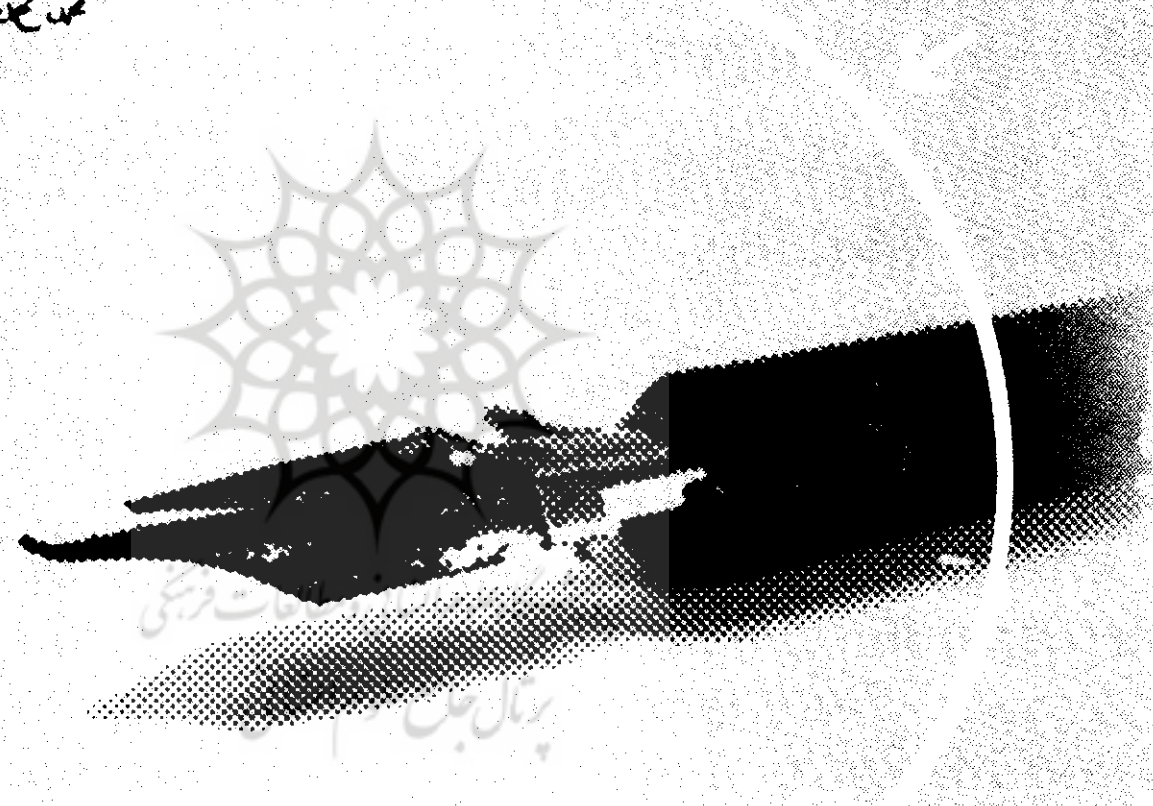


This paper is focused
 director
 in new and
 my son
 in university
 This paper

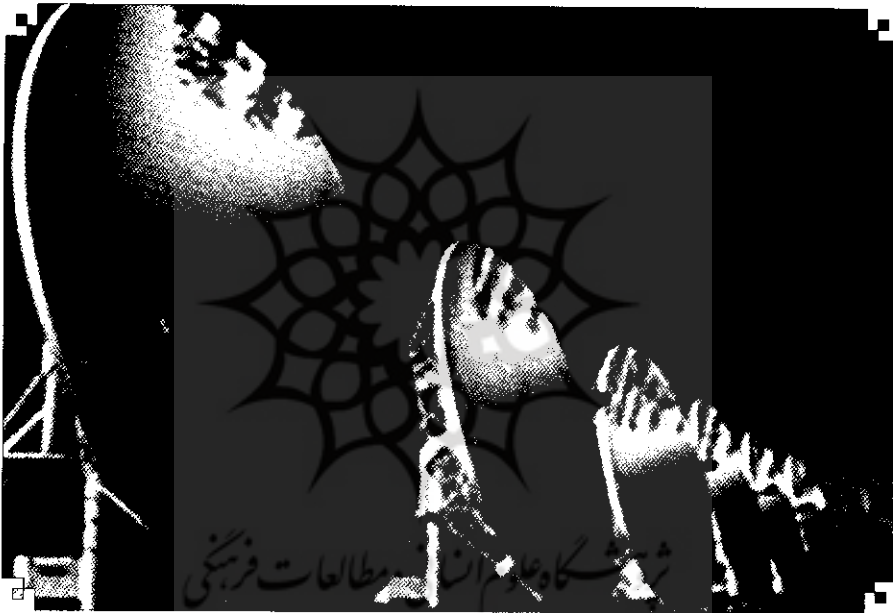
مسافر ولا یغنی حشمتنا المذنب من صلاته
 اللول الامم من اولی الحکماء واکثره من اولی العباد
 لا اله الا الله والاحد والابن والروح القدس
 والاله من شیهة مسراج اسلامه ولسلته مع ما تقدمه
 من حیرة من لول الصالحات الالهة المولود اللول
 من الله ملک ملک الورد استغناء وکماله
 مالک اول العباد صلواته من لول مسراج اسلامه
 محمد بن عبد الله هو رب العالمین لا اله الا الله



