

مشتری مداری: رمز موفقیت سازمان‌های متعالی

دکتر اسدالله کردنائیج*

چکیده

از آنجا که آینده جهان در قرن بیست و یکم آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج فن‌آوریهای برتر، مشتری مداری و گسترش تجارت است، شرط توفیق در این میدان، بهره‌گیری از فرصتها و رویارویی با چالشهای پیش رو است. یکی از مهمترین چالشهای سازمانهای امروزی مشتری مداری و جلب رضایت مشتری است. این مهم می‌طلبد تا مشتری مداری و جلب رضایت مشتری از زوایای مختلف بررسی گردد تا بتوان در دنیای رقابت باقی ماند. از اینرو در این مقاله ابتدا مشتری مداری و جلب رضایت مشتری از زوایای مختلف بررسی و سپس مدل‌های سنجش رضایت مشتری ارائه می‌گردد. قسمت پایانی مقاله نیز به نتیجه‌گیری و بحث در خصوص مشتری مداری بعنوان رمز موفقیت سازمانهای متعالی اختصاص دارد.

مقدمه

مشتری مداری، افزایش رقابت، تغییرات سریع فن‌آوری، جهانی شدن و ... مفاهیم جدیدی هستند که جهان امروزی را به شدت تحت تأثیر خود قرار داده و آن را از

*. عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس - مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران

جهان پیشین بسیار متفاوت کرده اند؛ به گونه‌ای که دیگر نمی‌توان با اندیشه‌های قدیمی در جهان جدید رقابت یا حتی زندگی کرد (هکس و مجلف؛ ۱۹۹۵ ص ۱). در چنین شرایطی بیشتر سازمانها پی برده‌اند که اگر می‌خواهند در دنیای کنونی بقاء داشته باشند باید به سمت مشتری مداری و جلب رضایت مشتری حرکت کنند. سازمانهایی که به نیازهای مشتریان اعتنایی نمی‌کنند و رویکرد کالا^۱ را پیشه می‌کنند از صحنه رقابت حذف می‌شوند. از اینرو مشتری مداری بعنوان سنگ بنای نظریه‌های مدیریت بازاریابی نوین شناسایی شده است (باردی، ۲۰۰۱، ص ۲۴۱). در واقع تلاش و کوشش فراوانی که امروزه در جهت ارتقای ابزارهای مدیریت عملکرد و گسترش نگرش مشتری مداری توسط محققان، کارشناسان و مدیران سازمانهای تجاری صورت می‌گیرد، نشان دهنده آن است که اکنون رضایت مشتری یکی از مهمترین عوامل در تعیین موفقیت سازمانها در امر تجارت و سودآوری به شمار می‌آید. در این مقاله تلاش شده است تا مفاهیم رضایت مشتری و مشتری مداری از زوایای مختلف بررسی، و سپس مدل‌های سنجش رضایت مشتریان ارائه شود. قسمت پایانی مقاله نیز به تبیین بحث مشتری مداری به عنوان رمز موفقیت سازمانهای متعالی پرداخته است.

مفهوم رضایت مشتری

رضایت مشتری مستلزم شاد و راضی نگهداشتن مشتریان هم در تعاملات روزانه و هم از دیدگاه بلند مدت و جهانی است. فشارهای رقابتی سازمانها را وادار می‌سازد تا نیازمندیهای مشتری را شناسایی کنند و استراتژیهای را تدوین کنند که به آنها اجازه دهد در برابر سایر رقبا موفق بشوند (الینگر و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۱۲۲).

رضایت مشتری میزان مطلوبیتی است که مشتری به خاطر ویژگیهای مختلف کالا کسب می‌کند و منبع سودآوری و دلیلی برای ادامه فعالیت سازمان است (هرون و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۱۱). این امر یکی از موضوعات مهم نظری و تجربی برای بیشتر بازاریابان و محققان بازاریابی است و به عنوان جوهره‌ی موفقیت در جهان رقابتی تجارت امروزی در نظر گرفته می‌شود.

رضایت مشتری احساس یا نگرش مشتری نسبت به کالا یا خدمت است. رضایتمندی

مشتري نتیجه اصلی فعالیت بازاریاب است که به عنوان پل ارتباطی بین مراحل مختلف رفتار خرید مصرف کننده عمل می‌کند. اگر مشتریان به وسیله خدمات یا کالاها خاصی راضی شوند، احتمالاً خرید خود را تکرار خواهند کرد. مشتریان راضی با سایر افراد درباره‌ی تجارب مطلوب خود سخن می‌گویند و نتیجه این گفتگوها نوعی تبلیغات دهان به دهان مثبت برای شرکت است؛ در مقابل مشتریان ناراضی شرکت ارائه دهنده کالا یا خدمت مورد نظر زوی برگردانیده و به تبلیغات دهان به دهان منفی می‌پردازند (جمال و ناصر، ۲۰۰۲).

جایگاه رضایتمندی مشتري در مباحث مربوط به کیفیت

امروزه سازمانها دریافته‌اند که رضایت مشتري ضامن بقای سازمان است. اهمیت این امر تا بدان جاست که رضایت مشتري مهمترین عامل در مدل‌های کیفیت نظیر مدل سازمان مدیریت کیفیت اروپایی^۱، مدل بالدريج و مدل دمیگ است. در مباحث مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار^۲ نیز رضایت مندی مشتري از اهمیتی دو چندان برخوردار است. سازمانهایی که هر یک از دو نگرش مدیریت کیفیت فراگیر^۳ و مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار و یا تلفیقی از آن را بکار می‌برند، جلب رضایت مشتري را اساس و شالوده‌ی استراتژی خود قرار داده‌اند. آنان سه فرآیند زیر را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند:

الف - پیش بینی نیازهای مشتري

ب- پاسخگویی سریع به نیازهای مشتري

ج- خلق کالاها جدید

این سازمانها تلاش می‌کنند تا با استفاده از روشهای فوق از طریق ارتقاء کیفیت کالاها، کاهش هزینه‌ها، نوآوری در کالاها، فرآیند تولید و توزیع، رضایت مشتریان را جلب نمایند (فلیپ و هزلت، ۱۹۹۵).

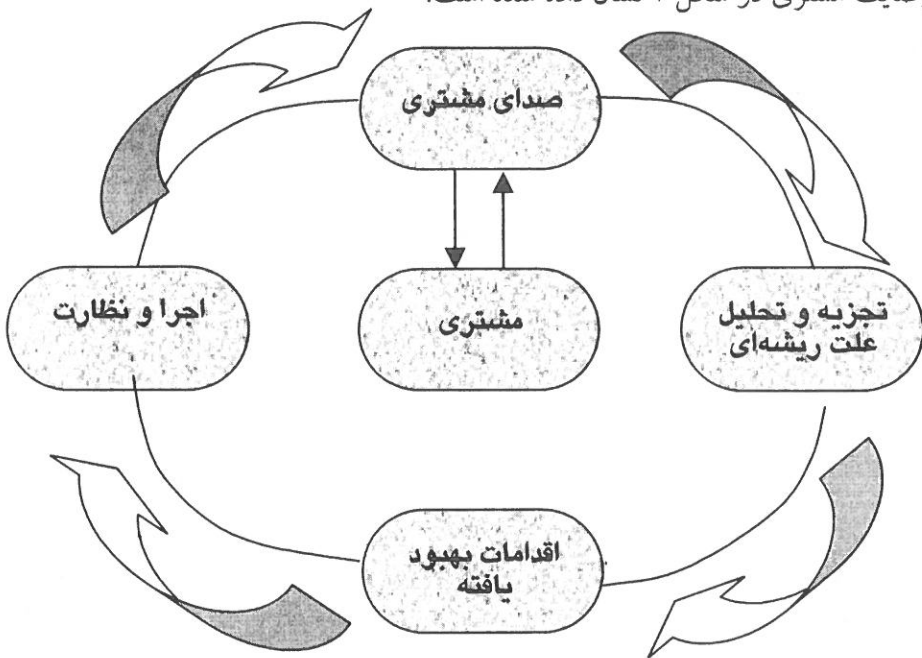
1-EFQM

2-EPR

3-TQM

چرخه‌ی بهبود مستمر رضایت مشتری

داده‌های رضایت مشتری برای طراحی کالاها جدید طراحی می‌شوند و فرآیند موجود بهبود می‌یابد. گوش دادن به مشتری، درک عمیق از آنچه که مشتری می‌خواهد را میسر می‌سازد و روشهای تحلیل علت ریشه‌ای^۱ کمک می‌کند تا راه حلها پیدا شده و به اجرا گذاشته شود. وقتی اقداماتی به اجرا در می‌آید، کارایی و اثربخشی شان مورد نظارت قرار می‌گیرد تا مشخص شود که آیا با نیازمندیهای مشتریان انطباق دارد یا خیر. اگر چنین باشد این امر موجب رضایتمندی مشتری می‌گردد و این چرخه بسته بهبود مستمر، استمرار خواهد یافت (زایری، ۲۰۰۰، ص ۳۹۲-۳۹۱). چرخه بهبود مستمر رضایت مشتری در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- چرخه‌ی بهبود مستمر رضایت مشتری

اقتباس از: زایری، ۲۰۰۰، ص ۳۹۲

اهمیت دستیابی به رضایت مشتری

چرا شرکت‌ها نیازمند دستیابی به رضایت مشتری هستند؟ اهمیت رضایت مندی مشتری برای شرکت‌ها چیست؟ برای پاسخ به این سؤالها نخست باید بدانیم که اگر مشتریان ناراضی باشند چه اتفاقی می‌افتد و همین‌طور مشتریان رضایتمند چه منافعی برای شرکت دارند و چگونه شرکت می‌تواند به رضایت مشتری دست یابد.

