

به نام خدا

جزوه آموزشی

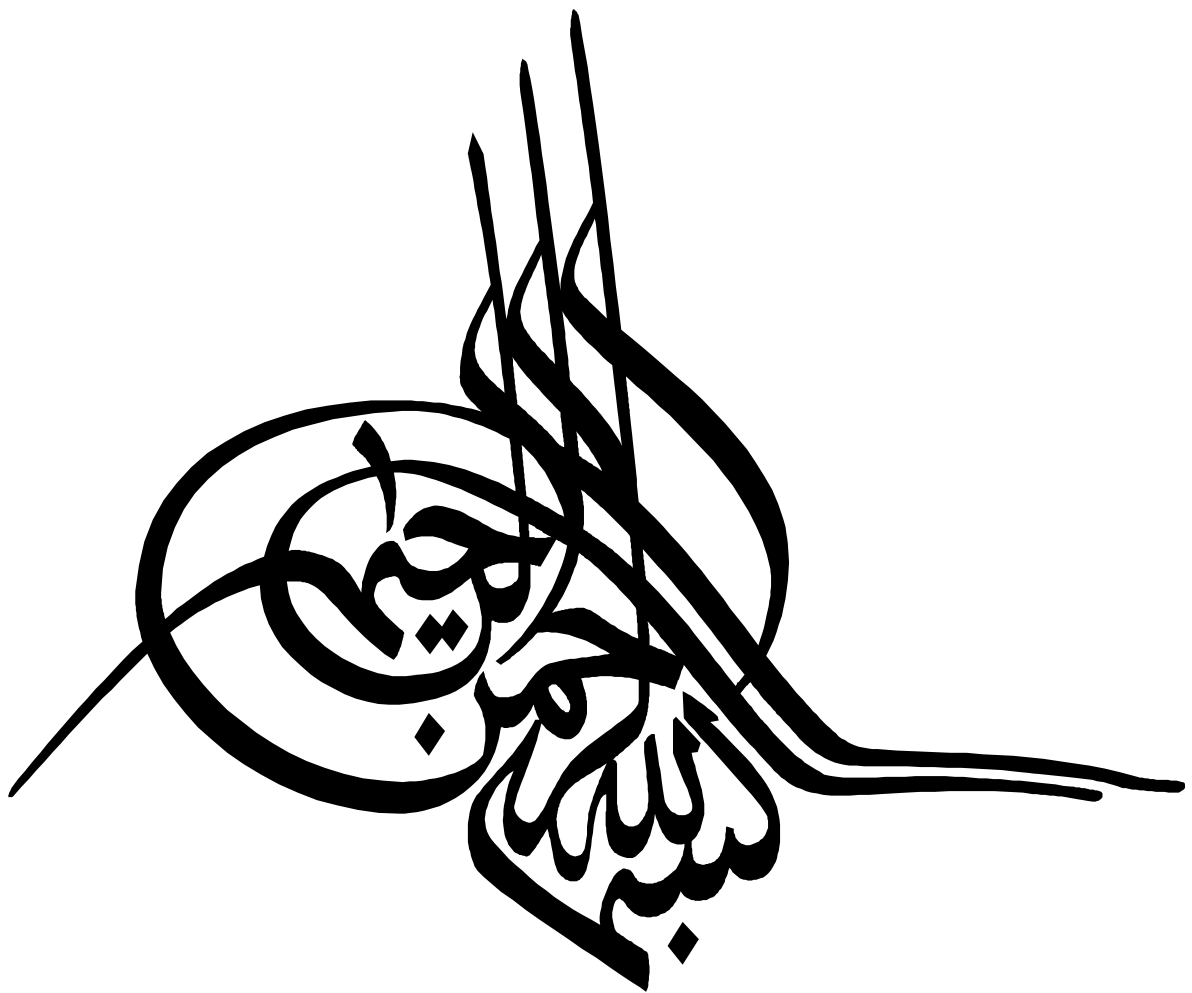
مشتری مداری در بانکداری امروز

مهارت های رفتار با مشتریان بانکی

استاد

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۵



## فهرست تفصیلی مطالب

۱.....	پیشگفتار
۲.....	<b>تعارف و کلیات مشتری مداری</b>
۲.....	فقدان بازار گرایی
۳.....	فقدان مشتری مداری
۴.....	تعریف مشتری مداری
۵.....	<b>سطوح مشتری مداری</b>
۵.....	سازمان مشتری مدار
۷.....	مدیان مشتری مدار
۷.....	کارکنان مشتری مدار
۸.....	<b>دلایل نهادینه سازی مشتری مداری در بانکها</b>
۸.....	خروج مشتریان
۸.....	تمایز در شاخص های عملکردی
۱۰.....	<b>ابعاد مشتری مداری</b>
۱۱.....	<b>گروه های مشتریان</b>
۱۱.....	انواع مشتری از جنبه میزان رضایت
۱۶.....	انواع مشتری از جنبه رفتاری
۱۷.....	انواع مشتری از نظر قدمت
۱۸.....	<b>سبب های مشتری مداری</b>
۱۸.....	اصول مشتری مداری
۱۹.....	رفتار های مشتری مداری
۱۹.....	رفتار های مثبت
۲۰.....	رفتار های منفی
۲۰.....	مهارت های فردی
۲۱.....	منابع و مآخذ

