیل اساسی از مطالعه‌ی رفتار مشتری و رفتار مصرف‌کننده، دستیابی به الگویی است که بتوانیم برای موفقیت آینده‌ی کسب‌وکار از آنها استفاده کنیم.

اینکه مشتری تا به حال چه کرده است خیلی برای ما مهم نیست اما اینکه در دنیای فرا رقابتی همراه با گسترش پیچیدگی آینده، چه خواهد کرد اهمیت بسزایی دارد و بنگاههای اقتصادی که بتوانند به پیش‌بینی درست‌تر و تجهیز سازمان و منابع آن برای برآورده‌سازی انتظارات مشتری اقدام کنند، موفقهای بازی رقابت هستند.

به همین جهت در طی سالهای گذشته با مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) آشنا شدیم و در ایران با پتانسیل، کتابهای زیادی در این زمینه ترجمه و تألیف شدند اما آنچه درباره‌ی مدیریت ارتباط با مشتریان مهم است این است که بپذیریم سی‌آرام یا مدیریت ارتباط با مشتریان، سه وجه دارد که وزن اهمیتی متفاوتی دارند.

۱- ۴۵٪ موفقیت سی‌آرام به مدیریت ارشد سازمان بستگی دارد؛ همان سطحی که فلسفه و استراتژی را تعیین می‌کنند.

۲- ۴۰٪ موفقیت سی‌آرام به کارکنان سازمان بستگی دارد؛ همانجایی که

فرهنگ و تکنیک معنا و مفهوم می‌یابد.

۳- و ۱۵٪ (دقت کنید فقط پانزده درصد) موفقیت سی آرام به نرم افزار و سخت افزار مربوط می‌شود.

حال چرا بعضی از شرکتهای فعال در حوزه‌ی آی تی (IT) ادعا می‌کنند که متولی پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمانها هستند، جای سوال دارد.

اگر آنها بگویند ما فقط نرم افزار و سخت افزار سی آرام را عرضه می‌کنیم درست گفتند، اما فروش نکنیم ۸۵٪ موفقیت سی آرام به منابع انسانی بستگی دارد که شامل مدیران ارشد یعنی متولیان فلسفه و استراتژی و پیشقراولان فرهنگ می‌شود و ۴۵٪ به کارکنان که می‌بایست با اشتراکات پنداری، گفتاری، رفتاری و مهارت جمعی در مدیریت ارتباط با مشتریان گام بردارند.

اما این کتاب به مدیریت انتظارات مشتریان می‌پردازد که جای آن در ادبیات مارکتینگ کشورمان بسیار خالی بود. لازم می‌بینم از همکار خوب TMBA و مدرس دانشگاه، سرکار خانم سمیرا جلیلی که اصل کتاب را در اختیار انتشارات بازاریابی قرار دادند، تشکر کنم.

همچنین تشکر صمیمانه‌ام از یاوران وفادار TMBA، آقایان احمد آخوندی و محسن جاویدمؤید است که تا کنون بیش از ۳۰ کتاب را با دقت و تسلط تحسین برانگیز ویراستاری کرده‌اند، اما برای اولین بار و با شیوایی تمام به ترجمه روی آورده‌اند و این کتاب ثمره‌ی زحمات ایشان است. من توصیه می‌کنم کتاب را حداقل دو بار مطالعه کنید چرا که در وهله‌ی نخست آنچنان ساده و بدیهی به نظر می‌رسد که پیام اصلی کتاب گاهی مغفول می‌ماند. به احتمال در مطالعه‌ی بار دوم موقعیتهایی آشکار می‌شود که پیاده‌سازی و اجرایی کردن همین دستورالعملهای ساده، سخت دشوار می‌نماید.

من نیز کتاب را دوباره مطالعه کردم و بیست نکته‌ی مهم را از منظر خودم تقدیمتان می‌کنم:

۱- انتظارات مشتریان را متناسب با توانمندیهای سازمانتان ارتقا دهید
ایجاد تصویر ذهنی مشتریان از سازمانها از سه طریق ایجاد می‌شود که عبارتند از: تجربه‌ی خودشان، تجربه‌ی نزدیکانشان، و تبلیغات شرکتها.
بدیهی است وقتی سازمانی در تبلیغات خود ادعاهایی می‌کند که در مرحله‌ی عمل نمی‌تواند آنها را اجرایی کند، خودش زمینه‌ی ناخشنودی مشتریان را فراهم می‌کند. تأکید زیاد بر ارائه‌ی خدمات برای مشتری نابودکننده است؛ زیرا این کار هزینه‌ی فراوانی دارد. کسب و کارهایی که به دنبال کسب موفقیت هستند، نیازی به ارائه‌ی خدمات استثنایی برای مشتریان ندارند، اما در عین حال آنها موظفند که فعالیتهایشان را با مشخص کردن و مدیریت کردن انتظارات مشتریان را اندازه‌گیری کنند و پاسخگوی نیازها و انتظارات مشتریان‌شان باشند.

۲- اجراء هدف استراتژیک کسب و کار است
چند سال قبل انتشارات فرا کتابی با نام اجرا را به بازار عرضه کرد که توصیه می‌کنم حتماً آن کتاب را مطالعه کنید. نویسندگان کتاب مدیریت انتظارات مشتری نیز اجرا را هدف استراتژیک کسب و کار می‌دانند؛ چرا که بهترین برنامه‌ها و استراتژیها زمانی که اجرایی می‌شوند ارزش می‌یابند. در این کتاب بخوبی تحلیل معروف و شناخته‌شده‌ی زنجیره‌ی ارزش که مایکل پورتر آن را بنیان گذاشت تشریح شده است و با ارائه‌ی مثالهای واقعی تأکید شده است که این زنجیره بر دو اصل افزودن ارزش و کارایی سازمان استوار است.