مقالات
ARTICLES

اطلاع رسانی به مشتری و تکریم از باب رجوع در روابط عمومی

نظام بهرامی کمیل - دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی از دانشگاه علامه طباطبائی



شود. برای مثال یک شرکت خصوصی ارتباطات سیار با توجه به آخرین آمار و اطلاعاتی که از مشتریان خود در شهرهای مختلف دارد، تصمیم می‌گیرد برای ارائه خدمات جانبی و اطلاع رسانی، دفاتر خود را در کدام شهرها تاسیس کند و یا از چه کانالهای صرفه جویانه تری به مشتریانی که در اقلیت هستند و یا در شهرهای دور افتاده هستند، خدمت رسانی کند. به همین ترتیب یک شرکت خصوصی توزیع برق لزومی نمی‌بیند تا با تمام افراد کشور ارتباط داشته باشد و آخرین اطلاعات را درباره تعرفه ها، خدمات موجود و نحوه واگذاری انشعاب به آنها ارائه دهد. به همین دلیل در حالی که اکثر شهروندان از نحوه اطلاع رسانی موسسات و شرکت های خصوصی راضی هستند، در فضای عمومی مثل شبکه های سراسری تلویزیونی و روزنامه های سراسری کمتر

اطلاع رسانی رکن اساسی روابط عمومی های دولتی برخی افراد در چند سال گذشته با زیر سوال بردن وظیفه اطلاع رسانی روابط عمومی ها، مدعی شده اند که روابط عمومی ها جایگاه مدیریتی داشته و نباید از آنها انتظار نقش اطلاع دهی داشته باشیم. چنین ادعاهایی ریشه در تصمیم های نادرست و الگوبرداری از نقش روابط عمومی ها در کشورهای غربی دارد. در کشورهای غربی، خصوصی سازی و سرمایه داری پیشرفته باعث شده تا وظایف روابط عمومی ها به تبلیغات بازرگانی، ارتقاء فروش، کسب شهرت و رقابت در جلب مشتری متمایل شود. در چنین کشورهایی اطلاع رسانی عمومی و گسترده به لحاظ اقتصادی قابل صرفه نبوده و باید به جای آن از روش های اطلاع رسانی تخصصی و محدود با حداکثر سوددهی استفاده

نشانی از نقش اطلاع رسانی روابط عمومی ها به چشم می خورد. اما پرسش این است که آیا شرایط اقتصادی و اجتماعی کشور ما به درجه ای رسیده است که خواهان کم رنگ شدن نقش اطلاع رسانی روابط عمومی ها شویم؟ برای پاسخ گویی به این پرسش ابتدا باید شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور خودمان را ترسیم کنیم. در ایران به دلایل تاریخی و از گذشته های دور، دولت نقش اساسی و تعیین کننده ای در انجام امور عمومی داشته است. دولت و حکومت اکثر فعالیت های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی را در کنترل گرفته و جایی برای فعالیت بخش خصوصی باقی نمی گذارد. این وضعیت با کشف نفت و ایجاد دولت رانتیر که کنترل درآمدهای نفتی را در اختیار داشت، شدت گرفت. از آن جا که درآمدهای حاصل از فروش نفت با ارزهای جهانی مثل دلار پرداخت می شود؛ دولت به دور از واقعیت های داخلی به الگوی توسعه از بالا (توسعه دستوری) متمایل شده و بدون در نظر گرفتن نیازها و پتانسیل های داخلی، به اجرای برنامه های اقتصادی اقدام می کند. ادمه چنین روندی به بزرگ شدن حجم دولت منجر می شود. در دولتهای رانتیر، سایه دولت بر تمام فعالیتهای خدماتی، کشاورزی، صنعتی، آموزشی، فرهنگی و غیره سنگینی می کند. از آنجا که دولت حقوق بسیار گسترده ای را برای خود تعیین نموده و در اکثر فعالیتها حضور مستقیم دارد؛ بنابراین وظایف و مسئولیتهای گسترده ای بر دوش دولت خواهد بود. یکی از این وظایف «اطلاع رسانی عمومی» است. زیرا زمانی که دولت در تمام عرصه های سیاستگذاری، اجرا، نظارت و ارزیابی مداخله مستقیم دارد، جایی برای رقابت سالم اقتصادی باقی نمانده و بخش خصوصی کوچک و بیماری به وجود می آید که به هیچ وجه قادر به پاسخ گویی به نیازهای عمومی نیست. بنابراین در چنین حالتی دولت مجبور است برای رفع و رجوع کوچکترین نیازی، خود به طور مستقیم وارد عمل شود، زیرا در غیر اینصورت هیچ متولی دیگری پاسخگو نبوده و جامعه با مشکل روبرو می شود.

خوشبختانه مسئولین به تازگی به این مشکل واقف شده و در اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، حرکت هایی را شروع کرده اند؛ اما تا زمانی که بخش خصوصی پر قدرتی در جامعه ایجاد نشود و دولت همچنان زمام تمام امور را در دست داشته باشد و راه را برای مشارکت مردمی و رقابت اقتصادی سالم، مهیا نکند، اطلاع رسانی و خدمات دهی عمومی مهمترین وظیفه روابط عمومی خواهد بود. زیرا در غیر اینصورت هیچ قسمت یا ارگان دیگری این وظیفه را بر عهده نخواهد گرفت و مردم در مسیرهای پریپیچ و خم بورکراتیک، سردرگم و بلا

تکلیف خواهند ماند. در کشور

ما یکی دیگر از وظایف اساسی روابط عمومی ها که همپوشانی زیادی با موضوع اطلاع رسانی دارد، بحث «تکریم ارباب رجوع یا مشتری» است.