## پیشگفتار

در بازاریابی نوین عبارت ((همیشه حق با مشتری است)) به صورت یک شعار در آمده است، نیازها و خواست های مشتریان به عنوان یک اصل اساسی در تولید خدمات بانکی مطرح شده و رضایت مشتری به عنوان نقطه تمرکز بانکها مورد توجه جدی قرار گرفته است در بسیاری از بانکها تمامی فعالیت های تبلیغاتی و پیامهای رسانه ای بر محور رضایت مشتری صورت گرفته است. البته ناگفته نماند که تجربه نشان می دهد که همیشه حق با مشتری نیست. موارد زیادی وجود دارد که در واقع اشتباه با مشتری بوده است و مواردی هم مشاهده شده است که نه تنها مشتری مرتکب اشتباه شده بلکه رفتارهای خارج از عرف به ویژه در مراجعه به بانکها برای دریافت خدمات هم انجام داده است. با وجود این مشتری کسی است که پس از سهامداران قرار می گیرد و منابع وارد بانک می کند، موجب ارتقای سطح سودآوری شده و درآمدهای کارمزدی را افزایش می دهد. نبودن مشتری به معنی نبودن درآمد (فروش) و سود و در نهایت برابر حذف بانک خواهد بود. از این رو مفهوم مشتری در کانون فعالیت ها و فلسفه وجودی سازمانهای تجاری و بازرگانی قرار دارد. در این جزوه آموزشی مباحثی از قبیل: مشتری مداری، تعریف مشتری مداری، درک صحیح مشتری، انواع مشتریان، اصول و رفتار های مشتری مداری، تاثیر مشتری مداری بر بانکها و همچنین نکات آموزشی مشتری مداری مورد بحث قرار می گیرد.

تلاش شده است تا در یک مجموعه مختصر مشتری مداری هم از جهات علمی و هم از جهات عملی مورد بحث قرار گیرد و به نوعی نکات آن با فعالیت های بانکی سازگار شود. تردیدی نیست مشتری مداری را نمی توان تنها به یک جزوه آموزشی خلاصه نمود اما در حد ارائه یک سمینار این مجموعه بسیار مفید خواهد بود

## مشتری مداری در بانکداری امروز

### تعاریف و کلیات مشتری مداری

برای ارائه تعریفی صحیح از مشتری مداری لازم است تا ابتدا جایگاه و اهمیت این عنصر را در راهبری

سازمانهای امروزی به ویژه بانکها مشخص نماییم. برای این منظور به ده اشتباه نابخشودنی که توسط فیلیپ کاتلر<sup>۱</sup>

در کتابی به همین نام معرفی شده است اشاره می شود.

۱. شرکتها به مقدار کافی بازارگرا و مشتری مدار نیستند.
۲. شرکتها به طور کامل مشتریان هدف خود را نمی شناسند.
۳. شرکتها نیاز دارند تا رقبای خود را بهتر تعریف کنند و آنها را زیر نظر داشته باشند.
۴. شرکتها روابط خویش با ذینفع هایشان را به شیوه مناسبی اداره نمی کنند.
۵. شرکتها در پیدا کردن فرصت های جدید مهارت لازم را ندارند.
۶. فرایند برنامه ریزی بازاریابی شرکت ها اثر بخش نیست.
۷. خط مشی کالاها و خدمات شرکت ها نیاز به کنترل بیشتری دارد.
۸. مهارت های ایجاد نام تجاری و ارتباطات شرکت ها ضعیف است.
۹. شرکت ها برای اجرای اثر بخش و کارای بازاریابی به خوبی سازماندهی نشده اند.
۱۰. شرکت ها حداکثر استفاده را از فن آوری های جدید نمی نمایند.

همانطور که مشاهده می شود از نظر کاتلر اولین اشتباه نابخشودنی شرکت و سازمانها در این است که بازارگرایی و مشتری مداری را مورد توجه قرار نداده اند.

### فقدان بازار گرایی

از نظر کاتلر علائم زیر نشاندهنده بازار گرا نبودن شرکت ها و سازمانها می تواند باشد:

- شناسایی ضعیف بخش های بازار
- اولویت بندی ناکافی بخش های بازار
- فقدان مدیر برای بخش های بازار

<sup>۱</sup> Philip Kotler ,Ten Deadly Marketing Sins ,Signs and Solutions,Prentice Hall Publication, ۲۰۰۴.

و برای رفع این اشتباه در مجموع راه کارهای زیر را ارائه نموده است:

- تکنیک های پیشرفته بخش بندی بازار را بکار بگیرید. از قبیل:
  - بخش بندی براساس منفعت
  - بخش بندی براساس ارزش
  - بخش بندی براساس وفاداری
- برای مهم ترین بخش های بازار اولویتهای بالاتری در نظر بگیرید.
- کارکنان فروش را تخصصی نمایید.

### فقدان مشتری مداری

کاتلر علائم مشتری مداری نبودن را در یک سازمان به شرح زیر معرفی نموده است:

- اغلب کارکنان فکر می کنند که این وظیفه بازاریابی و فروش است که به مشتریان خدمات عرضه نماید.
- هیچگونه برنامه آموزشی جهت ایجاد فرهنگ مشتری گرایانه در سازمان وجود ندارد.
- هیچگونه برنامه انگیزشی جهت رفتار ویژه و مطلوب با مشتریان وجود ندارد.

و به همین ترتیب برای پیاده سازی مشتری مداری در سازمان راه حلهای زیر را ارائه نموده است:

- در راس هرم سازمانی سلسله مراتب مشخصی را از ارزش مشتریان برای شرکت ایجاد نمایید.
- فعالیت هایی را بکار گیرید که منجر به مشتری گرایی بیشتری خواهند شد.
- ارتباط مشتریانی که از شرکت سوال، پیشنهادی و شکایت دارند را از طریق تلفن، دورنگار و پست الکترونیک آسان نمایید و با سرعت به آنها پاسخ دهید.

بنابر این از نظر کاتلر مشتری مداری از الزامات موفقیت های سازمانها است و سازمانی که فاقد این مهم باشد به

یک اشتباه نابخشودنی در بازاریابی متهم می باشد.