توضیحات ارزشمندی که برای تشریح زنجیره‌ی ارزش در قرن بیست و یکم ارائه شده است، دیدگاهتان را نسبت به زنجیره‌ی ارزش عوض

می‌کند.

۳- فقط پرداختن به حاشیه‌ی سود، شما را به سرمنزل مقصود نمی‌رساند. حاشیه‌ی سود متغیری است که توانایی سودآوری را معین می‌سازد، اما در قرن بیست و یکم دیگر حاشیه‌ی سود به تنهایی یک عامل کافی و قوی برای تعیین موفقیت به حساب نمی‌آید.

تجارب متداوم متغیر هزینه و بازه‌ی قیمت، در حال شکل‌دهی قیف شرکتها به سمت بازی با حاصل جمع صفر است. اکنون سود حاصل از بسیاری از کالاها به دلیل فضای رقابتی رو به گسترش نسبت به ده سال قبل کاهش چشمگیری یافته است و نتیجه این شده است که بسیاری از سازمانها نتوانند از عهده‌ی این شرایط برآیند. کافی است نگاهی به شهرکهای صنعتی کشورمان بپردازیم تا به اهمیت این گفته بیشتر پی ببریم.

راه‌حل چیست؟ راه‌حل در توجه همزمان و هماهنگ به دو موضوع حاشیه‌ی سود و مدیریت انتظارات مشتری است. از این رو باید سه کار زیر در سازمانها صورت گیرد.

الف) مدیریت کردن انتظارات مشتریان (تعریف و ایجاد انتظارات)

ب) برآورده کردن انتظارات تعریف شده‌ی مشتریان بدون هیچ‌گونه استثنایی
ج) حاشیه‌ی سود که تضمین می‌کند کسب و کار می‌تواند محصولات قیمت‌گذاری شده‌ی رقابتی را برای به دست آوردن و حفظ مشتریان ایجاد کند.

۴- وفاداری، همچون کیمیا نادر شده است

بزرگان بازاریابی با صراحت می‌گویند مشتری وفادار مادام‌العمر یک توهم بیش نیست. به گفته‌ی متفکر برجسته‌ی مدیریت، اندرو گرو، همواره با شک و ظن و هراس باید در بازارهای کنونی حضور یافت.

اکنون مشتری چشم انتظار رقیب تازه نفسی است که انتظارات و سلیقه‌های او را برآورده کند و این در حالی است که انتظارات و سلیقه‌ها پایانی ندارد.

امروزه رنجیره‌ی وفاداری مشتریان معنایی ندارد و به تک حلقه‌های منفردی شکسته شده است. اصولاً وفاداری همچون کیمیا نادر شده است. امروزه دیگر مشتریان پادشاه نیستند. آنها دیکتاتورهایی هستند که هر شکستی در پاسخگویی به انتظاراتشان انگیزه‌ای برای پیوستن ایشان به رقبای خواهد بود. بنابراین باید همیشه یک نگرانی مثبت داشته باشیم. این مهم است که همیشه به یاد داشته باشیم که حتی زمانی که ما رضایت را در هر رابطه‌ای برآورده سازیم، اما یک شکست کافی خواهد بود تا بیشتر مشتریان فقط همان مورد را، حتی بیش از همه‌ی نتایج موفقیت‌آمیز به دست آمده به یاد آورند.

چون این طبیعت بشر است که چیزهایی را که از آنها درک منفی و تجربه‌ی ناخوشایند دارد، به یاد آورد. هر چیزی کمتر از صد درصد، مشتریان را ترغیب خواهد کرد تا گزینه‌های دیگر را جستجو کنند و به دنبال راههایی برای قطع ارتباطشان با شما باشند.

بنابراین به تمام تماسهای با مشتریان باید دقت کنیم و بدانیم که هر تماسی با مشتریان، یک لحظه‌ی حقیقی ارتباط برای یک کسب‌وکار است.

۵- رابطه‌ی فرصت‌یابی با مدیریت انتظارات مشتریان

در کتاب تکنیکهای فرصت‌یابی در بازاریابی و فروش با نگرش بازاریابان، به تشریح جایگاه فرصت‌یابی و مدل بسط داده شده‌ی انسوف برای استفاده از فرصتها پرداخته شده است. توصیه می‌کنم این کتاب را مطالعه کنید، اما در اینجا تأکید می‌کنم فرصتها به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ فرصتهای کشفی که با رقابت سروکار دارند و فرصتهای خلقی که با بداعت سروکار دارند.

مدیریت انتظارات مشتریان، فرصتهای جدید و اثربخشی را در دو حوزه‌ی کشفی (فرصتهایی از تغییر و تحولات محیط به وجود آمده است و شما آنها را کشف کرده‌اید) و فرصتهای خلقی که با بداعت و ابتکار شما بروز و ظهور می‌یابند، نمایان می‌سازد.

توجه به این فرصتها سبب کسب تمایز رقابتی، رشد کسب‌وکار و بهبود و اثربخشی در سازمان خواهد شد.