یکی از طرحهای قابل تقدیر در این زمینه، مصوبه مورخ ۸۱/۱/۲۵ شورای عالی اداری است که به منظور تکریم و جلب رضایت مردم و ارباب رجوع تدوین شده است. این مصوبه تمام سازمانهای دولتی و بخش غیر دولتی را موظف ساخته است تا نسبت به انجام موارد زیر اقدام کنند:

- ۱- شفاف و مستند سازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع
- ۲- اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم
- ۳- تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم
- ۴- بهبود و اصلاح روش های ارائه خدمات به مردم
- ۵- نظر سنجی از مردم
- ۶- نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم
- ۷- تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق

لازم به ذکر است که از موارد فوق «تدوین منشور اخلاقی سازمان» به سرعت توسط مدیران و بخش روابط عمومی ها، تهیه و در بخش ورودی ساختمانهای اداری نصب شد! موارد ۵، ۶ و ۷

نیز اکثراً به طور ناقص و غیر علمی، اجرا شد. اما موارد ۱، ۲ و ۴ تقریباً مسکوت گذارده شد.

امیدواریم مدیران کارآمد و کارشناسان متخصص در پی گیری و تکمیل طرح مذکور، نهایت تلاش خود را اعمال کنند. هر چند مسائل ساختاری و کلان، مثل رشد سرطانی دستگاههای دولتی و ضعیف ماندن بخش های خصوصی و رقابتی عامل اصلی فساد اداری و بی توجهی به حقوق مردم است.

همانطور که اشاره شد؛ یکی از مهمترین مقوله ها در بحث تکریم ارباب رجوع؛ شناخت و آگاهی کاملتر از مشتری یا ارباب رجوع است. در این مقاله سعی می شود موضوعات مختلف در این حوزه طرح شود تا روابط عمومی ها به هنگام خدمت رسانی به مردم با نگاه علمی و دقیق تری عمل نمایند.

مشتریان چه کسانی هستند

مشتری کسی است که یک خروجی از فرد، بخش یا سازمان دیگری دریافت نماید. مفهوم تمرکز روی مشتری و رضایت او برای دو نوع مشتری به کار گرفته می شود: مشتریان خارجی و مشتریان داخلی

و آن‌ها که موافق‌اند به شیوه متفاوتی برخورد کنند. در مورد حمایت‌کنندگان، اطلاع‌رسانی در صورتی که باعث تقویت اعتقاد شود

می‌تواند درست باشد، اما تغییر دادن عقیده مخالفان سخت‌است و نیاز به اطلاع‌رسانی قدرتمند و تشویق‌کننده دارد. صداقت، اعتبار، اخلاقیات؛ این‌ها مطالبی هستند که یک کارمند خوب روابط عمومی با آن‌ها سر و کار دارد. (شماره ۴۲-۴۳ و ۱۳۸۴ و ۴۳)

نیازهای ارباب رجوع

می‌توان نیازهای ارباب رجوع را با توجه به اینکه وجود یا عدم وجود ویژگی مربوطه، باعث چه حالتی در مشتری می‌شود، به سه دسته اصلی تقسیم‌بندی کرد. (۱) نیاز اساسی: نیازی است که چنانچه در محصول وجود نداشته باشد، مورد قبول مشتری نبوده و باعث اعتراض و عدم خرید توسط مشتری می‌شود. (۲) نیاز عملکردی: این نیاز چنانچه برآورده نشود، باعث نارضایتی ارباب رجوع شده اما چنانچه برآورده شود نیز موجب رضایت مشتری می‌شود. (۳) نیاز جذاب: نیازی است که برآورده شدن آن باعث خشنودی ارباب رجوع و رضایت بیش از حد او می‌شود. در ارتباط با این نیاز گفتنی است که چنانچه در محصول وجود نداشته باشد، باعث نارضایتی مشتری نمی‌شود.

مدلی برای اندازه‌گیری رضایت ارباب رجوع

یک مدل هفت مرحله‌ای که می‌تواند شرکت‌ها را برای اندازه‌گیری رضایت ارباب رجوع راهنمایی کند بدین ترتیب تهیه می‌شود:

- ۱- مشخص کردن موقعیت
- ۲- استخراج شاخص‌های کیفی از پرسنل (متخصصان شرکت)
- ۳- استخراج شاخص‌های کیفی از مشتریان و افراد غیر مشتری مرتبط
- ۴- کمی نمودن شاخص‌های شناسایی شده از لحاظ اولویت با استفاده از تکنیک‌های مربوط مانند روش AHP
- ۵- کمی کردن میزان رضایت مشتریان (تماس انواع مشتری) در مورد شاخص‌های شناسایی شده
- ۶- توسعه و تحلیل اطلاعات و استفاده از نتایج به دست آمده
- ۷- مسیریابی براساس اعداد به دست آمده در مورد این مدل گفتنی است که پس از تحلیل اطلاعات و مسیریابی با توجه به دوره اندازه‌گیری (سیاست مدیریت) ادامه فرآیند از طریق یکی از سه کانال A، B، C خواهد بود. بدین صورت که چنانچه فاصله زمانی سپری شده از اولین ارزیابی انجام شده،