برای ارائه تعریف صحیحی از مشتری مداری لازم است تا ابتدا برای مشتری تعریف مشخصی ارائه شود. موارد

زیر برخی از تعاریفی است که برای مشتری در متون مختلف ارائه شده است.

مشتری هر کسی است که :

۱. به خدمات ما متکی است.
۲. از خدمات و تولیدات ما بهره می برد.
۳. با ما کار می کند و در مؤسسه ما رفت و آمد دارد.

۴. با ما در تماس است و از خدمات ما استفاده می کند.
۵. در جامعه ما زندگی می کند و بالقوه از خدمات ما استفاده خواهد کرد.
۶. مشتریان، مردم یا عملیاتی هستند که محصول یا نتایج یک عملکرد را مصرف می کنند یا به آنها نیاز دارند و از آنها بهره می برند. چون هر عملکردی در یک سازمان به یقین دارای هدفی است، بنابراین، مشتریانی دارد (برنیکر هوف و درسلر، ۱۳۷۷، ص ۳۳).

در مجموع می توان گفت که مشتری بوی بانک شخص حقیقی یا حقوقی است که خدمات بانک را دریافت می کند و بابت آنها مایل است تا هزینه مشخص شده را پرداخت نماید.

در کشورهای مختلف جایگاه مشتری با عبارات و نکاتی در کتابها یا در فرهنگ سازمانهای آنها تعیین شده است که نشان دهنده اهمیت مشتری در نزد آنها است.

۱. در آمریکا و در بریتانیا، مشتری، سلطان (God) (ارباب و همه کاره) است.
۲. در ژاپن، مشتری، پادشاه (King) است.
۳. در هند، مشتری، رئیس (Boss) است. چرا رئیس است؟ برای این که رئیس می تواند در هر لحظه که بخواهد شما را اخراج کند. هرگاه از شما و از کارتان راضی نباشد، شما را کنار گذارد.
۴. در ایران، مشتری، کارفرما (Client) یا ارباب رجوع (Clientele) است.

### تعریف مشتری مداری

در کتابها و توسط اساتید بازاریابی دنیا تعاریف متعددی برای مشتری مداری ارائه شده است که در اینجا به برخی از این تعاریف اشاره می شود.

- ترویج اطلاعات مربوط به مشتریان در سراسر سازمان، تدوین برخی استراتژیها و تاکتیکهای خاص جهت برآورده ساختن نیازهای بازار به شکل عملی و از سوی کلیه قسمتهای سازمان و وجود حس تعهد نسبت به برنامه های مربوطه در سراسر سازمان. (shapiro, ۱۹۸۵)
- مشتری مداری عبارت است از جمع آوری اطلاعات مربوط به مشتری و استفاده از این اطلاعات در واحدهای تجاری. (Kohli & Jaworski, ۱۹۹۰)
- مشتری مداری نوعی فرهنگ سازمان است که به مؤثرترین و کارآمدترین شکل، رفتارهای لازمه جهت ارزش گذاشتن به مشتریان به برترین شکل را ایجاد می کند. (Naver & Slatter, ۱۹۹۰)
- مشتری مداری، گرایش بدست آوردن اطلاعات در مورد مشتری و استفاده از آن در تدوین استراتژی به منظور برآورده ساختن این نیازها و اجرای این استراتژی از طریق پاسخگوئی مثبت به خواسته ها و نیازهای مشتریان است. (Ruekert, ۱۹۹۲)

آنچه که در تمامی این تعاریف به نوعی به آن اشاره شده است جمع آوری اطلاعات مربوط به مشتریان و شناخت صحیح آنهاست. این اقدام در بانکها و نیز سایر سازمانها خدماتی مانند هتلها و شرکت های بیمه به خوبی انجام می شود و می توان با مراجعه به این بانکهای اطلاعاتی تحلیلی جامعی از رفتار و نیازهای مشتریان به عمل آورد و به خوبی سیاستهای تامین نظرها و انتظارات مشتریان را شناسایی و اتخاذ نمود.

### سطوح مشتری مداری

مشتری مداری در سه سطح قابل تعریف است.



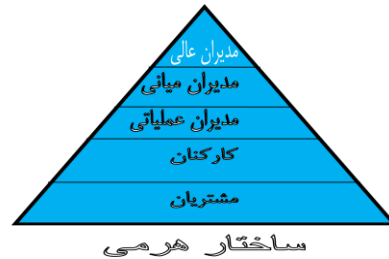
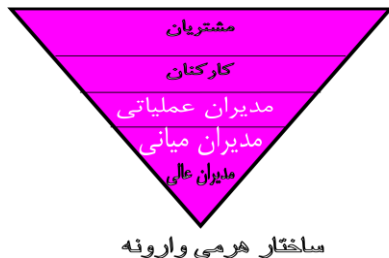
#### سازمان مشتری مدار

ویژگی های سازمان مشتری مدار عبارت است از:

- به آموزش کارکنان در مورد ارتباط مناسب با مشتریان می پردازند و اهمیت می دهند، مدیران مشتری مدار تربیت می کنند و...
- ساختار سازمان های مشتری گرا، حول تأمین نیاز مشتری است.



- باید ساختاری چون هرم وارونه طراحی کرد که در آن «مشتری» تنها رئیس بلامنازع سازمان باشد و او بر مجموعه ریاست کند نه کسی که در گوشه دفتر نشسته و عنوان «مدیریت» را یدک می کشد.