۶- به سه سطح به دست آوردن ارزش برای کسب‌وکار توجه کنید ارزش، مطلوبیت نهایی است که از مقایسه‌ی هزینه‌ها و فایده‌ها برای مشتری حاصل می‌شود. سه سطح یا مرحله از فعالیت در سازمان وجود دارد که چگونگی ایجاد و به دست آوردن ارزش برای کسب‌وکار (موفقیت فعالیت تجاری) را برای یک کالا یا خدمات شرح می‌دهد.

الف) استراتژی: تعریف ارزش پیشنهادی کالا یا خدمات. این مرحله تعیین می‌کند که شرکت چه کاری انجام می‌دهد.

ب) دستورالعمل عملیاتی: گسترش فرایندی که ارائه‌ی خدمات یا کالاها را مهیا می‌سازد. این لایه چگونگی انجام کار را از سوی شرکت معین می‌کند.

ج) عملیاتها: اجرای سازمانی تحویل دادن کالا یا ارائه‌ی خدمات. مرحله‌ی سوم در واقع آنچه را که دقیقاً فعالیت تجاری انجام می‌دهد، شامل می‌شود.

استراتژی، دستورالعملهای عملیاتی و عملیاتها هر کدام در سه سطح بر موفقیت کسب‌وکارها مؤثر هستند که عبارتند از:

- تأثیر بر پتانسیل بازار
- تأثیر بر به دست آوردن بازار
- تأثیر بر حاشیه‌ی سود

۷- فعالیتهای مشتری محور سبب خشنودی مشتری می شوند

ما باید در نظر داشته باشیم که هر پتانسیل بازار (تنظیم شده بر مبنای انجام کسب و کار طبق انتظارات مشتریان) به وضوح فعالیتهای مشتری محور هستند؛ و غفلت در پاسخگویی به انتظارات مشتریان به مثابه ارسال دعوتنامه برای رقبا به منظور جذب مشتریان ما خواهد بود.

ما باید مشتری را دلیل وجودی و بقای سازمان بدانیم و او را مرکز و کانون فعالیتهای شرکت قرار دهیم. به همین جهت است که حتی واژه‌ی مشتری مداری به مشتری‌نوازی تغییر می‌کند. و دیگر به دنبال کسب رضایت مشتری نیستیم بلکه، هدفی بزرگتر به نام خشنودی مشتری را تعقیب می‌کنیم. بدیهی است میزان توانایی شرکت در خشنودی مشتری اهمیت بسزایی دارد و پتانسیل بازار و سهم بازار در ارتباط مستقیم با خشنودی مشتری هستند.

۸- جهش قورباغه‌ای، بازی خطرناکی برای کسب و کار است

سازمانهایی که تفکر هزینه‌یابی دارند و برای موفقیت صرفاً به حاشیه‌ی سود می‌پردازند و تلاش دارند با کاهش هزینه‌ها از هر طریق سودشان را افزایش دهند، آینده‌ی روشنی نخواهند داشت، اما در مقابل سازمانهایی که تفکر درآمدزایی دارند و آنجا که لازم است از هزینه‌ی بجایابی ندارند و علاوه بر توجه به حاشیه‌ی سود به تعریف و پاسخگویی صحیح به انتظارات مشتریان درون سازمانی و برون سازمانی می‌پردازند، موفقهای آینده هستند. آنها هزینه‌ی بجای را سرمایه‌گذاری می‌دانند.

بسیاری از کسب و کارها اصولاً برای پاسخگویی به انتظارات مشتریان سازماندهی نشده‌اند. چنین موضوعی حتی در استفاده از سازوکارهای جدیدتر مبتنی بر فرایند نیز کاملاً آشکار است. تفکر فرایندی و مدیریت فرایند کسب و کار در بیشتر موارد برای پردازش

و کارآیی ذهنی و نه عملیاتی محدود شده‌اند و هنگامی که چنین محدودیتی رخ می‌دهد، تمامی سودها به یک راهبرد زنجیره‌ای ارزش یعنی حاشیه‌ی سود محدود می‌شود.

چنین شرایطی کسب‌وکار را برای کسب سود مستمر تک‌بعدی و غیر مستعد می‌سازد. این یک بازی کلاسیک حاشیه‌ی سود است که به آن جهش قورباغه‌ای می‌گویند که طی آن کسب‌وکارها به کاهش هزینه‌ها در کوتاه‌مدت روی می‌آورند.

این اقدام سود را به طور موقت افزایش می‌دهد، سپس رقبا از راه می‌رسند، قیمت‌ها سقوط می‌کند و سازمان تا سرحد حاشیه‌ی سود برای یافتن هزینه‌ی اضافی عقب می‌رود.

گرفتار شدن در چنین چرخه‌ای یک بازی بسیار خطرناک برای کسب‌وکارها به شمار می‌رود.