تحقیقات نشان می‌دهد که ۹۶ درصد مشتریان هیچگاه در رابطه با رفتار بد و کیفیت نامطلوب کالاها و خدمات شکایت نمی‌کنند و ۹۰ درصد این مشتریان ناراضی دوباره به شرکت مراجعه نمی‌کنند. هر کدام از این مشتریان ناراضی، ناراحتی خود را حداقل به ۹ نفر می‌گویند و ۱۳ درصد مشتریان ناراضی، ناراضیتی خود را به بیش از ۲۰ نفر انتقال می‌دهند (ویلاولیس، ۲۰۰۰، ص ۹).

مطالعات هایز و درج^۱ حاکی از آن است که معمولاً نگهداری مشتریان فعلی از پیدا کردن مشتری جدید که دارای فرآیند پیچیده‌ای بوده و هزینه بالایی دارد، بسیار کم هزینه‌تر است.

مشتریان فعلی از قبل برای سازمان شناخته شده‌اند و به آسانی می‌توان با آنها ارتباط برقرار کرد. یک مشتری وفادار ممکن است در طول سالها ارتباطش با سازمان صرف کند. بخصوص اگر این مشتری از طریق دریافت کالا یا خدمتی با کیفیت که سازمان وعده تحویل آن را داده است، تشویق شود. بنابراین ارتباط داشتن با مشتریان کنونی از جستجو برای یافتن مشتریان جدید بسیار آسانتر و سودمندتر است (هایز و درج، ۱۹۹۸، ص ۴). مطالعات نشان می‌دهد که جذب یک مشتری جدید شش برابر پرهزینه‌تر از نگهداری مشتریان فعلی است (ویلاولیس، ۲۰۰۰، ص ۹).

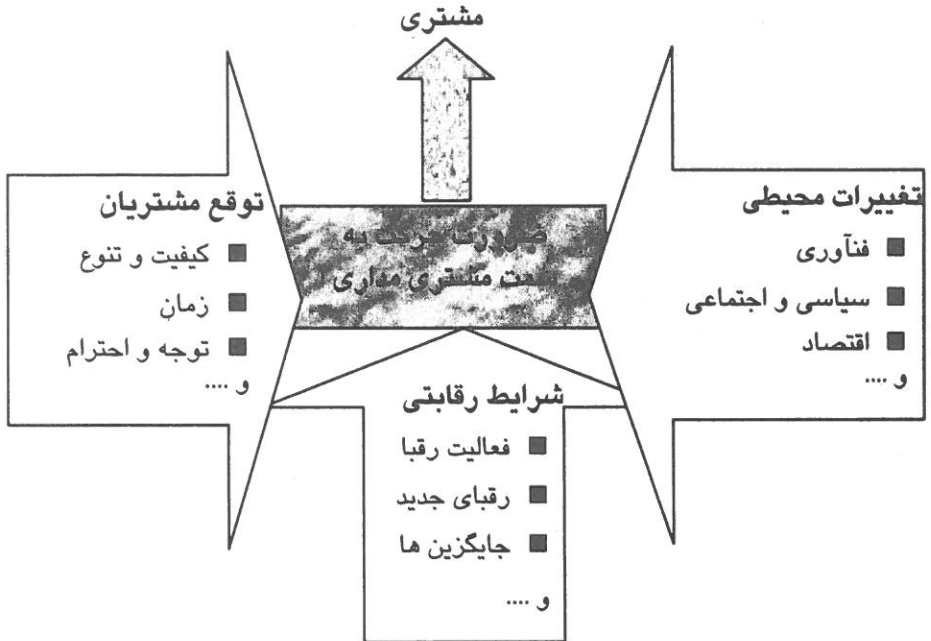
کنجی و ویلس (۲۰۰۰، ص ۹۷۹) معتقدند مفاهیم موفقیت سازمان و رضایت مشتری خیلی به هم نزدیک هستند. از آنجائیکه رضایت مشتری یکی از عوامل کلیدی موفقیت محسوب می‌شود، پس می‌توان نتیجه گرفت که به منظور دستیابی به موفقیت، سازمان باید مشتریان رضایتمند داشته باشد.

شرکتی که مشتریان راضی خود را از دست بدهد همچون سطل سوراخی است که آب آن بی‌وقفه خالی می‌شود. در این حالت شرکت مجبور است به طور مستمر در

جستجوی مشتریانی جدید باشد (آبی که مجبوریم دوباره درون سطل بریزیم). ناگفته پیداست که این فرآیند بسیار پرهزینه خواهد بود، اما اگر شرکت بتواند به طور موقت مانع خروج مشتری از چرخه‌ی کار خود شود، یا به بیانی دیگر حتی به طور موقت مانع از چکه کردن سطل شود، آب درون سطل همچنان باقی می‌ماند. زمان زیادی طول نمی‌کشد که مشتریان جدیدی به آن اضافه خواهند شد و شرکت به سطح سودآوری قبلی خواهد رسید. بدیهی است که حفظ مشتریان قدیمی کم هزینه تر از جذب مشتریان جدید است. تحقیقات نشان می‌دهد که حفظ ۵ درصد از مشتریان، سودی معادل ۲۵ تا ۹۵ درصد را در پی خواهد داشت (واکر، ۲۰۰۰، ص ۱۲-۱۰).

ضرورت حرکت به سمت مشتری مداری

امروزه سازمانها در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگیهای عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی و فرهنگی (نظیر تحولات در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزشهای اجتماعی)، سیاسی، اقتصادی، فناوریک و فراملی آنها روی می‌دهد. از طرف دیگر یکی از مشخصه‌های عرصه‌ی فعالیت سازمانها، هر چه بیشتر رقابتی تر شدن آن و سخت تر و پیچیده تر شدن شرایط رقابتی سازمانها است، این در حالی است که انتظارات و توقع مشتریان نیز هر روز جلوه‌ی تازه تری به خود می‌گیرد و آنها توقع دارند تا سازمانها به کیفیت و تنوع کالاها و خدمات خود، زمان ارائه‌ی خدمت و نحوه برخورد با مشتری توجه ویژه‌ای کنند. بنابراین سازمانهایی موفق هستند که خود را با این نیازهای محیطی منطبق سازند و درصدد تأمین خواسته‌ها و نیازهای محیطی برآیند و این امکان پذیر نیست مگر آنکه سازمانها ضرورت حرکت به سمت مشتری را درک کنند. (شکل ۲ ضرورت حرکت به سمت مشتری مداری را نشان می‌دهد). در واقع سازمانهای مشتری مدار فعالیت خود را بر اساس انتظارات و ترجیحات مشتریان برنامه ریزی می‌کنند و به دنبال ارضای نیازها و آرزوهای مشتریان هستند. این سازمانها کالاها و خدمات خود را با هدف ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان طراحی و ارائه می‌کنند (بربو و هندرسون، ۱۹۹۸، ص ۱۵-۱۱). در ادامه این بحث تعاریف مختلف مشتری مداری ارائه می‌گردد.



شکل ۲- عوامل مؤثر بر ضرورت حرکت به سمت مشتری مداری

اقتباس از: بریو و هندرسون، ۱۹۹۸، ص ۱۲

تعریف مشتری مداری^۱

تعاریف مختلفی از مشتری مداری ارائه شده است که اصل بنیادین همه آنها قرار دادن مشتری در کانون توجه استراتژیک سازمانهاست. برخی تعاریف مشتری مداری به شرح زیر است:

- مشتری مداری عبارتست از نشر اطلاعات مربوط به مشتریان در کل سازمان، تدوین استراتژیها و تاکتیکهایی برای رفع نیازهای بازار به شکلی عملی و از سوی تمام بخشهای سازمان و دستیابی به احساس تعهد همگانی نسبت به اجرای برنامه‌های اتخاذ شده (شاپیرو، ۱۹۸۸، ص ۱۹).
- مشتری مداری عبارتست از جمع آوری اطلاعات مشتری به منظور استفاده

واحدهای کسب و کار (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰، ص ۱۱).

● مشتری مداری نوعی فرهنگ سازمانی است که به کارآمدترین و مؤثرترین شکل رفتارهای لازم برای خلق ارزش برتر برای خریداران را ایجاد می‌کند. (نارور و اسلتر، ۱۹۹۰، ص ۲۷).