- هر عضوی از آن مفهوم مشتری مداری و رضایت مشتری را به خوبی درک کرده اند
- به طور صحیح عمل می کنند.
- مفهوم خدمات به مشتریان را به طور جامع درک کرده اند.
- شکایات و اشکالات وارده از سوی مشتریان را به طور دقیق و در اسرع وقت رفع می کنند
- آموزش و فراگیری مستمر در مورد مشتری مداری، جلب مشتری، نیازهای مشتری و ... برای هر عضوی از آن وجود دارد.
- در این ساختار هزینه ها کم، کیفیت بالا و خدمات فراگیر می شود.
- تفویض اختیارات، کارمندان را فوق العاده به مشتری نزدیک می نماید . که به ویژه در بانکها این موضوع بسیار مهم است.
- بستر و فضای مساعدی چون جو خانوادگی فراهم گشته و رهبر چون والدین به تربیت و هدایت و نوازش کارمندان خود همت می گمارد.
- جو گذشت و فراموشی خطاهای همدیگر، موجبات اصلاح رفتاری، پر کردن خلأهای سازمانی، نهایتاً جلب رضایت عالی مشتری در آن تجربه می شود.
- نشاط و اعتماد، ضرورت انکارناپذیر رهبران این ساختار می باشد.
- در این فضای سازنده، سیلی خروشان، تمام کدورت ها را از میان زدوده و فضیلت ها را به جای او می گمارد.
- در این ساختار سیستم خودارزیابی مستمر پایه گذاری شده تا از ارتباط مؤثر فرآیندها و راهبردها با مأموریت مطمئن شویم.

- ساختار دارای انعطاف پذیری لازم برای تغییرات ضروری است تا به هنگام نیازهای مشتری و یا هر ضرورت دیگر بتوان تغییر لازم را انجام داد و تا سرحد امکان در این ساختار، مشارکت با مشتری در سرلوحه برنامه های کاری قرار می گیرد.

### مدیران مشتری مدار

ویژگی های مدیران مشتری مدار عبارت است از:

- «مشتری» را می شناسند.
- تمایل به قبول اشتباه دارند.
- به مشتری خدمت می کنند.
- برای مردم احترام قائل هستند.
- در مشتری احساس برنده شدن ایجاد می کنند.
- « اهمیت مشتری» را در سازمان نشان می دهند. ارائه انتقادات سازنده منع نمی کنند.
- به انتقادات سازنده مردم به موقع پاسخ می دهند.
- ظرفیت انتقاد پذیری سازمان را افزایش می دهند.
- در مورد مشتری (مردم)، مانع اظهارات مخرب می شوند.

### پشت میز جای کوتاهی برای دیدن بازار است، اگر می خواهید بازار را ببینید به سراغ آن بروید.

ستا بانکها بدلیل دور بودن از شبکه عملیات و نیز بروکراسی زیاد گاه از نیازهای مشتریان غافل می شوند و بیشتر در جهت تمرکز اختیارات در ستاد مرکزی حرکت میکنند که در نهایت منجر به کاهش میدان عمل نیروهای شعب و از دست دادن مشتریان می شود. بنابراین باید ستاد سازمان در بانکها دارای کمترین فاصله به شبکه عملیات باشد و بتواند به خوبی نیازهای مشتریان را رصد و در عین حال نیازهای نیروهای صف را نیز شناسایی و تامین نماید. بدین ترتیب می توان گفت مشتری مداری در بانک نیز نهادینه شده است.

### کارکنان مشتری مدار

ویژگی های کارکنان مشتری مدار عبارت است از:

- مردم دار هستند و مردم را دوست دارند.
- همیشه جانب مشتری را می گیرند.

- به سؤالات مشتری پاسخ مناسب می دهند.
- به حرف های مشتری خوب گوش می دهند.
- شیک پوش هستند و ظاهری آراسته و باطنی وارسته دارند.
- خوش صحبت هستند.
- خود را به جای مشتری می گذارند.
- بیشتر به فکر ارائه خدمات به مشتری هستند تا سود شخصی یا سازمانی.
- همیشه بیش از حد انتظار مشتری برایشان کار می کنند.
- با مشتری همانند میهمان خود رفتار می کنند.
- رفتار آنها نشانگر آن است که مشتری را در اولویت قرار می دهند.

## دلایل نهادینه سازی مشتری مداری در بانکها

### خروج مشتریان

تحقیقات نشان می دهد که از مجموع مشتریان سازمان :

- ۳ درصد بطور معمول باز نمی گردند .
- ۵ درصد در اثر ارتباطی که با سایر بانکها دارند مراجعه نمی کنند.
- ۹ درصد بنابر دلایل رقابتی جدا می شوند .
- ۱۴ درصد بدلیل نارضایتی از محصول و خدمت بر نمی گردند .
- ۶۸ درصد بدلیل بی تفاوتی ها و برخوردهای سرد و نادرست مدیران ، کارکنان و مالکان از بانک خدماتی خریداری نمی کنند .
- ۱ درصد نیز می میرند .

بنابراین بیشترین دلیل خروج مشتریان از بانکها ناشی از رفتار آنهاست . این برآوردها نتایج مطالعاتی است که در بسیاری از سازمانها انجام شده است. این موضوع در بانکداری امروز ایران نیز صادق است . شاید بتوان تفاوتهای بسیار زیادی برای خدمات بانکهای داخلی شناسایی نمود اما دیده می شود که بدلیل رفتار نیروهای شعب و آزادی عمل آنها در ارائه خدمات و تخفیفات، برخی از بانکها از سایرین در شاخص هایی چون منابع، سودآوری و درآمدهای کارمزدی فاصله گرفته اند.

### تمایز در شاخص های عملکردی

نمودار زیر تفاوت بانکهای مشتری مدار را نسبت به سایر بانکها نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود در شاخص های عملکرد مشتری مداری می توان بانک را از رقبای خود متمایز سازد.