۹- پیشنهاد ارزش کسب‌وکار، چشم‌انداز یا گستره‌ی سهم مشتریان بالقوه را تعیین می‌کند

هر کسب‌وکاری چیزی ارزشمند به مشتریان پیشنهاد می‌دهد که پیشنهاد ارزش آن فعالیت را تشکیل می‌دهد. شرکتی بیشترین پتانسیل بازار را دارد که تحسین‌برانگیزترین انتظارات مشتری (پیشنهاد ارزشی) را عرضه می‌کند. چنانچه نیروهای درون‌سازمانی در پاسخگویی به پیشنهاد ارزشی ارائه شده به طور مستمر ناتوان باشند، میان ارزشی هدفگذاری شده یا تبلیغ شده و ارزش ارائه شده شکافی وجود خواهد داشت؛ ناتوانی کسب‌وکار در پاسخگویی مستمر و پایدار به ارزش پیشنهادی مشتری سبب می‌شود اندازه‌ی سهم مشتری کاهش و تعداد رقبا افزایش یابد؛ و پاسخگویی پایدار و بی‌وقفه به ارزش پیشنهادی مشتری سبب می‌شود اندازه‌ی سهم مشتریان افزایش و تعداد رقبا کاهش یابد.

۱۰- ویژگیهای چرخه‌ی طول عمر ارتباط با مشتری

هر چقدر سازمانها در جذب مشتری موفقتر باشند (جریان ورودی) و فرسایش مشتری کمتری داشته باشند (جریان خروجی) آنگاه چرخه‌ی طول عمر ارتباط با مشتریان‌شان را طولانیتر می‌کنند و موفقتر خواهند بود. بارها شنیده‌ایم که هزینه‌ی جذب یک مشتری جدید بسیار بیشتر از هزینه‌ی نگهداری مشتری قبلی است و جذب مشتری جدید در ابتدا با زیان همراه است تا زمانی که مابهایی که از او برای سازمان حاصل می‌شود، در مقابل هزینه‌ها به نقطه‌ی سربه‌سر برسند.

برآورده‌سازی انتظارات مشتری بدون استثنا، میانگین مدت زمان چرخه‌ی طول عمر رابطه‌ی مشتری را گسترش می‌دهد. گسترش این چرخه به تولید درآمد و سود جدید برای کسب‌وکار خواهد انجامید؛ افزایش سودی که فعالیت تجاری از مشتری به دست می‌آورد.

رابطه‌ی فعالیت تجاری و مشتریان بیشتر به آن دسته از فعالیتها و کارایی وابسته است که پس از فروش اتفاق می‌افتد و نه فقط قبل یا حین خود فرایند فروش. در حقیقت فروش، شروع ارتباط با مشتری است؛ ما با خدمات حمایتی و ادامه ارتباط با مشتری و با فعالیتهایی چون سنجش رضایت مشتریان و خدمات پس از فروش، در ارتقای خوشنودی ایشان برای مراجعات بعدی به سازمان خودمان گام برمی‌داریم. ضمن اینکه ارتباطات شایسته، مشتریان خوشنود را به سفرای برند و سازمان ما تبدیل می‌کند.

۱۱- لزوم خلاصی از حصارهای مدیریت سلسله‌مراتبی

امروزه که در عصر فرا رقابتی زندگی می‌کنیم سرعت، دقت، و کیفیت خدمات به مشتریان از اهمیت بیشتری نسبت به زمانهای گذشته برخوردار شده‌اند و اقدامات رقبا برای جذب مشتریان به صورت مداوم، انتظارات آنها را افزایش می‌دهد.

به همین دلیل است که کسب و کارها باید خود را از حصارهای مدیریت سلسله مراتبی و عملیاتی خلاص کنند. امروزه زمان برای مشتری مهم شده است و کندی در پاسخگویی سبب نارضایتی و ناخشنودی او می شود. مدیریت سلسله مراتبی نمی تواند موفقیت و خشنودی مشتری را به بار آورد.

۱۱- لزوم آگاهی و آماده سازی کارکنان در مدیریت انتظارات مشتریان یکی از بزرگترین چالشهای سنتی که هر سازمانی با آن روبه رو است، هماهنگ سازی فعالتهای همه ی افراد سازمان در راستای همگونی با استراتژی است و برای دستیابی به این مهم لازم است از سرمایه گذاری روی دانایی، همدمی و کار تیمی ایشان دریغ نوزیم. موفقیت سازمان و توانایی ایجاد موفقیت در سطوح کارکنان، رابطه ی تعاملی با یکدیگر دارند و موفقیت در یک بخش، حتماً به بخشهای دیگر سرایت می کند. کمال گرایی و موفقیت خواهی مستمر را در سازمان باید به یک اصل فرهنگی تبدیل سازیم و کارکنان بدانند که مهم نیست سازمان به چه درجه ای از موفقیت دست یافته است، این مهم است که همیشه جایی برای رشد کردن وجود دارد و کارکنان باید مطمئن باشند که خودشان از نظر محتوا و دانش و کار تیمی و سازمان از ابعاد مختلف موفقیت در حال رشد هستند.

هنگامی که پیشنهاد ارزش تغییر می کند، این تغییر باید به سوی مشتری منتشر و پخش شود. اما این موضوع همچنان بسیار حیاتی است؛ به طوری که:

- مشتریان بدانند که چه انتظاراتی از این رابطه باید داشته باشند.
- کارکنان سازمان بدانند که کسب و کارشان چه تعهداتی برای برآورده کردن انتظارات مشتریان دارند.

بنابراین آگاهی دادن به مشتریان در مدیریت انتظارات مشتری اصل مهم و انکارناپذیر است.