(الف) مشتریان خارجی: افراد یا سازمان‌هایی هستند که محصول خدمت یا اطلاعات را دریافت نموده و هزینه‌ای را پرداخت می‌نمایند. این مشتریان خارجی خود به صورت زیر تقسیم می‌شوند. مصرف‌کننده نهایی: مشتریانی که محصول یا خدمت را مورد استفاده قرار می‌دهند، این مصرف‌کننده، خود می‌تواند یک سازمان باشد. مشتریان میانی: این نوع مشتریان خود دو دسته‌اند، دسته اول آنها هستند که یا توزیع‌کننده‌اند و محصول مورد نظر را با تغییر اندک یا بدون تغییر به دست مشتری می‌رسانند و یا خود سازنده بوده و با انجام یک سری فعالیت‌های تولیدی و ساخت روی محصول، آن را برای استفاده مصرف‌کننده، آماده می‌کنند. دسته دوم محصول مورد نظر را برای مشتریان نهایی تعمیر می‌کنند.

(ب) مشتریان داخلی سازمان: کارمندان یا بخشی می‌باشد که خروجی به شکل محصول، خدمت یا اطلاعات را از کارمندی یا بخش دیگری در سازمان دریافت می‌دارد. مشتریان داخلی به عنوان اشخاص بعدی در فرآیند کاری محسوب می‌گردند. بر پایه این مفهوم، تمام فعالیت‌های کاری مرتبط در یک سازمان می‌تواند به عنوان یک سری ارتباط بین کارمندان یا مشتریان داخلی و عرضه‌کنندگان داخلی تعریف شود.

از طرف دیگر عموم مردم را می‌توان به چند طبقه تقسیم کرد که از بعضی جهات نقاط مشترکی دارند.

۱. داخلی و خارجی

عموم داخلی درون سازمان هستند، از جمله مدیران، سرپرستان، کارمندان دفتری، سهام‌داران و هیئت مدیره. عموم خارجی، آن‌هایی هستند که مستقیماً در ارتباط با سازمان نیستند، از جمله مطبوعات، دولت، مشتریان، آموزشگران، جامعه و مسئولان تدارکات.

۲. اولیه، ثانویه و حاشیه‌ای

عموم اولیه تقریباً می‌توانند به تلاش‌های سازمان کمک برسانند و یا اشکال ایجاد کنند. عموم ثانویه اهمیت کمتری دارند و عموم حاشیه‌ای باز هم اهمیت کمتری نسبت به دسته دوم دارند.

۳. سنتی و آینده

کارمندان و مشتریان فعلی عموم سنتی هستند و دانشجویان و مشتریان احتمالی، عموم آینده هستند. هیچ سازمانی نمی‌تواند در برخورد با جمعیت متغیری که با آن روبرو است از خود احساس رضایت داشته باشد. امروزه عموم مردمی که یک شرکت با آن‌ها برخورد دارد از زنان گرفته تا اقلیت‌ها و شهروندان با سابقه را در بر می‌گیرد.

۴. مخالفان، موافقان و افراد بدون تعهد

هر سازمانی باید با افرادی که در جبهه مخالف هستند

بتوانند اهمیت ارباب رجوع را برای کارکنان بیان کنند.

۲- اهمیت دادن به مشتری یا ارباب رجوع

شناساندن درست و اصولی مشتری به کسانی که در واقع ارائه کننده خدمت به او هستند، اهمیت بسزایی دارد. مشتری همواره از سوی افراد سازمان مورد قدردانی قرار نمی گیرد، زیرا برخی از کارکنان به دلایل مختلف گاهی از اوقات مشتری را مزاحم یا موجب درد سر می پندارند. در نظر این دسته از کارکنان، ارباب رجوع منشاء بسیاری از مسائل است. اغلب این افراد به ارباب رجوع به عنوان کسی که باید تحملش کرد می نگرند که بیگمان نگرشی این چنین منشاء رفتارهای ناخوشایندی خواهد بود که در نتیجه مشتری را ناخشنود می کند.

۳- نقش دادن به ارباب رجوع در تصمیم گیری ها

برخی موارد مدیران فراموش می کنند که هدف اصلی و فلسفه وجودی سازمان ها، خدمت رسانی به مردم است. این خدمت رسانی شامل، تولید، توزیع و مصرف است و تنها به سازمان های خدماتی محدود نمی شود. برخی مدیران فکری می کنند که اداره یا سازمان برای این به وجود آمده که آنها شغلی داشته باشند. چنین مدیرانی که اکثر از رانت دولتی استفاده می کنند یکی از مهمترین عوامل بی احترامی و بی توجهی به مردم هستند.

۴- نیاز سنجی از مشتریان

تشخیص نیازهای مشتری به طور روشن و به هنگام برای ارائه خدمات واقعی به مشتری لازم است. روابط عمومی موفق علاوه بر شناخت مشتری یا ارباب رجوع و نیازهای او باید به گونه ای عمل کند که مسائل مشتریان را به موقع پاسخ گوید. همانطور که در طرح تکریم ارباب رجوع پیش بینی شده بود؛ سازمان ها و اداره های دولتی باید بطور مرتب و مداوم از خواست و نیاز مشتریان با خبر باشند. مدیران بخش دولتی در بهترین حالت، تنها یکبار اقدام به نظر سنجی و تعیین نیازها کرده و این نکته را فراموش می کنند که ممکن است به مرور زمان و با تغییر شرایط، نیازها و مسائل جدیدی ایجاد شود که این مدیران از آن بی خبراند. لذا ارتباط مداوم و پیوسته با مردم از طریق کانالهای مختلف مثل اجرای نظر سنجی های علمی، یکی از لوازم ضروری خدمت رسانی به ارباب رجوع است.