## تمایز شاخص بین بانک‌های مشتری مدار و معمولی

بانک‌های معمولی	بانک‌های مشتری مدار
بازگشت سرمایه ۱۱٪	بازگشت سرمایه ۱۷٪
سود فروش ۵٪	سود فروش ۹/۲٪
رشد سهم بازار ۲٪	رشد سهم بازار ۶٪
کاهش هزینه ۲ تا ۳٪	کاهش هزینه ۱۰ تا ۱۵٪
رشد قیمت سهام ۱۰/۹٪	رشد قیمت سهام ۱۶/۹٪

علاوه بر نتایج تحقیقات فوق الذکر برآورده‌ای زیر در بررسی بانکهای خارجی و در مطالعات قابل اتکا شناسایی شده است.

- ۹۸ درصد مشتریان ناراضی بدون شکایت و بدون اطلاع قبلی بانک را ترک کرده و به سوی رقیب می روند.
- چنانچه بانکی نرخ نگهداری مشتری خود را ۲ درصد افزایش ده د، اثرش بیشتر از این است که هزینه های عملیاتی خود را ۱۰ درصد کاهش دهد.
- در مورد علل شکست بانکها و سازمانهای ناموفق، تحقیقات نشان می دهد که ۶۲ درصد از آنها، رضایت مشتری را به عنوان یک اولویت تلقی نمی کنند.
- هزینه جذب یک مشتری جدید ۵ تا ۱۱ برابر هزینه نگهداری یک مشتری قدیمی است.
- ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است.

بنابراین برای ارتقای سطح مشتری مداری در بانکها همانطور که در تعاریف و شاخص های فوق آمد نیاز است تا ابتدا شناخت صحیحی از مشتریان به عمل آید.

## ابعاد مشتری مداری

مشتری مداری را می توان در چهار بعد زیر جستجو نمود.



همانطور که مشاهده می شود مشتری مداری به شدت به اطلاع از مشتری و اطلاع دادن بـمـشـتـریـان نیاز دارد. برای

این منظور نیاز است تا ابتدا گروه بندی صحیح ی از مشتریان در بانکها صورت پذیرد . در علم بازاریابی انواع

مشترکین را می توان در گروه هایی مشخص بر اساس رفتار و نیاز های آنها طبقه بندی نمود.

## گروه های مشتریان

از زوایای مختلف می توان مشتری را به انواع مختلف تقسیم کرد . در این قسمت مشتری را از سه جنبه مورد بررسی قرار می دهیم :

- ۱) درجه بندی مشتری از جنبه میزان رضایت مندی آنها
- ۲) انواع مشتری براساس رفتارهای آنها
- ۳) تقسیم مشتری براساس زمان (قدیم و جدید)

### انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

رضایت مشتری مقدار احساسی است که در اثر رفع انتظارات مشتری و یا افزودن به انتظارات او به مشتری دست می دهد. در این درجه بندی معیار اطلاع یافتن از نظرات مشتری پس از دریافت کالا یا خدمات و میزان رضایتی است که برای او حاصل می گردد.

**الف) مشتری راضی:** کسی است که در حال حاضر راضی است ولی هنوز جزء مشتریان ارزشی و وفادار

دائمی ما نیست ، زیرا که او :

\*دمدمی مزاج است و رقیب ما می تواند با دادن کمترین امتیاز، نظر او را تغییر دهد.

\* نست به شما بی تفاوت است یعنی شما را نه ستایش می کند و نه سرزنش

\* حداقل سطح خوب بودن را برای ما دارد.

**ب) مشتری شاد:** میزان وفاداریش به شما بیشتر شده و در طول یک دوره یکساله یا دوساله ، بیشتر از

مشتری راضی از شما خرید میکند، زیرا که:

\* او باور دارد شما بیشتر از انتظارش به او سرویس داده اید.

\* به همین دلیل او از شما نزد دوستانش تعریف می کند و برایتان مشتری جدید می آورد.

\* ولی به این نکته بسیار مهم توجه کنید که در مراجعه های بعدی توقعاتی دارد که باید در ابتدا خود را آماده برآورده ساختن توقعات بعضاً نابجای او کنید و گرنه نداشتن برنامه منطقی ومدون برای برآورده ساختن توقعات او می تواند او را به مشتری ناراضی مبدل کند.

**(پ) مشتری ناراضی:** او بجای راضی بودن، متاسفانه در گروه مخالفان و ناراضیان شما قرار دارد زیرا:

- \* نتوانسته اید نیازش را برطرف کنید.
  - \* او از کیفیت و برخورد شما راضی نیست.
  - \* رقبا بهتر از شما به او سرویس داده اند.
  - \* برای جلب او باید به وی اطمینان دهید که موانع ناراحتی او را شناسایی و از بین برده اید (مثلاً با تعویض کسی که باعث نارضایتی او شده است)
- ولی ممکن است دیگر او را نبینید تا رضایت او را جلب کنید، لذا تلاش کنید با ارائه خدمات بنیانی از ابتدا مانع نارضایتی مشتریان شوید.
- توجه داشته باشید که :

- مشتری ناراضی حتماً سازمان را ترک می کند.
- مشتری ناراضی مشککش را با ۸ نفر بیان کرده و آنها را به سوی رقیب می کشاند.
- مشتری ناراضی، اطلاعاتش را به ۲۰ نفر دیگر می دهد.
- ۹۸ درصد مشتریان ناراضی بدون شکایت و بدون اطلاع قبلی ما را ترک کرده و به سوی رقیب می روند.

**(ت) مشتریان به وجد آمده (شیفته):** اینها ارزشمندترین مشتریان شما هستند و باید با استفاده از شیوه

های نافذ رهیوی و از طریق جلب قلوب و نفوذ در دل ها، آنها را جذب سازمان نمایید، زیرا این

مشتریان بعداً جزو مشتریان وفادار شما خواهند شد:

- هوادار متعصب و پروپا قرص شما هستند

- با اصرار، دیگران را به سوی شما می کشانند.

- از خودشان هزینه می کنند تا شما را به شهرت برسانند.