● مشتری مداری عبارتست از درجه‌ای که سازمان اطلاعات را از مشتریان بدست می‌آورد و مورد استفاده قرار می‌دهد، برای برآورده ساختن نیازهای مشتری، استراتژی تدوین می‌کنند و از طریق پاسخ به نیازها و خواسته‌های مشتری، آن استراتژی را به اجرا در می‌آورد (روکرت، ۱۹۹۲، ص ۲۵۵).

● مشتری مداری عبارتست از مجموعه باورهایی که منافع مشتری را نسبت به سایر ذینفعان نظیر صاحبان سازمان، مدیران و کارکنان به منظور ایجاد شرکتی سودآور در صدر قرار می‌دهد (دشپاند و دیگران، ۱۹۹۳، ص ۲۵).

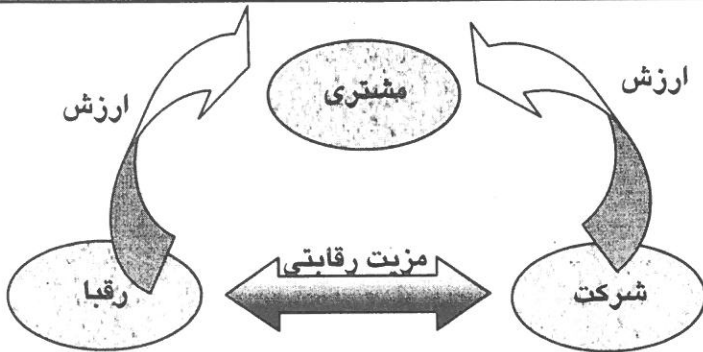
در تمام تعاریف فوق، مشتری کانون توجه استراتژیک سازمانها است. به عبارت دیگر تمامی اقدامات و فعالیتهای سازمانی باید بر اساس خواست و نظر مشتری تعریف و انجام شود.

مشتری مداری و مثلث استراتژیک

«اوهمی»^۱ (۱۹۸۸، ص ۲۶) در مقاله‌ی خود تحت عنوان "بازگشت به استراتژی"، مثلث استراتژیک^۲ را ارائه می‌کند و ادعا می‌کند که قلب استراتژی، خلق ارزش برتر برای مشتریان است. به اعتقاد وی سازمان و رقبا تمام تلاش خود را بعمل می‌آورند تا از طریق مزیت‌های رقابتی خود برای مشتری ایجاد ارزش کنند؛ شکل ۳ مثلث استراتژیک اوهمی را نشان می‌دهد.

1 - Ohmea

2 - Strategic triangle

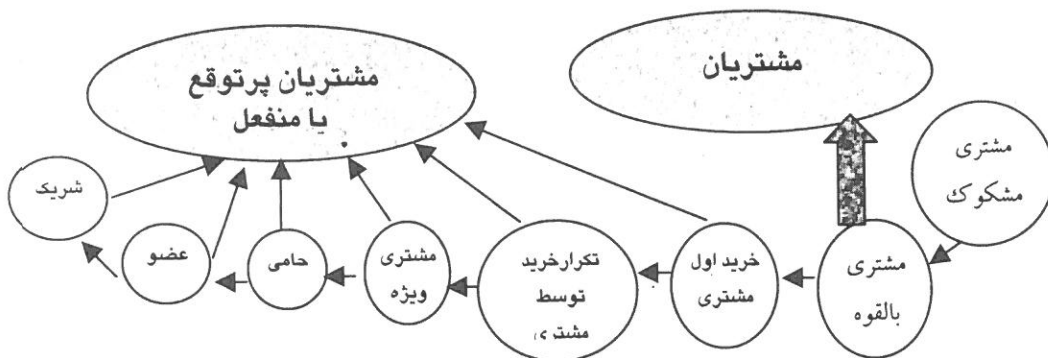


شکل ۳- مثلث استراتژیک

اقتباس از: اوهمی، ۱۹۸۸، ص ۲۶

فرآیند ایجاد ارتباط با مشتری

بندرت افراد در یک چشم به هم زدن از مشتریانی بالقوه به مشتریانی وفادار و سپس به مشتریانی پایبند تبدیل می‌شوند. آنها قبل از اینکه به مشتریان وفادار و پروپاقرص تبدیل شوند از مراحل مختلفی گذر می‌کنند (کاتلر و دیگران، ۲۰۰۱، ص ۱۷-۱۶). کاتلر و همکارانش فرآیند ایجاد ارتباط با مشتری را به صورت ذیل ارائه می‌کنند:



شکل ۴- فرآیند ایجاد ارتباط با مشتری

اقتباس از: کاتلر و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۱۶

همانگونه که در شکل فوق ملاحظه می‌شود نقطه آغازین فرآیند، مشتریان مشکوک

هستند که تصور می‌شود خواهان کالا یا خدمت شرکت باشند. شرکت مشتریان مشکوک را مورد بررسی قرار داده و آنهایی را که احتمالاً تمایل بیشتری برای خرید کالا داشته باشند را مشخص می‌کند، این مشتریان را مشتریان بالقوه گویند. در این مرحله برخی از مشتریان بالقوه به دلیل بی اعتباری یا زیان آور بودن، فاقد صلاحیت شناخته شده و شرکت آنها را رد می‌کند. برنامه شرکت بر آنست تا تعدادی از مشتریان بالقوه و صلاحیت دار را به خرید آزمایشی کالا و سپس به تکرار خرید ترغیب کند. در مرحله بعد شرکت در تلاش است تا با مشتریانی که به دفعات خرید می‌کنند به طور ویژه‌ای رفتار کند و از طریق نوعی طرح عضویت آنها را به عنوان عضوی از شرکت در آورد. چالش نهایی در ایجاد ارتباط با مشتری تبدیل اعضاء به حامیان و شرکای شرکت است. حامیان، مشتریانی هستند که شرکت و کالاها آن را مشتاقانه به دیگران معرفی می‌کنند. این حالت بالاترین سطح رابطه مشتری با سازمان است. در این حالت مشتریان و شرکت فعالانه و به اتفاق هم در توسعه و ایجاد ارزش همکاری می‌کنند. برای موفقیت هر چه بیشتر و بهبود فرایند ایجاد ارتباط با مشتری باید یک فرهنگ مشتری مدار در سازمان ایجاد گردد که در ادامه به این بحث کلیدی پرداخته می‌شود.

ایجاد فرهنگ مشتری مدار

فرهنگ سازمان عبارت است از سلسله ارزشهایی که خوبها و بدها را بیان می‌کند و فرضیه‌هایی مانند مجموعه باورها درباره ماهیت انسانی است که یک سازمان خاص را از سایر سازمانها متمایز می‌نماید (بکهارد و پریچارد، ۱۹۹۲، ص ۱۱).

فرهنگ سازمان را نمی‌توان مخفی کرد. هر لحظه که مشتریان درگیر هر گونه تعامل کاری با سازمان شوند، همان لحظه تجلی فرهنگ سازمان است و مشتری به این نکته واقف می‌شود که سازمان تا چه اندازه مشتری مدار است. یکی از بزرگترین چالشهای قرن بیست و یکم حفظ مشتری است و برای ایجاد شرایط حفظ مشتری، ایجاد فرهنگ مناسب، محوری‌ترین مسئله است. زمانی که به بررسی دلایل موفقیت شرکتهای موفق در کشورهای مختلف می‌پردازیم، یکی از نقاط مشترک بین این شرکتهای، وجود فرهنگ مشتری مدار در آنهاست. از یک فرهنگ مشتری مدار انتظار می‌رود، تا در قبال مشتری احساس مسئولیت کند و کارها به سرعت از بخشی به بخش دیگر منتقل شود، دارای جوی باز برای فعالیت همگان باشد و کارکنان در آن از اختفاء اطلاعات از یکدیگر و از

مشری پرهیز کنند، ارائه کالا یا خدمت در آن پایدار باشد و با تغییر فرد، کیفیت کالا یا خدمت تغییر ننماید، اصول، عقاید و زبان مشترک بین کارکنان و مشتریان ایجاد نماید، عقاید و ارائه دهندگان آن، برای همگان روشن باشد و بازخور به عنوان یک جریان دائمی وجود داشته باشد.