راهبرد رضایت مشتری یا ارباب رجوع

با توجه به اهمیت مشتری، یکی از مهمترین مسایل در شرکت ها تنظیم راهبرد رضایت مشتری است. سؤال این است که راهبرد رضایت مشتری چگونه به دست آمده و اجرا می شود. جهت طراحی راهبرد فوق اقدامات زیر ضروری به نظر

به اندازه ای باشد که هنوز هیچ تغییری در نیازهای مشتریان حاصل نشده باشد، ادامه فرآیند از طریق کانال A خواهد بود. چنانچه این زمان به گونه ای باشد که اولویت نیازهای مشتریان تغییر کرده باشد لازم است که نیازها مجدداً اولویت بندی گردد. لذا در چنین حالتی ادامه فرآیند از طریق کانال B بوده و ابتدا باید نیازهای مشتریان اهمیت دهی شود. در حالتی که زمان انجام این ارزیابی از ابتدای تعریف، فاصله زمانی زیادی باشد، در این حالت نیاز است که ابتدا نیازهای مشتریان مجدد شناسایی گردیده و فرآیند ادامه یابد که از طریق کانال C خواهد بود. همچنین برای پرهیز از هر گونه نتیجه گیری اشتباه، ضروری است که گروه های مشتری با توجه به گروه های نیازها و اولویت نیازها در نظر گرفته شود. (ذگردی - ماهنامه استاندار - سال سیزدهم)

تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع

اولین و شاید مهمترین تعهد مدیران، به طور اعم و مدیران روابط عمومی به طور اخص تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع است. در فرهنگ ایرانی و اسلامی ما نیز عبادت بجز خدمت خلق نیست و صالح ترین افراد سودمندترین آنان نسبت به مردم معرفی شده است. مهمترین وظیفه روابط عمومی ها کوشش در راه موفقیت سازمان با ارائه خدمات مفید به مشتریان یا ارباب رجوع می باشد. مشتری به کسانی اطلاق می شود که می توانند از حاصل کار واحد تحت نظارت مدیر، بهره جویند البته کار برخی از مدیران به طور مستقیم بر مشتریان خارج از سازمان اثر می گذارد و کار مدیران دیگر با کارکنان درون سازمان ارتباط پیدا می کند. اما یکی از ویژگی های بخش روابط عمومی ها این است که حوزه کاری آنها هم درون و هم برون سازمانی است. بنابراین هر گونه اقدام غیر علمی و نسنجیده در یک حوزه عواقب ناخوشایند در حوزه های دیگر خواهد داشت. لذا شایسته است هر گونه تصمیم گیری روابط عمومی ها در حوزه درون و یا برون سازمانی بر پایه روش های علمی و طرح های کارشناسی شده انجام پذیرد. روابط عمومی موفق به شیوه های مختلف می تواند تعهد خود را به طور مؤثر بر مشتری نشان دهد.

۱- خدمت به مشتری یا ارباب رجوع

عطش خدمت به مشتری یا ارباب رجوع با آگاهی از نیازهای آن فرومی نشینند و این امر حساسیت بیشتر نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع را می طلبد که از طریق تشویق آنان به بهره وری از محصولات و خدمات سازمان و اظهار نظر صادقانه پیرامون این محصولات و خدمات و از سوی دیگر، پذیرش نظرات آنان از سوی مدیر حاصل می شود. روابط عمومی ها باید

می‌رسد:

۱- منظور از رضایت مشتری چیست؟ قبل از هر چیز فهم مناسب از اصول و تعیین یک هدف معین اهمیت دارد.

۲- چگونه می‌توان در درون راهبرد موجود شرکت، راهبرد رضایت مشتری را جای داد؟

۳- چگونه «رضایت مشتری» به عنوان یک راهبرد باید اجرا شود؟ آیا می‌توان رضایت را اندازه‌گیری کرد؟ بدون اندازه‌گیری و سنجش، یک راهبرد رضایت مشتری نمی‌تواند اجرا شود. بدیهی است به عنوان پیش شرطهای موفقیت در اجرا، مسائل فوق باید مشخص شوند. می‌توان چهار چوبی که با استفاده از اصول علمی قصد نزدیکی به مشتری و جلب رضایت وی را دارد به شرح نمودار ذیل ارائه کرد.

الف- دیدگاه کلی:

ب- موقعیت سازی رضایت مشتری

پ- بهره برداری

هدف عمومی موقعیت راهبرد رضایت مشتری، تنها ایجاد یک موضوع جالب برای مشتری نیست بلکه ایجاد اطمینان است از اینکه سیستم‌های بکار گرفته شده وابسته به آن در جای خود قرار دارند

الف) دیدگاه کلی:

یک فرآیند فرض شده برای سیستم دادن به مهمترین ابعاد، مفاهیم منطقی است که دیدگاه کلی و همچنین پایه‌های علم تحقیق را شکل می‌دهد. دیدگاه کلی مفاهیمی است که فرآیند عملیات رضایت مشتری را به وسیله یک مدل عمومی ارائه می‌کند. به عبارتی پیش‌نیازی است برای توسعه ابزار اندازه‌گیری و تعیین توازن بین کالا و خدمات.