۱۳- چگونگی پاسخگویی به انتظارات مشتریان بدون استثنا
شرکتها نباید فراموش کنند که خودشان عامل اصلی تنظیم واقع بینانه ی انتظارات مشتریان هستند و لازم است به تعریف مجدد تواناییهای خود به منظور ایجاد انتظارات جدید برای مشتریان، متناسب با توانمندیهایشان بپردازند و برای پاسخگویی به انتظارات، سه اصل زیر را رعایت کنند:
الف) آنها باید خودشان را به سمت وسوی اشراف بر انتظارات مشتریان در برنامه های استراتژیک کسب و کارشان هدایت کنند.
ب) باید استراتژی کسب و کار را از طریق شناسایی نکات و جزئیات ارتباط با مشتریان، سلیقه های مربوط به آن و معیارهایی که موفقیت را تعیین می کند، پایه ریزی کنند.
ج) باید سازمانها را به ابزار لازم برای عمل کردن به این استراتژیها و کسب خشنودی مشتریان مجهز کنند.

۱۴- اهمیت نگرشی سیستمی در موفقیت مدیریت انتظارات مشتریان
جامعیت نگر و نگرش سیستمی فعالیتهای سازمان، به مهمترین اصل تبدیل شده است؛ چه بسا سازمانهایی که با نگرش تک بعدی و عدم توجه به نقش یک عامل بر سایر عوامل، با خسارت جبران ناپذیر مواجهه شده اند.
باید توجه کرد که انتظارات مشتریان تنها به پیشنهاد ارزش کسب و کار محدود نیست بلکه، چنانچه هر قسمتی از ارتباط کسب و کار با مشتری به شکست بینجامد و یا اینکه از کنترل خارج شود، ممکن است به نتیجه ی غیرقابل پیش بینی بینجامد.
کسب و کارهای فرا رقابتی، خشنودی را در همه ی ابعاد روابط متقابل با مشتریان برآورده می سازند.

روابط متقابل با مشتریان با نگرش سیستمی به عنوان ترکیب همه ی روابطی تخمین زده شده است که با مشتری در طول مدت فرایند (ارتباط)

رخ می‌دهد و نتیجه‌ای برای مشتری به همراه دارد. آنقدر باید فعالیتها هماهنگ باشند و در یک جامعیت صورت پذیرند که از تفکر مشتری درباره‌ی ارتباطش با سازمان جلوگیری کند. طولانیترین پهنه‌ی طول عمر ارتباط با مشتری با کسب‌وکار، جایی به وقوع می‌پیوندد که به مشتری دلیلی برای بررسی کردن یا بازاندیشی دوباره‌ی ارتباطش با کسب‌وکار داده نشده است و این با عنایت به تک‌تک جزئیات در قالب یک کل که همان سیستم است امکانپذیر خواهد بود.

تمایل سازمانها به نگرش از درون به بیرون (نقطه‌نظر سازمان) بیش از نگرش بیرون به درون (نقطه‌نظر مشتری) است؛ در صورتی که در دنیای فرا رقابتی لازم است به هر دو نگرش به صورت هماهنگ توجه کنند.

۱۵- اهمیت مدیریت عذرخواهی از مشتریان

در هر کسب‌وکاری، زمانهایی وجود خواهد داشت که با تمام دقت صورت گرفته در برآورده‌سازی انتظارات مشتریان، موفق نیستیم و شکست می‌خوریم و همیشه نمی‌توان جلوی آن را گرفت. چاره‌جویی می‌تواند در فرایندهای فرا رقابتی شامل تولید یک پاسخ در زمانهایی که شکستی اتفاق می‌افتد بشود که چندین چیز مهم را به مشتری منتقل می‌کند. نظیر:

- ما می‌دانیم که باعث شکست شما شده‌ایم.
 - شما برای ما مهم هستید و ما این موضوع را جدی می‌گیریم.
 - سعی می‌کنیم روابط را با شما بهبود دهیم.
- صمیمانه‌ترین عذرخواهی که در هنگام بروز شکستها می‌توانیم داشته باشیم، اذعان به آن و سعی در عدم تکرار آن است.

۱۶- اهمیت فعالیت تجاری فرا رقابتی در مدیریت انتظارات مشتریان
تذرت و نفوذ تغییرات بازار قدرتمندتر از هر چیزی است. مهم آن است

که ما بتوانیم در عین وجود ابهام در بسیاری از وجوه بازار، از آن به نفع خودمان بهره بگیریم و با مدیریت انتظارات مشتریان به کلید مزیت رقابتی در قرن بیست و یکم دست یابیم.

ساختن یک فعالیت تجاری فرا رقابتی نیازمند دانشی همچون علم ساخت موشک نیست بلکه، نیازمند تعهد، توجه به جزئیات و عزمی قوی برای خشنود کردن مشتریان است و این نقطه‌ی شروع انتظارات مشتریان است. انتظارات مشتری با یک نقطه‌ی تماس در جایی که مشتری اولین بار سازمان را لمس می‌کند شروع می‌شود. استفاده از سنجه‌های فرا رقابتی، اطلاعات درست را در جای درست و در زمان مناسب در اختیار کارکنان خط مقدم و هر راه منتهی به گسترش مدیریت استراتژیک سازمان قرار می‌دهد و مستقیماً با بالاترین کیفیت، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی را در هر سطحی از سازمان امکانپذیر می‌سازد. سنجه‌های فرا رقابتی به سادگی می‌توانند در قالب ویژگیهای دیگری نظیر روز، زمان، دپارتمانها و کارکنان به منظور تجزیه و تحلیل بهتر آن چیزی که در هر فرایند رخ می‌دهد، تقسیم شوند. یک وجه مهم بسیاری از فرایندهای فرا رقابتی، نیازشان به دربرگیری شرکای کسب و کار است. در هر رابطه‌ای با مشتری، فقط باید یک فعالیت تجاری وجود داشته باشد که مالکیت آن رابطه را داشته باشد در غیر این صورت عنان اختیار مشتریان از دست می‌رود و نتیجه‌ی آن شکست در دستیابی به هدف موفقیت بدون استثنا می‌شود و مسئولیت آن در عهده‌ی سازمان و فروشنده‌ی شما است نه شرکای تجاری‌تان.