در واقع مشری دلیل وجودی و سلامت هر بنگاه اقتصادی محسوب می‌شود. سود بلند مدت نیز حاصل رضایت مشری است. بنابراین صاحبان بنگاه اقتصادی باید در جستجوی بهبود مستمر و توسعه‌ی کالاها یا خدمات خود باشند تا رضایت مشتریان را جلب کنند. از آنجا که رضایت مشری می‌تواند در هر لحظه توسط سایر رقیبان با ارائه‌ی کالا یا خدمت جدید، دستخوش تغییر قرار گیرد؛ روند فوق ماهیتاً دائمی و بی پایان است. مطالعات حاکی از آن است که شرکت‌هایی که دارای فرهنگ مشری مدار بوده اند، در رقابت قیمت، کمترین ضربه را دیده اند. به عبارت دیگر رقبای آنها زمانی می‌توانند مشتریان شرکت را جذب کنند که مشتریان به این موضوع وقوف داشته باشند که آنان از شما "توجه ویژه ای" دریافت می‌کنند و این "توجه ویژه" حاصل یک فرهنگ مشری مدار است. مشری مداری واقعیتی فراتر از عبارتی است که در بیانیه‌ی ماموریت سازمان آمده باشد. این امر حتی از اعتقاد کورکورانه به شعارهایی نظیر "همیشه حق با مشری است" فراتر است. این مفهوم باید بخشی از چشم انداز، ارزشها و نگرش تک تک کارکنان یک مجموعه باشد.

ویژگیهای فرهنگ مشری مدار

در یک فرهنگ مشری مدار به هفت محور کلیدی در خصوص مشری توجه می‌شود. (بالوگان و هایللی، ۱۹۹۹).

۱- مشری باید به سازمان اعتماد داشته باشد تا با آن کار کند. وی باید نسبت به وقایع پس از انجام یک فعالیت اقتصادی، نیز اطمینان داشته باشد.

۲- کیفیت کالاها یا خدمات از اهمیت ویژه‌ای در نزد مشری برخوردار است. برای رقابت در دنیای امروز سازمانها به کالاها یا خدمات با کیفیت، افراد با کیفیت و تصویری با کیفیت در نزد افکار عمومی نیازمندند. کیفیت کالا یا خدمت باعث ایجاد ارزش افزوده شده و این امکان را به سازمانها می‌دهد تا برای کالاها یا خدمات خود، قیمت مناسبی را مطالبه کنند.

۳- مشتری فقط کالا یا خدمت را خریداری نمی‌کند، بلکه توقعات و نتایج را نیز خریداری می‌کند.

۴- این مشتریان نیستند که به سازمانها وابسته‌اند بلکه این سازمانها هستند که به مشتریان وابسته هستند. مشتریان هر زمان که کار با یک سازمان را رضایت بخش ندانند، انتخاب جدیدی انجام می‌دهند. کیونی (۱۹۹۵) در استفاده از استعاره‌ای جالب برای مشتریان هزاره‌ی جدید آنان را همچون پروانه‌هایی توصیف می‌کند که روی هر گل (شرکت) می‌نشیند و از شیرهی گل (کالاها یا خدمات عالی) استفاده می‌کنند و زمانی که شیرهی گل تمام شد (تنزل کیفیت کالاها یا خدمات یا پیدا کردن کالا یا خدمتی بهتر) این گل را ترک می‌کنند و به گلی دیگر (شرکتی دیگر) متمایل می‌شوند.

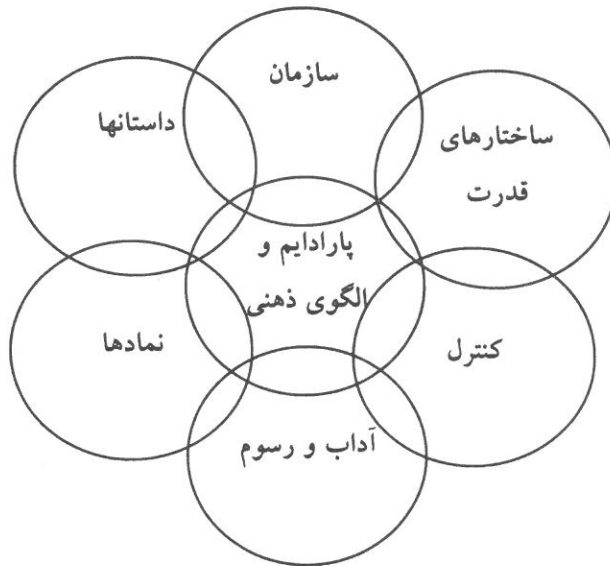
۵- تمام مشتریان دارای مجموعه‌ی علایق مشترک هستند. از جمله این علایق میل به مورد احترام قرار گرفتن و استفاده از کلمات و عبارات محترمانه با آنها، احساس مهم بودن و احساس امنیت داشتن است. مشتریان به ایجاد رابطه‌ای با سازمان متمایل دارند که متضمن احترام و به رسمیت شناختن فردیت آنان است.

۶- سازمانها باید برای برقراری رابطه‌ای نزدیک با مشتری علاقه نشان دهند. چرا که مشتریان به فراست در می‌یابند که آیا سازمانها در برقراری رابطه، صداقت دارند یا فقط ظاهر سازی می‌کنند؟ این قضاوت مبنایی برای انتخابهای آنان است.

۷- آخرین محور که از اهمیت فوق‌العاده‌ای نیز برخوردار است این است که "مشتریان آینده یک شرکت هستند" مشتریان راضی، مشتریان پایدار هستند؛ آنان هستند که مشتریان جدیدی را به همراه می‌آورند. زمانی که شما به فرهنگ مشتری گرا دست یافتید، در حقیقت آینده سازمان را بیمه کرده اید.

شبکه فرهنگ - چارچوبی برای خلق فرهنگ مشتری مداری

شبکه فرهنگ از پیش فرض ها و باورهایی تشکیل می‌شود که در قالب پارادایم و الگوی ذهنی مطرح می‌شود و به عنوان محور شبکه ایفای نقش می‌کند. سایر مؤلفه‌های تشکیل دهنده‌ی شبکه‌ی فرهنگی حول این پارادایم و الگوی ذهنی فرا گرفته‌اند و نکته مهمتر اینکه بین تمام این مؤلفه‌ها ارتباط متقابل و تنگاتنگ وجود دارد. شکل ۵ شبکه فرهنگ را نشان می‌دهد (مکالی و کلارک، ۱۹۹۳، ص ۱۸۷-۱۸۳).



شکل ۵- شبکه فرهنگ

اقتباس از: مکالی و کلارک، ۱۹۹۸، ص ۱۸۴

۱- پارادایم و الگوی ذهنی

منظور از الگوی ذهنی، نگرش سازمان نسبت به جهان و مشتریان است که بر مبنای مجموعه‌ای از پیش فرض‌ها، استوار است و این مفروضات تا زمانی که عنصر جدیدی وارد سازمان شود و یا رقیبی قواعد بازی را تغییر دهد، بدون تغییر باقی خواهند ماند. دو نوع الگوی ذهنی را می‌توان به عنوان آفت فرهنگ مشتری مدار بر شمرد:

- نگرش اول، نگرشی است که در آن به مشتری به عنوان معضل و یا دردسر نگریسته می‌شود که تبعات چنین نگرشی، کل روند ارائه خدمت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- نگرش دیگر اعتقاد به این اصل است که "ما می‌دانیم مشتری چه می‌خواهد". خطر بالقوه این نگرش بسیار زیاد است چرا که باعث غفلت سازمان در قبال روندهای تغییر در بازار و در نتیجه عدم سازگاری با شرایط جدید می‌گردد.

۲- سازمان

نحوه‌ی سازماندهی سازمان تأثیر زیادی در چگونگی ارائه خدمت در آن سازمان

دارد. امروزه سازمانهایی که در آنها واحد رسیدگی به شکایات خود به عنوان مانعی در جهت رسیدگی به شکایات عمل می‌کند؛ تعدادشان کم نیست. از این رو امروزه، هدف اصلی روندهای مهندسی مجدد مرتبط ساختن روندها و فعالیتهایی است که معطوف به ایجاد ارزش برای مشتری و تمرکز بر مشتری می‌گردد.

۳- ساختارهای قدرت

این مؤلفه اهمیت خود را در روند انجام امور نشان می‌دهد. قدرت، ممکن است هیچ ارتباطی با ساختار سازمانی نداشته باشد. یعنی افراد در سازمان ممکن است بواسطه قدرت شخصی یا تخصص منحصر به فرد، از قدرتی بیش از حد سازمانی خود در مجموعه برخوردار باشند. این مسئله به طور اخص، زمانی خطرناک است که ذهنیات این افراد، در تضاد با خواسته‌های مشتریان کنونی و بالقوه باشد.

۴- کنترل

سنجش و مدیریت عملکرد خدمات از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است که در میان ابزارهای کنترلی، معیارها و ابزارهای کنترلی مالی از اهمیت دو چندانی برخوردار است. سازمانها جهت عملکرد نظارت برای رضایت مشتریان بطور پیوسته پادشاهای مالی مختلفی را در نظر می‌گیرند. بکارگیری سیستم‌های پاداش و ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان که هدف آن بهبود ارتباط با مشتری باشد می‌تواند منجر به فرهنگ سازی در سازمان گردد و فرهنگ مشتری مداری را تقویت کند.

۵- آداب و رسوم

آداب و رسوم سازمان به الگوهای رفتاری سازمان که تعیین کننده نوع برخورد با مشتریان اشاره دارد. این الگوها می‌توانند تسهیل کننده و تقویت کننده روابط با مشتری باشند و یا خود موانعی در این زمینه بوجود آورند.