ب) موقعیت سازی:

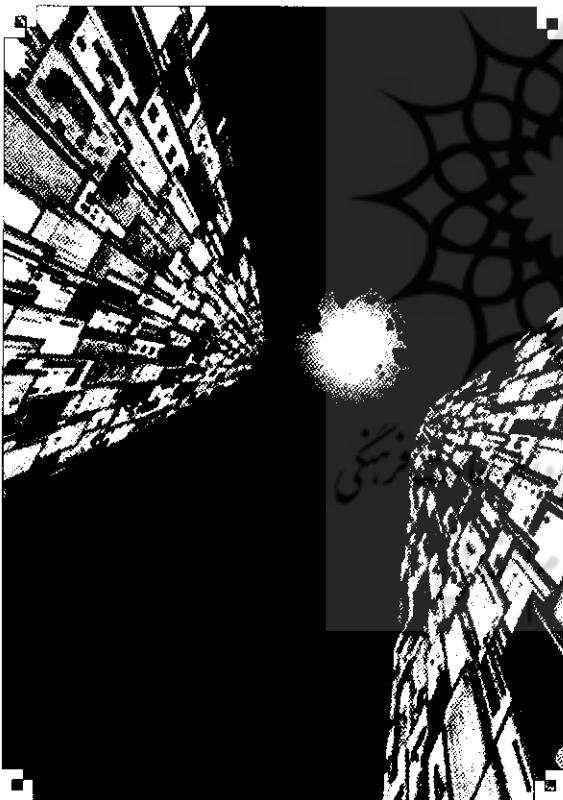
احساسات و علایق بدون داشتن سیستم، یک فرمول ضعیف است. هدف عمومی موقعیت راهبرد رضایت مشتری، تنها ایجاد یک موضوع جالب برای مشتری نیست بلکه ایجاد اطمینان است از اینکه سیستم‌های بکار گرفته شده وابسته به آن در جای خود قرار دارند. در این مدل تئوری سیستم‌ها برای رضایت مشتری بکار گرفته شده است. تحقیقات انجام شده به وسیله شرکت‌هایی که راهبرد رضایت را بکار گرفته‌اند نشان می‌دهد که موقعیت آنها در توانایی بکارگیری یک سیاست نزدیکی کامل است که تلاشهای هر قسمت از سازمان را در کسب رضایت مشتری به بالاترین حد می‌سازند. موقعیت سازی به عنوان دومین بخش تحقق رضایت مشتری بر انتظارات ویژه به شرح زیر متمرکز می‌شود:

- تعریف رضایت مشتری به عنوان یک قسمت از اهداف اساسی شرکت

- موقعیت رضایت مشتری به عنوان یک راهبرد در

چهار چوب راهبردهای موجود

- حل درگیری هادر شرکت با تأکید بر رضایت مشتری به



عنوان یک قسمت از اهداف اساسی سازمان در کل.
 - شناسایی همه اجزاء مختلف چنین راهبردی.
 - طراحی و برنامه ریزی ساختار سازمانی برای تطبیق راهبرد و اجزاء آن
 - ایجاد سیستم ماشینی برای فعالیتهایی که در اثر تلاقی با یکدیگر از رسیدن به حداکثر بهره‌وری جلوگیری می‌کند.
 - تعیین مسئولیت برای اجزاء مختلف راهبرد جهت اطمینان از دستیابی به حداکثر توان سازمان به عنوان یک مجموعه.

پ) بهره برداری:

دلالت می‌کند بر توسعه یک ابزار اندازه گیری به منظور کسب داده‌های صحیح درباره یک پدیده خاص، چهار چوب این مدل نه تنها شامل توسعه ابزار اندازه گیری، بلکه همچنین شامل برقراری یک راهبرد تغییر نیز هست. محیط رقابتی امروز با « سرعت در تغییر » شناخته شده است و هماهنگ شدن شرکت‌ها مهمتر از قبل شده است. مدیریت تغییر یک عامل حیاتی کسب موفقیت برای راهبرد محسوب می‌شود.
 انتظارات از این بخش به شرح زیر است:
 - شناسایی همه عملیاتی که می‌توانند اجرا شوند، جهت بکار اندازی و بهره برداری از راهبرد.
 - تنظیم یک برنامه برای اجرای همه عملیات شناسایی شده بر طبق یک برنامه زمان بندی شده.
 - قبل از اجرای نهایی باید کنترل شود که آیا همه سیستم‌ها در جای خود قرار دارند؟
 - توسعه ابزارهای اندازه گیری سطح رضایت مشتری.
 - آماده سازی برای اندازه گیری راهبرد به منظور تقویت عملکرد ممتاز در بلندمدت.