۱۷- ناسازگاریهای مثبت، یک انتظار غیرواقع‌گرایانه برای مشتریان ایجاد می‌کند

وضعیت غیر متعارف مثبت زمانی رخ می‌دهد که هر چیزی درست و بخوبی انجام می‌شود اما نتیجه‌ی مثبت و غیرتکرارشدنی در ارتباط با مشتریان به

همراه دارد و این شرایط خوبی نیست. بدترین اتفاقی که در این مورد یعنی ارتقا دادن سندرم انتظارات مشتریان می‌تواند رخ دهد، هنگامی خواهد بود که کسب‌وکار تجاری یک نتیجه‌ی مثبت غیرواقعگرایانه را برای مشتریان رقم بزند که هیچ تمایلی به برآورده کردن آن به عنوان بخشی از پیشنهاد ارزش خود برای مشتریان ندارد. هوشیاری در درک و ارتباط میان نتایج با الگوها هم برای ناسازگاریهای مثبت و هم برای شکستها صحت دارد.

۱۸- پدیده‌ی مشتریان حرفه‌ای

پدیده‌ی مشتریان حرفه‌ای شاملی است که به شدت بر زنجیره‌ی ارزش قرن بیست‌ویکم تأثیرگذار است. مشتری حرفه‌ای کسی است که با شرکت به شیوه‌ی خود خدمت درگیر می‌شود و دچار رابطه‌ای متقابل می‌شود که با شخص مشتری و سیستمهای شرکت هدایت شده‌اند. مدل مشتری حرفه‌ای به عنوان یک محصول جانبی و یکی از فعالیتهای در دسترس اینترنت متداول شده است.

در این مدل، مشتریان رابطه‌ی منحصربه‌فردی پیدا خواهند کرد که به بهترین شکل نیازهایشان را برآورده می‌سازد. این مدل دو درخواست ارائه می‌کند که فعالیت تجاری باید آن را برآورده کند:

الف) مشتریان باید بتوانند پروفایل رابطه‌ی خود را با کسب‌وکارها پیوند بزنند که به بهترین شکل نیازهایشان را برآورده می‌سازد.

ب) کسب‌وکارها باید بتوانند مشتریان را برای انجام دادن این کار به طریقی موفقیت‌آمیز و بدون استثنا توانمند سازند.

۱۹- فرمانهای فهرست شده‌ی کتاب را جدی بگیرید

نویسندگان در کنار توضیحات سلیس اما تشریحی کتاب در بعضی موارد

به توصیه‌ای ریز و تیتروار اشاره کرده‌اند که برای خوانندگان کاربرد فراوان دارد و می‌تواند برای کارکنان به عنوان دستورالعمل مطرح باشد.

نظیر، ده فرمان برای شرکتهای مشتری مدار صفحات ۴۱ و ۴۲، ده حقیقت حیاتی شرکتهای مشتری مدار صفحه ۱۱۹، چگونگی تبدیل یک فعالیت به یک کسب و کار فرا رقابتی صفحه ۱۷۹ تا ۱۸۲، و چارچوب موفقیت بدون استثنا صفحه ۱۳۴.

۲۰- عالم عامل عاشق باشید

مطالعه‌ی این کتاب برای من بسیار ارزشمند بود و نکات فراوانی از آن یاد گرفتم؛ مطمئن هستم که شما هم با دو بار خواندن با من هم عقیده می‌شوید اما این فقط بُعد عالم بودن ما را تقویت می‌کند و ما می‌دانیم موفقیت در سه واژه‌ی «عالم عامل عاشق» نهفته است، پس علاوه بر دانایی باید با تمام وجود و عاشقانه در پیاده‌سازی و اجرایی کردن نکات در سازمانهایمان گام برداریم. باز هم دعا می‌کنم «عالم عامل عاشق» باشید.

سیر باشید

پروین درگی

مدرس دانشگاه - مشاور و محقق بازاریابی

www.ketab.ir

یادداشت مترجمان

این کتاب در مجموع دو پیام داد: (۱) هشدار، (۲) مژده.

۱- هشدار: انتظارات مشتری را پاسخ دهید. در غیر این صورت، از صحنه‌ی کسب و کار اخراج می‌شوید.

۲- مژده: اگر تازه نفس هستید، رقبای کهنه‌کاری دارید که سهم بزرگی از بازار در دستان آنها است؛ برای کسب سهم بالاتری از بازار کافی است انتظار تازه‌ای بیافرینید که تنها شما و عهدی پاسخگویی آن برمی‌آید. اگر علاقه‌مندید در کسب و کارها باقی بمانید، و از آن مهمتر، سهم بازار بیشتری از رقبای کهنه‌کار داشته باشید، ضروری است انتظارات مشتری را مدیریت کنید.