۶- نمادها

نمادها اهمیت ویژه‌ای در زندگی سازمانی دارند. اینکه چه کسی در سازمان از اتومبیل و پارکینگ ویژه استفاده می‌کند یا دفتر کار مجزا دارد دارای اهمیت نمادین است. این نمادها در نوع نگرش کارکنان به محیط کار خود و مشتریان تأثیر بسزایی دارد.

۷- نقل قولها

نقل قولها، يکي از ابعاد بيان کننده نگرش افراد به سازمان است. زماني که فرد جديدي وارد سازمان مي‌شود. اينکه همکاران در برخورد اول عباراتي نظير "به سرزمين مشکلات خوش آمدي" را بيان کنند تا اينکه عبارتي نظير "جاي بدی برای کار نیست" را به زبان آورند، خود پيامهاي بسياري در بردارد. نقل قولها مي‌تواند تأثير بسزايي در شکل گيري نگرش کارکنان نسبت به سازمان داشته باشد. اين مسئله تا آن حد اهميت دارد که برخي سازمانها با استفاده از نقل قولها براي فرهنگ سازي بهره جسته‌اند.

سنجش ميزان رضايتمندي مشتري

رضايتمندي مشتري يکي از اهداف اساسي هر سازمانی است و مشتريان رضايتمند از عوامل کليدي موفقيت سازمان به شمار مي‌روند. بنابر اين سازمانها در تلاش هستند تا سطح رضايتمندي مشتريان را بيش از پيش افزايش دهند.

به منظور مشخص کردن سطح رضايتمندي مشتريان از سنجش رضايتمندي مشتري استفاده مي‌شود. هدف از سنجش رضايتمندي مشتري بدست آوردن بازخوري از عملکرد شرکت به منظور اداره فعاليتهاي شرکت به نحوي که روابط بلند مدت با مشتريان مد نظر باشد، است. اگر شرکت بخواهد مشترياني کاملاً رضايتمند داشته باشد بايد سطح رضايتمندي به طور مداوم سنجيده شود و سعی گردد تا دلايل نارضايتي احتمالي مشتريان شناسايي بشود.

رپ^۱ (۱۹۹۸) بيان مي‌کند که رضايتمندي مشتري به عنوان يک هدف استراتژيک وقتي مي‌تواند بدست آيد که سطح آن به صورت مکرر سنجيده شود. اين سنجش‌هاي مکرر اطلاعاتي در رابطه با اينکه فرايندها تا چه اندازه مؤثر هستند و اينکه کارکنان تا چه اندازه خوب کار مي‌کنند، ارائه مي‌دهند.

سنجش رضايتمندي مشتري بينشي که براي برنامه ريزي، سازماندهي، کنترل و هدايت و رهبري مورد نياز است را ارائه مي‌دهد و موارد زير را بهبود مي‌بخشد:

۱. کفايت و عملکرد فني کالاها يا خدمات

۲. شکل زمانبندی و پیشرفت
 ۳. منابع و هزینه
 ۴. رشد و ثبات
 ۵. کیفیت کالاها و خدمات
 ۶. عملکرد فرایند چرخه عمر کالاها و خدمات
 ۷. اثربخشی فناوری
 ۸. رضایتمندی مشتری
- سنجش، فراهم آورنده اطلاعات مورد نیاز برای کسب بینش اولیه در رابطه با مشکلات بالقوه و ایجاد تغییراتی برای جلوگیری از آنها می‌باشد. همچنین سنجش رضایتمندی مشتری اغلب فرصتها را آشکار می‌کند و اجازه می‌دهد تا از این فرصتها استفاده شود. وقتی سنجش رضایتمندی مشتری به صورت موشکافانه انجام شود، ارائه دهنده‌ی اطلاعات روشنی درباره اقدامات اصلاحی مورد نیاز و راهنمایی‌هایی برای مدیران، کارکنان و مشتریان شرکت است.
- سنجش رضایتمندی مشتری به تنهایی برای بهبود و داشتن موفقیت یا رسیدن به رضایتمندی مشتری کافی نیست. رضایتمندی مشتری همچنین احتیاج به یک طرح استقرار دارد. همچنین مسئولیت رضایتمند نمودن مشتریان باید بر عهده تمام سازمان قرار گیرد. به عبارت دیگر کلیه نیروی انسانی سازمان باید دارای تعهد کاملی در راستای رضایتمندی مشتری باشند (ویلایوس، ۲۰۰۰).

مدلهای سنجش رضایتمندی مشتری

به منظور سنجش رضایتمندی مشتری می‌توان از مدل‌های مختلفی استفاده نمود. بر اساس نوعی تقسیم بندی که مورد توافق توفرا^۱ و سباستین پافرا^۲ و همکارانش (۱۹۹۹) است مدل‌های سنجش به دو نوع عینی و ذهنی تقسیم بندی می‌شوند.

مدلهای عینی بر اساس این ایده می‌باشند که رضایتمندی مشتری از طریق شاخصهایی که به شدت با رضایتمندی مشتری همبستگی دارند، قابل سنجش است و

1 - Toepfer

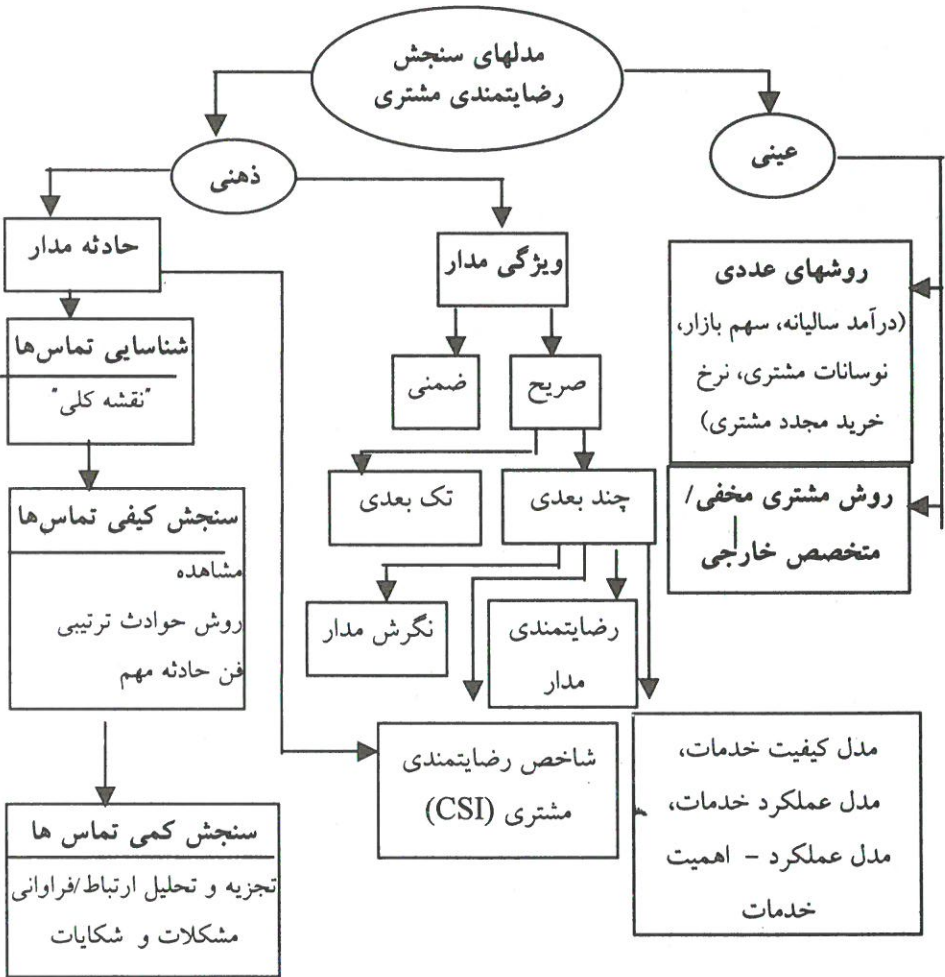
2 - Sebastian Paffrath

این شاخص‌ها عقاید شخصی مشتریان نیستند. رضایتمندی مشتری منجر به وفاداری مشتری می‌شود و نارضایتی مشتری منجر به از دست دادن مشتری می‌گردد. با توجه به این توجیه، مدل‌های عینی شاخص‌هایی از قبیل سهم بازار، تعداد شکایات، سود سالانه و ... را مد نظر قرار می‌دهند.

اعتبار این مدل‌ها تردید برانگیز است. برای مثال مقدار فروش یک کالا را شرکت نمی‌تواند به عنوان رضایتمندی مشتری تفسیر شود اما این عامل به عنوان یکی از شاخص‌های عینی در نظر گرفته می‌شود.