**(ث) مشتریان خشمگین:** علمکرد شما نه تنها موجب ناراحتی آنها بلکه باعث خشمشان نیز می شود، و

به همین جهت:

- او در پی انتقام گیری از شماست.

- به او از جانب شما خسارت رسیده

- او فعالانه همه را بر علیه شما می شوراند.

- کمترین خواسته او محو شما از صحنه است.

- وجود تعداد بسیار اندکی از این نوع مشتریان هم فوق العاده خطرناک است بطوریکه که برای نابودی و از

بین بردن کسب و کار شما، چند نفر از اینها کافی هستند. لذا به هیچ وجه نباید بگذارید مشتری به این

حد از خشم برسد.

- برای اینکه به این مشتریان برخورد ن کنیم باید با ایجاد یک سیستم مراقبت خوب اصلاً شاهد این گروه

نباشیم. برای تبدیل آنها به مشتری راضی باید نهایت تلاش و جدیت را به عمل آورید.

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

اینک با توجه به اهمیت گروه پنجم، بطور اختصار نحوه برخورد با آنها را مورد توجه قرار می دهیم.



## نحوه برخورد با مشتری خشمگین:

برای تبدیل مشتری خشمگین ابتدا به مشتری راضی و بعد به مشتری شاد و هیجان زده باید تدابیر دقیقی

در نحوه برخورد با او بکار بندیم که انجام سیکل زیر تا حدودی این خواسته را محقق می سازد:

۱. فعالانه به حرفهای او گوش دهید و با حرکات سر و گردن و گفتن کلماتی مثل می فهمم یا مشکلاتان را

درک میکنم او را وادارید که همه حرفهایش را که ناشی از فشارهای عصبی و روانی است و در

رفتارش با شما موثر بوده، بیان کرده و تخلیه کند (چون هیچکس موقعی که عصبانی است رفتار منطقی

ندارد)

۲. مؤدب و متین باشید و با او فوق العاده دوستانه و صمیمی صحبت کنید . اگر او بفهمد به عنوان یک

انسان برایش احترام خاصی قائل هستید باب مذاکره دوستانه و سازنده را برایتان باز می کند.

۳. باتوجه به شناختی که معمولاً از او دارید، با سوالهای به موقع و منطقی سعی کنید او را از حالت

عصبانیت خارج سازید و به او نشان دهید که شما دوستدار واقعی و طرفدار او هستید.

۴. به هیچ وجه به نحو احساسی صرف با او برخورد نکنید، بدانید که احساس ترحم کردن او را خشمگین

تر می سازد.

۵. در اسرع وقت با استفاده از فناوری های مدرن مشکل اصلی او را شناسایی کنید.

۶. در صورت امکان سعی کنید آنچه که باعث خشم او شده را در حضور خود او بررسی کنید . این

فرصت را به هیچ وجه از دست ندهید.

۷. اگر متوجه شدید که حتی درصد کوچکی تقصیر با شماست سریعاً مسئولیت را پذیرفته و ضمن

اعتنای، از او عذرخواهی کنید و قول دهید که در این اولین فرصت صدمات حاصله را جبران کرده و

- نتیجه را به او اطلاع می‌دهید و مطمئن باشید که این صداقت در برخورد و یک پوزش شفاف می‌تواند یک کدورت و کینه توزی را به یک تفاهم مشترک تبدیل کند.
۸. با توجه به اینکه وجود یک ناراحتی در تجارت خسارات بزرگ پیش بینی نشده‌ای را به وجود می‌آورد، با این کار، از شمار ناراضیان بالقوه خود نه یک نفر بلکه ده‌ها نفر را کم و به گروه طرفداران خود اضافه می‌نمایید.
۹. اگر حق با او بود، به او بگویید: از وقتی که برای ما صرف کرده تا مشکلی را گوشزد کرد و مانعی را از سر راه کار شما بردارد، کمال امتنان را از او داشته و همه عمر خود را مدیون او میدانید.
۱۰. کلماتتان محترمانه بوده و بوی صمیمیت دهد، مثل «از اینکه شما چند سال است مشتری ما هستید ما خود را ملزم می‌دانیم به هر طریق ممکن رضایت شما را جلب کنیم» بدینوسریله در او احساس مهم بودن را زنده کنید و به او دقیقاً اطمینان دهید که به نفع او کار خواهید کرد.
۱۱. راه‌هایی برای کاهش فشار مسئله پیدا کنید مثلاً اگر تأخیر در تحویل کالا باعث خشم او شده بگویید «دیر و زود دارد ولی مطمئن باشید سوخت و سوز ندارد» یا «اگر دیر شروع کردیم ولی سعی می‌کنیم به موقع تحویل دهیم».
۱۲. اقدامی سریع و فوری به عمل آورید و مسئله را فوری حل کنید و به مشتری بفهمانید که شما برای حل مسئله او نهایت تلاشتان را به کار گرفته‌اید و بگذارید او وقتی از شما جدا می‌شود احساس مهم بودن کند.
۱۳. در خاتمه هم مجدداً برای مشتری توضیح دهید که چگونه مشکل را حل کردید.

## انواع مشتری از جنبه رفتاری

بدون شک مشتری مهم ترین دارایی هر سازمان به حساب می آید و تمامی تلاش ها صرفاً در نحوه ارائه خدمت به او ارزش پیدا می کند و لذا حفظ مشتری مهمترین خط مشی هر موسسه ای خواهد بود و در نتیجه برای حفظ او باید از خصوصیات روحی، رفتاری، عادات و رسوم او مطلع باشید تا با ارائه عکس العمل مناسب و به موقع در مقابل گفتار و رفتار او فرصت هایی را ایجاد و بهره برداری کنید. از این نظر مشتریان به هفت گروه قابل تقسیم هستند:

**الف) مشتریان پرحرف:** داشتن متانت و دقت در گوش دادن به حرفهای او بدون هیچ گونه شتابزدگی و بی حوصلگی، تنها راه نفوذ در اینهاست. توجه نمایید که در صورت جذب این گونه مشتریان، به دلیل پرحرفی میتوانند در ردیف مبلغان کارآمد و هواداران سرسخت آینده شما به حساب آیند.