استنباط ژاپنی‌ها از مفهوم رضایت مشتری

- « بر اساس نوشته‌های « می‌زو جوچی » رئیس هیئت مدیره، SDI در توکیو استنباط ژاپنی‌ها از مسأله رضایت مشتری بر پنج مفهوم اساسی استوار است:
- ۱- جلب رضایت مشتری باید نخستین هدف مدیریت تلقی شود.
 - ۲- استراتژی جلب رضایت مشتریان باید اساساً مهم‌تر از ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با مشتری باشد.
 - ۳- میزان رضایت مشتری باید مرتباً مورد ارزیابی و سنجش واقع شود.
 - ۴- تأمین رضایت مشتری در گرو تلاش‌های دائمی و مستمر است.
 - ۵- دستیابی به رضایت مشتری باید توسط مدیریت پیگیری و دنبال شود. (Dominique v. ivrpin-)

مطالعات فرهنگی
 روان‌شناسی

(۱۹۹۵)

سه دستور طلایی برای خدمت بهتر به مشتری

«نتایج پژوهش‌هایی که اخیراً در مورد کار شرکت‌های ژاپنی از جمله مزدا، ماتسوشیما، شارپ، کائو، کانن، فوجی، زیر لاکس، سونی، توشیبا، سومیتوموشوجی، تویوتا و یوگواوا انجام شده است، نشان می‌دهد که برای بهبود کیفیت ارائه خدمات به مشتری، سه اقدام ضروری و لازم است البته ما می‌دانیم که بسیاری از شرکت‌های غربی، این فعالیت‌ها را در مورد توجه قرار داده‌اند ولی برتری ژاپنی‌ها در این راه، از دقت و اشراف عمیق‌تر آنان نسبت به این مسائل ناشی می‌شود. سه گام مورد نظر از این قرار است:

۱- تعیین و تبیین مأموریت شرکت در راستای منابع و خواسته‌های مشتری:

بسیاری از بازاریاب‌های ژاپنی بر این باورند که جلب رضایت مشتری، نخستین هدف مدپریت است. امروزه مجتمع‌های عظیم تجاری و صنعتی غالباً چنین مفهومی را در لابلای کلمات و عبارات ناظر بر مأموریت خود بیان می‌دارند. به عنوان مثال شرکت «کائو» تولیدکننده بزرگ محصولات خانگی و لوازم آرایش در اولین صفحات گزارش سالانه‌اش، دائماً این جمله را قید می‌کند: «اعتماد و اطمینان مشتری، ارزشمندترین دارایی کائو است. ما معتقدیم که کائو یگانه و بی نظیر است، زیرا کسب سود و نیل به موقعیت برتر در رقابت‌ها، اولین هدف ما نیست، بلکه ما برآنیم تا از طریق عرضه محصولات مفید و جدید و تأمین نیازهای واقعی بازار، رضایت مشتری‌هایمان را افزایش دهیم. پایبندی و تعهد ما در برابر مصرف‌کنندگان همچون چراغی فرا روی تصمیمات شرکت، مستمر و نورافشانی می‌کند.»

تعیین مأموریت شرکت در جهت تأمین منابع مشتری، از جمله مسئولیت‌ها و وظایف اصلی استراتژیک‌های ژاپنی به شمار می‌آید، زیرا هم تاکتیک و روش‌ها و هم ترتیب اقدامات مدیریتی ناظر بر تحقق مأموریت و هدفهای شرکت را استراتژی آن تعیین می‌کند. اگر مأموریت و هدفهای شرکت در راستای مسائل مربوط به فروش و ارزش سهام تعیین و تعریف شود، این خطر وجود دارد که تمام برنامه‌ها و اقدامات آنها با قلمداد کردن رضایت مشتری به عنوان یک امر ثانویه به اجرا در آید.

خلاصه کلام اینکه، برنامه‌ها و اقدامات شرکتها به شرطی می‌تواند با قطعیتی بیشتر قرین توفیق شود که از روش کار خیاطان تک دوز که به سفارش مشتریان خود لباس را می‌دوزند به خوبی استقبال کند. متأسفانه حتی در ژاپن نیز برخی از شرکتها نتایج تحقیقاتی را که پیرامون وضعیت بازار انجام می‌دهند، آن‌طور که باید و شاید، به کارکنان خود منتقل

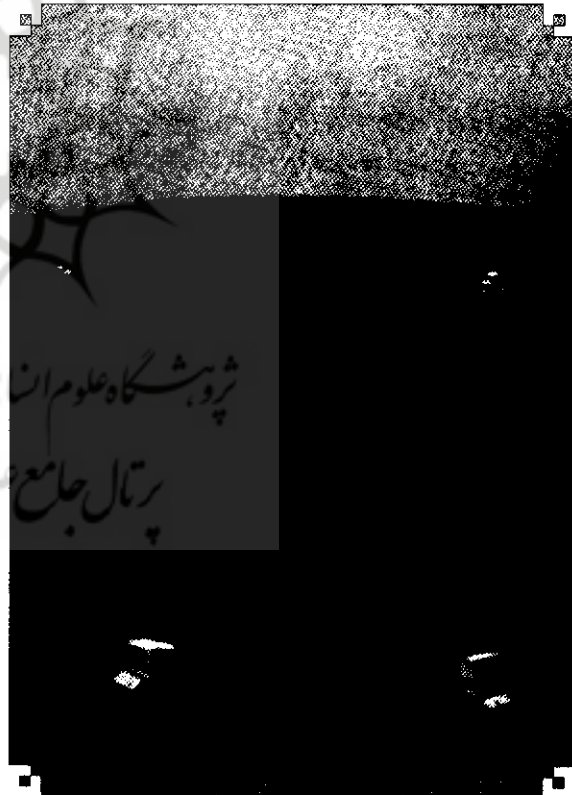


نمی‌کند. گفتنی است که تمامی شرکت‌هایی که در مصاحبه‌های ما حضور یافته‌اند، معتقدند که اگر نتایج تحقیقات انجام شده توسط شرکتها پیرامون قضاوت مشتریان آنها هم در داخل و هم در خارج شرکتها منتشر گردد، این اطمینان به وجود می‌آید که این شرکتها نسبت به مسائل رضایت مشتری کاملاً حساس و پابند هستند.