بهترین شاخص‌های دارای اعتبار مدل‌های عینی، ممکن است نرخ نوسانات مشتری یا نرخ خرید مجدد مشتریان باشند. اما حتی این شاخص‌ها به وسیله محرک‌های دیگری نظیر فعالیت رقبا تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

مدل‌های ذهنی بر اساس سطح رضایتمندی نیازهای مشتریان می‌باشند. این مدل‌ها بر اساس شاخص‌های انتزاعی نمی‌باشند بلکه بر اساس ادراک خود اشخاص از رضایتمندی‌شان می‌باشد. مدل‌های ذهنی رویکردی از رضایتمندی مشتریان ارائه می‌دهند که به ادراک مشتریان نزدیک تر است. شکل ۶ تقسیم‌بندی مدل‌های سنجش رضایتمندی مشتری را نشان می‌دهد (ویلا لوبس، ۲۰۰۰، ص ۲۷).



شکل ۶- تقسیم بندی مدل‌های سنجش رضایتمندی مشتری

اقتباس از: ویلا لویس، ۲۰۰۰، ص ۲۷

مدلهای ذهنی به دو دسته روشهای حادثه مدار و روشهای ویژگی مدار تقسیم می‌شوند. در ادامه به تشریح هر یک از این روشها پرداخته می‌شود.

۱- روش‌های حادثه مدار^۱ (روش‌های غیر قابل رایانه‌ای شدن)

روش‌های غیر قابل رایانه‌ای شدن فقط توسط انسان پردازش می‌شوند. در این رابطه فعالیت‌هایی نظیر تجزیه و تحلیل، مشاهده و نتیجه‌گیری نمی‌توانند به وسیله رایانه اجرا شوند. هر چند که رایانه به عنوان ابزاری مناسب می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد ولی بعضی از فعالیت‌هایی که انسان قادر به انجام آن است را نمی‌تواند انجام دهد.

روش‌های حادثه مدار روش‌های کیفی هستند که بر اساس کشف سطح رضایتمندی مشتریان از طریق تجارب مشتریان در رابطه با کالاها یا خدمات شرکت می‌باشند. این تجارب مشتری به زمان "رویارویی با واقعیت" مشهورند. این "رویارویی با واقعیت"ها تماس‌های بین کارکنان و مشتریان سازمان هستند که شامل هر نوع تماس معمول یا غیر معمول، شخصی یا غیر شخصی مشتریان با شرکت می‌باشند. اساس روش حادثه مدار شناسایی هویت و "نقشه کلی"^۲ است. این روشها کیفی هستند. که به وسیله "استایوس"^۳ (۱۹۹۵) به عنوان تجزیه و تحلیل نقطه تماس بررسی شدند. این تجزیه و تحلیل به وسیله سه گام شناسایی، سنجش کیفی و سنجش کمی تماس‌ها صورت می‌گیرد و هدف آن شناسایی و ارزیابی "رویارویی با واقعیت"ها است.

۲- روش‌های ویژگی مدار^۴ (روش‌های قابل رایانه‌ای شدن):

این مدلها در روش‌های قابل رایانه‌ای شدن طبقه‌بندی می‌شوند زیرا می‌توان برای کاربرد آنها یک الگوریتم قابل برنامه‌ریزی ایجاد کرد. این مدلها احتیاج به حضور انسان برای مشاهده و تجزیه و تحلیل شکایات و رفتار مشتریان ندارند. اساس این روش‌ها این است که کیفیت نتیجه ارزیابی ذهنی، ویژگی‌های منحصر به فردی است که از عملکرد شرکت مشتق شده‌اند و می‌توانند از طریق مقیاس‌های رتبه‌ای ارزیابی شوند. روش‌های ویژگی مدار به دو دسته سنجش صریح و سنجش ضمنی تقسیم بندی می‌شوند.

سنجش ضمنی یا تلویحی از معیارهای غیر مستقیم رضایتمندی که می‌توان از آنها رضایتمندی را استنتاج نمود استفاده می‌کند (برای مثال تعداد شکایات کم نشان دهنده

1 - Event-Oriented Methods

2 - Blueprint

3 - Stauss

4 - Attribute-Oriented Methods

سطح بالایی از رضایتمندی مشتری است).

این روش برای سنجش رضایتمندی مشتری از روایی بالایی برخوردار نیست، زیرا استنتاج‌هایی که از معانی بعضی از شاخص‌ها صورت می‌گیرد نمی‌تواند دقیق باشند و یا حتی غلط هستند.

روش‌های صریح یا روشن روش بهتری برای سنجش رضایتمندی مشتری ارائه می‌دهند، زیرا آنها بر اساس ایجاد مقیاس رضایتمندی که می‌توانند تک بعدی یا چند بعدی باشند، هستند.

مقیاس‌های تک بعدی، رضایتمندی مشتری را فقط با یک سؤال می‌سنجند. این بدان معنی است که کل سنجش رضایتمندی مشتری نمی‌تواند مورد قضاوت قرار گیرد زیرا مشخص نیست که کدام یک مبنای نتیجه هستند. برای مثال مشتری مجبور است به سؤال‌ها در ۵ طیف که از کاملاً راضی تا کاملاً ناراضی است پاسخ دهد. مزیت این روش آن است که برای اداره کردن خیلی راحت است و پیچیدگی کمی دارد، اما در تجزیه و تحلیل، رضایتمندی مشتری را به اندازه کافی متمایز نمی‌کند. همچنین باید اضافه کرد که رضایتمندی سنجیده شده به وسیله مقیاس‌های چند بعدی از اهمیت و معناداری بالایی برخوردار است.

مقیاس‌های چند بعدی که به روش‌های چند نگرشی نیز معروفند، به وسیله تعدادی از ویژگی‌های واحد متفاوت شکل یافته‌اند که برای محاسبه کل رضایتمندی مشتری به حساب می‌آیند. از طریق این ویژگی‌های واحد می‌توان سطح رضایتمندی مشتری را قضاوت نمود. مدل‌های کیفیت خدمات، عملکرد خدمات، اهمیت و عملکرد خدمات و شاخص رضایتمندی مشتری از روش‌های چند بعدی سنجش رضایتمندی مشتری می‌باشند که در ادامه هر کدام از این روش‌ها به طور مختصر تشریح می‌شوند.

۱- مدل کیفیت خدمات^۱

در اواسط دهه ۱۹۸۰ "بری"^۲ و همکارانش پاراسرمن^۳ و زیتمل^۴ شروع به مطالعه

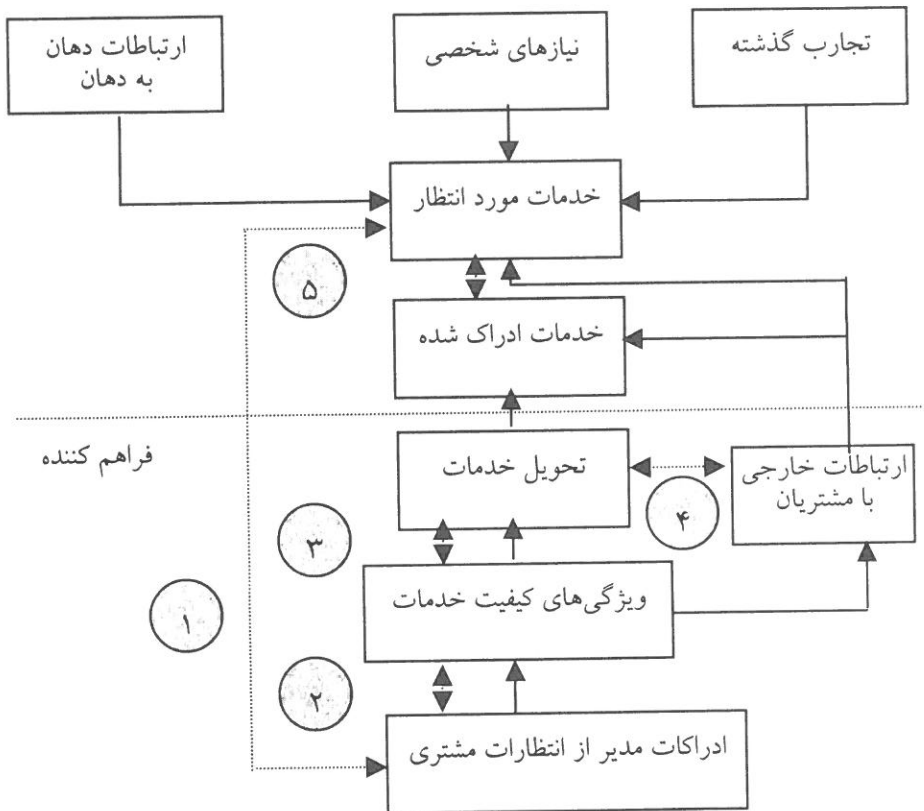
^۱ - SERVQUAL (Service Quality)

^۲ - Berry

^۳ - Parasurman

^۴ - Zeithaml

شاخص‌های کیفیت خدمات و چگونگی ارزیابی کیفیت خدمات توسط مشتریان بر اساس مفهوم کیفیت ادراک شده خدمات نمودند (Villalobos, 2000, PP. 34-36): مدل آنها در رابطه با کیفیت خدمات بر اساس مصاحبه‌هایی با ۱۲ گروه مشتریان هدف مختلف شروع شد. نتیجه این مدل در قالب پنج شکاف قابل بررسی است:



شکل ۷- متغیرهای مدل SERVQUAL

اقتباس از: ویلالوبوس ۲۰۰۰، ص ۳۵

اولین شکاف وقتی ظاهر می‌شود که ادراکات مدیر با انتظارات مشتریان یکسان نباشد. دومین شکاف مشکل ترجمه یا تبدیل فهم سازمان از انتظارات مشتریان به ویژگی‌های کیفیت خدمات است.