**ب) مشتریان عصبانی:** به هیچ وجه در حالت عصبانیت مشتری، نمیتوان به او جنس فروخت. بنابراین ابتدا او را آرام کرده و بعد با خونسردی کامل، کالای خود را به او عرضه نمایید.

**پ) مشتری عجول:** آنها سعی دارند خود را آدم مهم و کم وقت جلوه دهند لذا سعی کنید بدون عجله و بدون شاخ و برگ و زواید با آنها معامله کنید.

**ت) مشتریان پرحوصله:** چنین افرادی برای یک خرید ساده وقت فراوانی را تلف می کنند ولی مطمئن باشید برای شما پیدا کردن مشتری سودمند، ارزش اندکی تحمل پرچانگی را دارد لذا بدون خستگی و از کوره در رفتن و با حوصله فراوان به حرفهای آنها گوش دهید در این صورت مطمئناً آنها را جذب خواهید کرد.

**ث) مشتریان از خود راضی:** آنها تظاهر می کنند که همه چیز را می دانند و به خوبی کالای شما را می شناسند. شما باید خود را هم سطح آنها بدون کم و زیاد نشان دهید و با استفاده از جمله «همانطور که خودتان می دانید» یا «افرادی مثل جنابعالی کم هستند» او را مجذوب نمایید.

ج) مشتریان کم ادب: باید بی ادبی آنها را نادیده گرفت و با رفتار مودبانه شرمندشان ساخت، در این

حالت با خرید از شما درصدد جبران عمل خود خواهند بود.

چ) مشتریان معمولی: با توجه به موارد ذکرشده زحمت چندانی برای جذب آنها نخواهیم داشت.

در یک برآورد کلی از چند سازمان نسبت های مشتریان به شرح جدول زیر محاسبه شده است.

درصد	انواع مشتری از نظر رفتاری
۳۶	شاد- راحت
۲۳	همه چیز دان
۱۸	مغرور و عجول
۹	نگران
۸	خشمگین و مشوش
۶	خجالتی و عصبی
۱۰۰	جمع

### انواع مشتری از نظر قدمت

#### الف) مشتریانی دائمی

به دلیل استمرار سفارشات و سودآوری بیشتر که عاید موسسه میکنند باید مورد توجه ویژه قرار گیرند و

کمترین غفلت و اشتباه در برخورد با آنان، صدمات جبران ناپذیری را عاید سازمان خواهد کرد.

فراموش نکنیم که مشتریان دائمی امروز، همان کسانی هستند که تا دیروز برای به دست آوردن آنها،

زحمات طاقت فرسایی را متحمل شدید.

در زمینه حلقه ارتباطی با مشتریان شما باید بدانید:

الف) هزینه جذب یک مشتری جدید بین ۵ تا ۱۱ برابر حفظ مشتری قدیم است.

ب) وجود تعداد زیادی از این مشتریان مایه مباحات و سرمایه اعتباری ما هستند.

## ب) مشتریان وفادار

مشتری وفادار کسی است که به طور مکرر از یک فروشنده کالا و خدمات می‌خرد و نسبت به او نگرش مثبتی دارد و به همین جهت خرید از او را به تمامی آشنایان خود نیز به طور مصرانه توصیه می‌کند، لذا ۵ درصد افزایش در وفاداری مشتری باعث میشود ۲۵ تا ۲۸ درصد سود شرکت افزایش یابد این نرخ را هزینه وفاداری می‌گویند.

به همین دلیل است که تجار و کسبه خردمند و دوراندیش همواره روی عمق روابط تجاری خود در طول زمان، حساب باز می‌کنند و این مشتریان را یاران اصلی خود می‌دانند.

## سیاست های مشتری مداری

### اصول مشتری مداری

۱. راه دستیابی به رضایت واقعی مشتری با **راستی و صداقت** آغاز می‌شود و با تلاش و صرف زمان بیشتر برای جذب مشتریان ادامه می‌یابد.
۲. امروزه در شرکتها دیگر مساله رضایت مشتری مطرح نیست بلکه هم و غم آنها **شاد کردن مشتری** است مثلا هر یک از کارکنان می‌کوشند تا با ارائه یک خدمت بهتر، گوی سبقت را از دیگران برابند.
۳. قدم اول در دستیابی به رضایت مشتری **شناخت مشتری** است.
۴. امروزه تنها راضی کردن مشتری کافی نیست. تلاش ما باید روی **موفق سازی مشتری متمرکز** شود و این بدان معناست که ما نیازهای مشتری را پیش بینی کنیم و دایره وسیعی از امکانات را در اختیار آنها قرار دهیم.
۵. نباید در تمامی شرکت نتایج عملکرد را براساس انتظارات و خواسته های خودمان بسنجیم بلکه تنها **خواسته های مشتری است که باید مبنای سنجش** قرار بگیرد.
۶. تولید کنندگان کالا یا خدمات خود ضامن رضایت مشتریان هستند. هدف آنها باید **پیشی گرفتن در خواسته های مشتریان** در مسائلی باشد که بیشترین ارزش را برای آن قائلند.
۷. شعار ما این است که **رابطه با مشتری منشا ارتقا کیفیت** است. دارا بودن یک فرهنگ بهبود کیفی که حکایت از توجه به مردم دارد یک استراتژی لازم در تجارت است.