چرا انتظارات مشتریان را باید مدیریت کرد؟

مشتری در عصر کنونی واجد قدرتهای فراوانی است. نخست آنکه انتظاراتی دارد؛ اصلی‌ترین انتظارش از سازمانها نیز آن است که با سرعت انتظاراتش را برآورده کنند. بدین رو، قدرت چانه‌زنی همواره در دست او است. واژه‌ای که این کتاب با سهولت درباره‌ی مشتری به کار می‌بندد این است: 'جناب مشتری' به دیکتاتوری پر قدرت تبدیل شده است.

خوشبختانه به مدد این دیکتانور پرقدرت، نوآوری در کانون اصلی تأسیس شرکتها قرار گرفته است. از دیگر سو، شرکتهای پیشین که وظایف معمول و روزانه را انجام می دادند و می دهند، به آسانی و سادگی اما پرشتاب از صحنه ی کسب و کارها خارج می شوند.

پدیدآوری نوآوری مستلزم هزینه هایی است. اما نباید فراموش کرد که درست در زمانی که شرکتی در حال پدیدآوری نوآوری است، مشتری با جهش اساسی، انتظار دیگری دارد و به سبب آن باید نوآوری تازه ای شکل گیرد و طبقاً هزینه های تازه ای در راه است. آیا شرکتها می توانند همواره زیر بار این هزینه های نوآوری، تاب بیاورند؟

پاسخ دقیق، و جزئی این کتاب آن است که اگر نتوانید انتظارات مشتریان را مدیریت کنید، شما نیز از صحنه ی کسب و کار خارج می شوید.

چاره ی کار چیست؟ مدیریت انتظارات مشتریان چاره ی کار است. سودمندی کتاب هم در انتقال این مفهوم اساسی است. افزون بر آن، کتاب مدیریت انتظارات مشتریان، کوشیده است تا بر پایه ی راهکارهای عینی برآمده از کسب و کارها، اجرایی شدن این راهها را نشان دهد.

با این توجه که اگر می خواهید شرکت یشتازی باشید، الزامی است هم نگرش مفهومی و هم راههای عملی را برای مدیریت انتظارات مشتریان بدانید و بنا به اقتضانات، به کار بندید.

یک ویژگی اصلی کتاب برای مدیران بالنده ی عصر کنونی در آن است که بخوبی می آموزد؛ چگونه می توانید انتظارات مشتریان را مدیریت کنید.

چگونه می توانید انتظارات مشتریان را مدیریت کنید

پشت مشتریان را خالی نکنید. این پیام مرکزی کتاب، هم یک مفهوم و یک نگرش است، و هم یک راهکار کانونی است که همواره باید نصب العین فعالیت های شرکت قرار گیرد؛ اگر دوست دارید به عنوان

مدیرعاملی کارآمد در صحنه‌ی کسب‌وکار پیش‌تاز باقی بمانید!

کتاب مدیریت انتظارات مشتریان هم توصیه می‌کند و هم هشدار می‌دهد: هیچ مشتری را کنار نگذارید، جریانهای کم‌هزینه را به راه اندازید تا درآمد و حامیدی از مشتریان حقیقی‌تان را به حداکثر برسانید.

افزون بر آن، می‌آموزد که چگونه استراتژی کاربردی و قابل پیگیری را به هر سمت و سو و هر گوشه‌ای از سازمانتان روانه کنید تا به ژرفای آنچه در دورترین نقاط جغرافیایی کسب‌وکارتان رخ می‌دهد، آگاه باشید.

نگاه در میان و البته عملیاتی این کتاب بر آن است که چگونه موانع دست‌وپاگیر را از کسب‌وکارتان به دور افکنید تا نیروهای کسب‌وکارتان آزاد شوند و به مددتان بیایند تا بتوانید کسب‌وکارتان را به یک ماشین فرا رقابتی تبدیل کنید.

امتیاز کتاب مدیریت انتظارات مشتریان

کتاب مدیریت انتظارات مشتریان یک قالب منسجم و مدون دارد. مفاهیم، مثالها، و توضیحات در هر بخش آمده‌اند با یک نمودار تکمیل شده است. این نمودارها حاوی همان مفاهیم و توضیحاتی است که در مثال عینی و برآمده از کسب‌وکارها تشریح شده است.

مدیرانی که تعامیل دارند بدون حاشیه‌پردازی، اصل و اساس موضوعات را در قالب چند خط ترسیم شده به ذهن بسپارند تا در عمل آن را به کار بندند، این نمودارها را بیشتر می‌پسندند.

منصفانه باید گفت که مؤلفان کتاب «مدیریت انتظارات مشتریان» با هوشی قابل تحسین توانسته‌اند موضوع ساده اما پنهان و مغفول انتظارات را برای کسب‌کارهای پیش‌تاز معرفی کنند. در پایان کتاب، خواننده‌ی هشیار درمی‌یابد تا چه اندازه با این مفهوم در دسترس یعنی انتظارات مشتریان در کسب‌وکارها سروکار داشته است، اما آن را نادیده گرفته! همچنین درمی‌یابد

با نادیده گرفتن این مفهوم یعنی انتظارات مشتریان، تا چه حد خود را از سود سرشاری محروم کرده، و چه زیانهای سهمگینی را متحمل شده است! کتاب، کم و بیش آکنده از مفاهیم نسبتاً جالبی نظیر مشتری حرفه‌ای (Prosumer)، لحظه‌ی حقیقی (ارتباط با) مشتری (customer moment of truth)، باسازگاری مثبت، کسب و کار فرا رقابتی، و... است که خود به تنهایی می‌تواند افق نگاه مدیران را در عصر فرا رقابتی گسترده‌تر سازد.