شکاف سوم عدم انطباق بین استانداردهای عملکرد خدمات و تحویل خدمات واقعی که ممکن است در اثر عدم تمایل و یا ناتوانی پرسنل برای برآوردن انتظارات باشد، است.

شکاف چهارم عدم سازگاری بین خدمات واقعی و خدمات قول داده شده است که می‌تواند به دلایلی مانند عدم وجود هماهنگی کافی بین واحد تولید و واحد بازاریابی و باشد.

شکاف پنجم شکاف‌های ۱ تا ۴ را در بر می‌گیرد که کسری بین ادراکات مشتری و انتظارات وی از کیفیت خدمات است.

ده شاخص مدل کیفیت خدمات از مطالعه اولیه که شامل قابلیت اعتبار، پاسخگویی، شایستگی، دسترسی، ادب، ارتباطات، اعتماد، امنیت، درک و شناخت مشتریان، شواهد فیزیکی و ملموس می‌باشد، حاصل شده است.

از ده شاخص فوق شایستگی در ارتباط با کیفیت فنی است و اعتبار بشدت وابسته به تصویر شرکت می‌باشد. قابل توجه است که سایر شاخص‌ها کم و بیش با بعد فرآیندی کیفیت (کیفیت کارکردی) در ارتباط هستند. با توجه به این مطالعات آن چه که نمود پیدا می‌کند اهمیت خیلی زیاد بعد کارکردی کیفیت خدمات است.

در نتیجه مطالعاتی که بعدها صورت گرفت ده شاخص کیفیت خدمات فوق به پنج شاخص زیر کاهش داده شد (گرونروس، ۲۰۰۰، ص ۴۵-۴۴).

۱. شواهد فیزیکی و ملموس^۱: این شاخص با جذابیت تسهیلات، تجهیزات و موادی که به وسیله شرکتهای خدماتی بکار می‌رود به همراه پاکیزگی و آراستگی ظاهر کارکنان ارائه دهنده خدمات در ارتباط است.

۲. اعتبار^۲: این شاخص بدین معنی است که شرکت خدماتی برای مشتریان خود خدمات دقیق، در اولین بار، و بدون کوچکترین اشتباهی ارائه می‌دهد همچنین آن

خدمات را در زمان موعد که قول داده است، تحویل می‌دهد.

۳. **پاسخگویی**^۱: بدان معنی است که کارکنان شرکت خدماتی مایل به کمک به مشتریان و پاسخ دادن به تقاضاهای آنها و مطلع ساختن آنها از زمان فراهم شدن خدمات و ارائه خدمات فوری می‌باشند.

۴. **اطمینان خاطر**^۲: به معنی این است که رفتار کارکنان به مشتریان شرکت اطمینان خاطر می‌دهد و اینکه مشتریان در شرکت احساس امنیت می‌کنند. همچنین به این معنی است که کارکنان معمولاً مودب هستند و دارای دانش لازم برای پاسخگویی به سؤالات مشتریان هستند.

۵. **همدلی**^۳: بدین معنی است که شرکت مشکلات مشتریان را درک می‌کند، با توجه به بهترین علایق مشتریان عمل می‌کند، به مشتریان توجهات مشتری پسند سازی شده‌ای دارد و دارای ساعات کاری راحتی است.

مدل کیفیت خدمات فنی است که برای سنجش اینکه مشتریان چگونه کیفیت خدمات را درک می‌کنند، بکار می‌رود. این فن بر اساس پنج شاخص فوق و مقایسه بین انتظارات مشتری از اینکه چگونه خدمات باید ارائه شود و تجربه آنها از اینکه خدمات چگونه ارائه شده است، عمل می‌کند.

معمولاً ۲۲ ویژگی برای توصیف پنج شاخص فوق بکار می‌رود که از پاسخگویان خواسته می‌شود تا نظر خود را در رابطه با اینکه از خدمات چه انتظاری دارند و اینکه چگونه خدمات را درک می‌کنند در یک مقیاس هفت گزینه‌ای از قویاً موافق تا قویاً مخالف بیان کنند. در نهایت براساس اختلاف بین انتظارات و تجارب پاسخگویان از ۲۲ ویژگی فوق امتیاز کیفیت کلی می‌تواند محاسبه شود.

۲- مدل عملکرد خدمات^۴

مدل عملکرد خدمات فقط خدماتی که به وسیله مشتریان استفاده می‌شود را مورد سنجش قرار داده و طبقه بندی می‌کند.

1 - Responsiveness

2 - Assurance

3 - Empathy

4 - SERVPERF (Service Performance)

نتایج مدل تفاوت‌های بین آن چیزی که مشتریان کسب می‌کنند و آن چه که انتظار دارند را نشان می‌دهد. به وسیله این مدل نه تنها رضایتمندی مشتری سنجیده می‌شود بلکه موارد زیر را نیز می‌توان بدست آورد:

۱. مشتریان بر اساس ارزش هایشان چه رتبه‌ای را به سطوح کیفیت خدمات می‌دهند؟
۲. چه تفاوتی بین سطح انتظارات و آن چیزی که آنها دریافت می‌کنند وجود دارد؟

در این مدل بر خلاف مدل کیفیت خدمات که از مقیاس دو گزینه‌ای استفاده می‌شد، از یک مقیاس واحد استفاده می‌شود. قضاوت کلی در رابطه با کیفیت به وسیله جمع هر یک از آیتم‌های واحد محاسبه می‌شود. مفهوم براساس تصور کیفیت یک جهت (تک مدار) همانطوریکه در شکل زیر نشان داده شده است بدست می‌آید:

	من با این ایده موافقم							
	کاملاً ابتداً	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
نیروی فروش قادر است اطلاعات مفیدی در رابطه با کالاها شرکت بدهد.								

شکل ۸- مقیاس واحد مدل عملکرد خدمات

اقتباس از: ویلاوویس ۲۰۰۰، ص ۳۹

جنبه مثبت یا مزیت این مدل روش آسان آن در اجرا است. همچنین اعتبار ارزیابی آن بالاتر است از مدل قبلی.

نقطه ضعف این مدل آن است که تجزیه و تحلیل در رابطه با انتظارات و مقصودها صورت نمی‌گیرد. در نتیجه اطلاعات در رابطه با اینکه چه نقاطی از کیفیت دارای ضعف است و باید بهبود یابد از بین می‌روند.

۳- مدل اهمیت و عملکرد خدمات^۱

مدل فوق برای قضاوت رضایتمندی مشتری و در رابطه با کیفیت از دو جزء اصلی استفاده می‌کند:

۱. جزء ارزیابی یا اثرگذار خدمات واقعی شرکت
۲. جزء اهمیتی

این دو جزء برای هر کدام از خدمات قابل ارائه سازمان پرسیده می‌شود. همچنین برای بدست آوردن کل قضاوت مشتری نیز استفاده می‌شود. همانطوریکه در شکل ۹ نشان داده شده است در این مدل از دو مقیاس واحد برای ارزیابی کیفیت خدمات استفاده شده است:

	من با این ایده موافقم						
	کاملاً						کاملاً
نیروی فروش قادر به ارائه اطلاعات مفیدی در رابطه با بعضی از کالاهای شرکت است.	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷

	کاملاً با اهمیت						
	کاملاً بی اهمیت						
توانایی نیروی فروش در رابطه با کالاها دیگر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷

شکل ۹- مقیاس‌های مدل اهمیت و عملکرد خدمات

اقتباس از: ویلا لویس، ۲۰۰۰، ص ۴۰

در این مدل به جای مقیاس دو گزینه‌ای از دو مقیاس واحد استفاده می‌شود که به وسیله آنها اهمیت خدمات و کیفیت خدمات ارائه شده سنجیده می‌شود. مفهوم مدل براساس این فرض می‌باشد که بعضی ویژگی‌ها از ویژگی‌های دیگر معنی‌دارترند (با اهمیت‌ترند). به عبارت دیگر هر ویژگی به صورت متفاوتی مرور و درک می‌شود.

مزیت این مدل این است که ممکن است در یک چشم به هم زدن دریافت که شرکت در کجا قوی است و کجا مدیریت کیفیت باید سریعاً عمل نماید. یکی از معایب این مدل این است که سنجش اهمیت اجزاء آسان نیست. همچنین باید عنوان نمود که به منظور استفاده از این مدل چون از دو مقیاس واحد استفاده می‌شود تعداد سوالات آن نسبت به مدل عملکرد خدمات خیلی زیادتر است. البته این عیب خود مزیتی دارد و آن این حقیقت است که احتمال کسب اطلاعات بیشتر وجود دارد.