۸. **رضایت مشتری سرمایه اصلی شرکتهای خصوصی** است. در بازارهای رقابت کامل، شاخصهای موفقیت سنتی موفقیت مانند میزان فروش و نرخ رشد و سهم بازار است که نشانگر سطح رضایت مشتریان از یک شرکت است.
۹. یک تولید کننده کالا یا خدمات زمانی می تواند رضایت مشتریان خود را احساس نماید که **تولیدات وی توقعات مشتریان را بر آورده کرده و یا از انتظارات آنان پیشی گرفته باشد.**
۱۰. اعتقاد بر این است که شما زمانی رضایت مشتری را جلب می نمایید که **مشتریان با میل و رغبت مجدداً برای خرید محصولات به شما مراجعه نمایند نه آنکه مجبور به مراجعه مجدد باشند.**
۱۱. ارائه خدمات به مشتری یعنی **دارا بودن کارکنانی شایسته و آگاه که خدمات را به شکلی دوستانه و مفید به مشتریان ارائه کنند.**
۱۲. **کیفیت عامل اصلی کسب اعتماد مشتری است.** اگر یکبار آنرا از دست بدهید، برای همیشه از دست رفته است.

## رفتارهای مشتری مداری

### رفتارهای مثبت

۱. به مشتریانتان خوش آمد بگویید.
۲. آنها را با نام فامیلشان صدا بزنید.
۳. به خواسته های آنان به دقت گوش دهید.
۴. برای پاسخگویی به سوالات آنان همواره آماده باشید.
۵. در برابر مشتریان متواضع باشید.
۶. از اینکه شما را انتخاب کرده اند، از آنها تشکر کنید.
۷. از آنها دعوت کنید مجدداً به شما مراجعه کنند.
۸. پیش دستی در برقراری ارتباط (سلام کردن کلید ارتباط است)
۹. توصیه کردن و پیشنهاد دادن و ایفای نقش مشاور
۱۰. صراحت و شفافیت در بیان مطالب
۱۱. ابراز قدردانی و تشکر از فعالیتهای انجام شده
۱۲. بها دادن به نقاط مثبت، موفقیتها و ارزشهای سازمانی یا شخصی مخاطب
۱۳. پیشنهاد ارائه خدمات (داوطلبانه)

۱۴. به کاربردن لغت «ما» به جای «من» یا «شما» و القای این تفکر که ما هر دو در یک قایق هستیم (منافع مشترک داریم).
۱۵. گفتگو درباره همکاریهای مشترک در آینده
۱۶. پذیرش مسئولیت
۱۷. برنامه‌ریزی برای فعالیتها و عملیات آینده

### رفتار های منفی

۱. اکتفا به پاسخ گفتن به مشتری (در صورتی که سؤالی از جانب او مطرح شود)
۲. توجیه کردن و دلیل آوردن برای خطاها و کاستیها
۳. منتظر ماندن برای درخواست کمک یا خدمات
۴. مرزبندی بین منافع خریدار و فروشنده
۵. محدود کردن مذاکرات به مسائل و مشکلات فعلی
۶. عدم قبول مسئولیت و فرافکنی
۷. ورود به بحثهای طولانی و بی‌نتیجه
۸. صحبت کردن در مورد مشکلات و بدی روابط در گذشته
۹. دید تونلی و محدودیت شعاع تفکر

### مهارت های فردی

۱. لبخند بزنید.
۲. سعی کنید تأثیر خوش آیندی روی دیگران بگذارید.
۳. درباره موضوعاتی که مورد علاقه دیگران است، صحبت کنید.
۴. در صحبتهای خود مخاطب را با اسم صدا بزنید.
۵. از مشتری تعریف کنید. مردم دوست دارند که مورد تعریف واقع شوند.
۶. گوش کنید، این بهترین راه احترام گذاردن و تعریف کردن از یک شخص می‌باشد.
۷. طوری رفتار کنید که مخاطب شما احساس اهمیت بکند.

## منابع و مآخذ

۱. کاتلر، فیلیپ، (مبانی مدیریت بازاریابی)، (علی پارسائیان)، ۱۹۱۱
۲. کارت رایت، راجر، ارتباط با مشتری، (علی پارسائیان)، انتشارات ترمه، چاپ اول، ۱۱۲۱
۳. کاتلر، فیلیپ (مبانی مدیریت بازاریابی)، (علی پارسائیان)، ۱۹۱۱
۴. آلارد، لویید، (درس ها و ماجراهای فروش)، (محمد ابراهیم گوهریان و لیدا نورالعیونی)، ۱۹۹۴
۵. یحیایی ایله ای، احمد، اصول مشتری مداری، انتشارات معتمد، چاپ اول
۶. میرزایی، محسن، مدیریت فروشگاه و خرده فروشی ها با رویکرد استراتژیک.
۷. محمدی، اسماعیل، مشتری مداری، انتشارات موسسه فرهنگی رسا.
۸. دادخواه، محمدرضا، کمالی، کامل، بازاریابی و مدیریت بازار، انتشارات شهر آشوب، چاپ سوم
۹. کاتلر، فیلیپ، مدیریت بازاریابی، (بهمن فروزنده)، نشر آزموده، چاپ چهارم
۱۰. کرمانشاهی، کامران، فرآیند جلب رضایت مشتری، سایت Magiran.com
۱۱. Allard, lioyd, **lesson & adventures in sales**, C ۱۹۹۴.
۱۲. Robert D.hofT"amazon.com throws open" **business week**, October ۱۹۹۹, p۴۴.
۱۳. Online holiday shoppers to triple, "cyberatlas, november ۹, ۱۹۹۹, cyberatlas.internet.com/markets/retailing;" new bcg study re-evaluates size, **growth and importance of business-to-business E-commerce**, "boston consulting graup
۱۴. December ۸۱, ۱۹۹۹. www.bcg.com/practice/e-commerce/press\_coverege\_subpage۴.asp.