جالب است بدانید شما در آغاز این کتاب (مدیریت انتظارات مشتریان) با موضوعات، مفاهیم، و راهکارهایی آشنا می‌شوید، و درست در صفحات نهایی وقتی کتاب پایان می‌یابد، درمی‌یابید همه‌ی آنچه قرار بود بیاموزیم، در همان بخش نخست آمده بود. به عبارت دیگر، مؤلفان کتاب، نخست از یک دایره‌ی کوچک مفهومی، کار را آغاز می‌کنند، و به مرور این دایره بزرگ و بزرگتر می‌شود، اما در پایان، شما به همان دایره‌ی نخست می‌رسید، با این توجه که این دایره، ژرفایی و گستردگی تازه‌ای دارد. این رفت و برگشت از دایره‌ی کوچک به دایره‌ای بزرگ و در نهایت، از دایره‌ی بزرگ به دایره‌ای کوچک، آنچنان بطنی و گذرا است که انسجام ذهن مؤلفان را بار دیگر یادآور می‌شود.

نمونه‌های عینی و عملی از خطوط پروازی، آمازون دات کام و سایر شرکتهای دیگر در این کتاب، برای مدیران ایرانی می‌تواند این پیام را طنین انداز سازد که شرکتهایی این راه را رفته‌اند و به موفقیت و کامیابی رسیده‌اند. دلیل آن نیز پرواضح است: توانستند انتظارات مشتریان را مدیریت کنند. شاید دلیل پابرجایی‌شان نیز در این نکته هم نهفته است. آیا دوست دارید شما هم به موفقیت و کامیابی دست یابید و شرکتی پیشتار و مانا در ایران بر جا گذارید؟ مطالعه‌ی کتاب مدیریت انتظارات مشتریان توصیه‌ی ما است.

شایسته است از مدیر مسئول انتشارات بازاریابی، جناب آقای پرویز

درگی، صمیمانه سپاسگزاری کنیم که استادانه و بیدریغ، نکات ضروری را مهرورزانه یادآوری کردند و همچنان با تشویقهای پی در پی خود کوشیدند تا این کتاب برای ترجمه آماده سازی شود.

فیلمهای کمک آموزشی مدیریت انتظارات مشتریان

این کتاب، حاوی فیلمهای کمک آموزشی است که علاقه مندان در صورت تمایل می توانند با دفتر انتشارات بازاریابی تماس بگیرند و خریداری کنند. فیلمها به زبان انگلیسی است اما با زیرنویس فارسی تهیه و تولید شده است. آرزو مندیم فیلمها و کتاب بتواند بالندگی مدیران را در عصر فرا رقابتی توانمند سازد تا هر چه بیشتر و بهتر بتوانند انتظارات مشتریان را مدیریت کنند.

احمد آخوندی - محسن جاویدمؤید

www.ketab.ir

مقدمه‌ی مؤلفان

قرن بیست و یکم در حال شکل دهی یک رقابت همه گیر و اجتناب ناپذیر جهانی در عرصه‌ی اقتصاد است که در آن مشتریان با زنجیره‌ی ارزشی که فقط بر مبنای حاشیه‌ی سود سنجیده شود، سازش نمی کنند و به هیچ چیز کمتر از سادگی، خشنودی، و موفقیت رضایت نمی دهند.

موفقیت کسب و کارها با فعالیتهای نوآورانه‌ای حاصل خواهد شد که هر کسی در هر سازمانی انجام می دهد. از سویی، استراتژیهای کسب و کار نمی تواند در فرایندی خارج از مفهوم ضمنی دستورالعملهای کسب و کار ظاهر شود و باید به صراحت در فعالیتهای کارکنان سازمانها، یعنی همان جایی بنا نهاده شود که انتظارات مشتریان به صورت روزانه و به طور معمول ظاهر می شوند.

برای دستیابی به کسب و کاری موفق، نیازمند انجام دادن دو عامل جدید در یک زنجیره‌ی ارزش جدید هستیم، که ما در این کتاب سعی کرده ایم آنها را به طور مشروح توضیح دهیم. اگرچه این عوامل ممکن است سخت و دشوار به نظر آیند، اما در واقع چنین نیست.

در قرن بیست و یکم، مشتریان در قلب و روح یک کسب و کار موفق حضور دارند؛ این کتاب در مورد چرایی، چگونگی، و کجا بودن آن توضیح

می‌دهد. راهکارهای این کتاب صریح و بی‌پرده و قابل پیگیری هستند. برای شروع یک کسب‌وکار فرا رقابتی، نیازمند هزینه کردن برای فوق‌ستاره‌ها به‌منظور نمایش یک شاهکار قدرتمند نیستید. هر کسب‌وکاری می‌تواند در این فضای شدت رقابتی موجود، به رقابت برخیزد و برای مشتریان، صاحبانش، و کارکنانش موفقیت‌آفرینی کند.

اکنون زمان بهره‌گیری از پویایی درونی زنجیره‌ی ارزش قرن بیست‌ویکم است تا برای شما کار کند.

با بهترین آرزوها برای شما؛

تری شورتز^۱

دالاس، تگزاس، ایالات متحده آمریکا