۴- شاخص رضایتمندی مشتری^۱

در طبقه بندی که ارائه شده روش‌های حادثه مدار به عنوان روش‌های غیر قابل رایانه‌ای شدن و روش‌های ویژگی مدار جزء روش‌های قابل رایانه‌ای شدن طبقه بندی شدند. شاخص رضایتمندی مشتری جزء هر دو روش طبقه بندی می‌شود. شاخص رضایتمندی مشتری روشی است که می‌تواند قابل برنامه ریزی باشد که به همین دلیل شاخص رضایتمندی مشتری جزء روش‌های قابل رایانه‌ای شدن است.

شاخص رضایتمندی مشتری عددی است که میزان ایجاد رضایتمندی مشتری را در دوره‌ای از زمان مشخص می‌کند. شاخص رضایتمندی مشتری برای دوره‌ای از زمان محاسبه می‌شود و امکان مقایسه این شاخص‌ها را در دوره‌های زمانی متعدد می‌دهد. برای محاسبه شاخص رضایتمندی مشتری باید تجزیه و تحلیل کرد که کدام یک از انتظارات در ارتباط با بازار و یا عملکرد شرکت هستند.

گام بعدی تعیین درجه بندی کیفیت (درجه‌ای که کیفیت باید باشد) در همه نواحی شرکت است. ضرب نرخ اهمیت مشتریان با درجه‌ای که کیفیت باید باشد، شاخصی که رضایتمندی باشد را حاصل می‌کند که به صورت درصد محاسبه می‌شود. این روش محاسبه شاخص رضایتمندی مشتری براساس تقاضاهای مشتریان است (ویلاوبس، ۲۰۰۰، ص ۴۲-۳۸)

نتیجه گیری

در دنیای امروز، عرصه تجارت، مبتنی بر رقابت و حضور در اقتصاد جهانی اجتناب ناپذیر است. سازمانهایی می‌توانند در این عرصه ماندگار شوند که در میدان رقابت با هم‌تایان خود، برتر باشند. یکی از اصولی که در زمینه رقابت در دنیای تجارت باید رعایت شود، جلب و حفظ مشتریان بیشتر است و این امر میسر نخواهد بود جز با ارائه خدمات بهتر و بیشتر و توجه به نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتری. بنابراین، سازمانها باید راه‌های جلب رضایت هر چه بیشتر مشتریان خود را پیدا کنند. سازمانها از طریق بکارگیری اصول و قواعد مشتری مداری و با استفاده از مدل‌های سنجش رضایتمندی مشتری که تعدادی از این مدلها در این مقاله ارائه گردید، می‌توانند از نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان آگاه شوند و از طریق ارائه کالاها یا خدمات منطبق با نیازها و انتظارات مشتریان و رعایت اصول مشتری مداری، به نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان پاسخ سریع بدهند. آنها می‌توانند در جهت بهبود مستمر کیفیت کالاها یا ارائه خدمات که از اصول اساسی مشتری مداری است نه تنها مشتریان فعلی را حفظ کنند بلکه می‌توانند مشتریان جدیدی را بر مشتریان سازمان بیفزایند. واقع رمز بقای سازمانهای متعالی در مشتری مداری و جلب رضایت مشتریان آنهاست. هر یک از سازمانهای موفق ضمن حفظ موقعیت خود، همواره در صدد هستند تا از طریق رعایت اصول مشتری مداری و جلب رضایت مشتریان، هدایت کننده نیازهای آنها باشند. امروزه هدف سازمانهای متعالی، ارائه خدمات یا کالاها با کیفیت، در زمان مناسب و اعتبار دهی به کالا یا خدمت است تا با مشعوف کردن مشتریان، به سودآوری و ایفای نقش خود بپردازند، این سازمانها سنجش میزان رضایتمندی مشتری را بطور مداوم انجام می‌دهند چرا که در کنار مشتری بودن و آگاه شدن از انتظارات و خواسته‌های مشتریان است که بقای بلند مدت آنها را تضمین می‌نماید. اهمیت مشتری مداری در سازمانهای متعالی و موفق تا آنجاست که «جک والش» مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک به کارکنان خود چنین توصیه می‌کند: «شرکت‌ها نمی‌توانند به شما تضمین شغلی بدهند. این کار تنها از مشتریان ساخته است.» او تأثیر کارکرد همه کارکنان را در نگهداری و خشنودی مشتری یادآوری کرده و هشدار می‌دهد: «کسی که به مشتریان نمی‌اندیشد، گویی اندیشه‌ای ندارد».

سازمانهای موفق و متعالی استراتژی مشتری مداری و اصول و قواعد آن را سرلوحه

کار خود قرار داده و معتقدند این استراتژی یک انتخاب نیست بلکه یک الزام است و باید جزو برنامه‌های بلند مدت سازمان باشد و تلاش می‌کنند تا فرهنگ مشتری مداری را در تمام بخش‌های سازمان اعم از بخش‌های تولید، فروش، خدمات و غیره گسترش بدهند.

منابع و مأخذ

منابع لاتين

1. Balogun, Julia; Hailey Veronica Hope & et.al. (1999). Exploring Strategic Change. Prentice Hall Europe, Simon Schuster International Group.
2. Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy. (1992). Changing The Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in organizations, First Edition, San Francisco, Jossey – Bass Publishers.
3. Berrio, Angel A, & Henderson, Jantell. (1998) "Assessing Customer orientation in Public, non – profit organizations: A profit of OHIO State University Extension" Journal of Agricultural Education, Vol. 39. no. 4: PP. 11-15.
4. Brady, Michael K Cronin Jr, Joseph. (2001). "Customer Orientation: effects on Customer Service Perceptions and Outcome behavior's", Journal of Service Research, Vol. 3.
5. Deshpande, R., Farley, J. and Webster, F. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and innovativeness in Japanese Firms: a quadrat analysis", Journal of marketing, Vol. 57.
6. Ellinger, Alexander E; Daugherty, Patricia J. & Plair, Quentin J. (1999). "Customer Satisfaction and Loyalty in Supply Chain: the role of Communication", PERGAMON Journal, Transportation Research Part E 35.
7. Gronroos, Christian. (2000). Service Management and Marketing: A Customer relationship approach, Second Edition, England, John Wiley.
8. Hax Arnoldo C.; majluf, Nicolas. S. (1996). The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, 2nd Edition, N. y: Prentice – Hall, Inc. A Simon & Schuster Company.
9. Hayes, Jenny. & Dredge, Frances.(1998). Managing Customer Service. Gower Publishing , Hampshire.

10. Hernon, Peter; Nitecki, Danuta. A & Altman, Ellen. (1999). "Service Quality and Customer Satisfaction: An Assessment and Future Directions". *The Journal of Academic Librarianship*. Vol. 25. no.1.
11. Jamal, Ahmad. & Naser, Kamal. (2002). "Customer Satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank marketing*, Vol. 20, no. 4.
12. Kanji, Gopal K. & Wallace. William. (2000), "Business excellence through customer satisfaction". *Total Quality Management*, Vol. 11, No.7.
13. Kohli, A. and Jaworski, B. (1990), "Market Orientation: the Construct, Propositions, and managerial implications", *Journal of marketing*, Vol. 54.
14. Kotler, Philip; Armstrong, Grog; Saunders, John, & Wong Veronica. (2001). *Principles of Marketing*. Third Edition, Prentice Hall.
15. Macaulay, Steve & Clark, Graham.(1998). "Creating a customer-focused culture: some practical frameworks and tools", *Managing service Quality*, MCB University press, Vol. 8., No.3.
16. Narver, J. and Slater, S. (1990), "The effect of a market Orientation on business Profitability", *Journal of marketing*. Vol. 54.
17. Ohmea, k. (1988). "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review*.
18. Philip, George and Hazlett, Shirly- Ann (1995), "The measurement of Service Quality: a new P-C-P attributes model", *International Journal of Quallity & Reliability Management*, Vol.14, No.3, PP 6-22.
19. Ruekert, R. (1992). "Developing a market orientation: an Organizational Strategy Perspective", *International Journal of marketing*, Vol. 9. PP. 225-45.
20. Shapiro, B. (1988), "What the hell is market – oriented' ?" *Harvard Business Review*, Vol. 66, PP. 19-25.

21. Villalobos, Graciela. (2000). "Web- Application for the customer Satisfaction measurement", Faculty of Economic and Social Sciences of the University of fribourg Switzerland.
22. Walker. (2000). "Information Stakeholders: Exploring the Myths of Customer Satis Paction measurement", Measurement, Vol. 5. no. 1
23. Zairi, Mohamed. (2000) "managing customer satis faction: a Best Practice Perspective", The TQM magazine, Vol. 12. no 6., MCB university Press.