۲- استفاده از تکنولوژی برای دستیابی به رضایت مشتری: شمار افزایشده‌ای از شرکت‌های ژاپنی به منظور ارائه خدمات به مشتری و جلب رضایت او، روز به روز استفاده‌های به مراتب بهتری از تکنولوژی به عمل می‌آورند. به عنوان مثال شرکت کائو که از سال ۱۹۳۴ به برقراری ارتباط با مشتری همت گماشته و در این راه پیشقدم بوده است، از یک سیستم تلفنی برای ارائه خدمات مشاوره‌ای به مشتریان خود استفاده می‌کند که به عنوان پیشرفته‌ترین سیستم الکترونیک خدمات مشاوره‌ای شناخته می‌شود. نمونه خوب دیگری که می‌تواند در مورد توسل به تکنولوژی برای رضایت مشتری از آن نام برد، شرکت صنعتی ناسیونال تولید کننده دوچرخه است که به یمن استفاده از سیستم‌هایی که ابداع کرده می‌تواند متناسب با نیاز میلیون‌ها مصرف کننده با خواسته‌هایی کاملاً متفاوت، دوچرخه‌های برطرف‌داری را تولید و عرضه بدارد.

۳- خلاقیت برای حرکت به فراسوی انتظارات مشتری: مطمئن‌ترین راه جلب اعتماد مشتری و تضمین آینده شرکت‌ها، ارائه خدماتی به مراتب فراتر از محدوده خواسته‌ها و توقعات مشتری است. شرکت‌ها فقط به شرطی می‌توانند به فراسوی انتظارات مشتریان خود راه پیدا کنند که قبل از هر چیز قادر به درک و فهم این انتظارات باشند. «هیروویو کی سوزوکی» رئیس بخش روابط با مشتریان در شرکت تویوتا اظهارات تلفنی مشتریان شرکت و شکایات، پیشنهادات و سئوالات آنها را دوباره به دقت گوش می‌کند، زیرا در تویوتا گوش دادن دقیق به صدای مشتری، تقریباً در حکم یک آیین مذهبی تلقی می‌شود. گرچه در ژاپن دارندگان اتومبیل فقط تا پایان مهلت قید شده در ضمانت نامه فروش، هرگونه عیب و ایراد اتومبیل آنها را به رایگان برطرف نمایند، ولی با این حال تمام تولیدکنندگان اتومبیل نه تنها تا انقضای مهلت، بلکه تا آخر عمر اتومبیل چنین خدماتی را عرضه می‌دارند. در آخر باید متذکر شد که برخلاف شرکت‌های تولیدی که مکان خاصی را برای بازبینی محصول و برطرف ساختن اشتباهات کار اختصاص می‌دهند، در کار خدمات امکان چنین بازبینی و تجدید نظری وجود ندارد. زیرا در بسیاری از موارد مشتری ناراضی حتی حاضر نمی‌شوند زحمت شکایت کردن را نیز قبول کنند. در بحث رضایت مشتری، همانند نهضت کیفیت جامع، مسائلی چون گزینش

در واقع اهمیت جذب منابع مادی مورد نیاز برای یک سازمان به مثابه وجود خون در بدن انسان است. همانگونه که نقش خون در بدن حیاتی و تعیین کننده است. نقش تحصیل مادی نیز برای یک سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی و زنده، حیاتی و اساسی است



و یا جبران هزینه‌های انجام شده نمی‌باشد، بلکه برای کمک و مساعدت به عموم، یا افراد و گروه‌های خاص و یا تحقق هدف یا اهداف مشخص خیرخواهانه و انسان دوستانه تشکیل می‌شوند. این گروه از سازمان‌ها عمدتاً از چهار طریق منابع مادی خود را تحصیل و اهداف مورد نظر را پیگیری می‌کنند.

۱- از طریق به دست آوردن قدرت قانونی که براساس آن بتوان به منابع مورد نیاز دست یابند مانند بسیاری از سازمان‌های دولتی که از بودجه عمومی دولت استفاده می‌نمایند.

۲- از طریق وجوهات شرعیه مانند خمس، زکات و امثال آن
۳- اخذ کمک، از طریق متقاعد نمودن افراد یا گروه‌ها به اهداء کمک مالی آزادانه مانند دریافت کمک برای جنگ زدگان، زلزله زدگان، سیل زدگان، انجمن‌های خیریه، انجمن‌های حمایت از بیماران خاص و غیره

۴- ترکیبی از موارد مذکور، یعنی قسمتی از منابع مادی را از بودجه دولتی تحصیل می‌کند و قسمتی از آن را از طریق اخذ کمک یا دریافت وجوهات شرعیه، مانند کمیته امداد امام خمینی و سازمان بهزیستی.

ذکر این نکته ضروری و لازم است که یقیناً یک سازمان در سطح متوسط، کوچک یا بزرگ در بخش‌های خصوصی، تعاونی و دولتی با اهداف انتفاعی یا غیرانتفاعی، صرفاً زمانی می‌تواند حیات و بقاء داشته باشد که توانایی تحصیل و جذب منابع مادی مورد نیاز را از محیط داشته باشد.

در واقع اهمیت جذب منابع مادی مورد نیاز برای یک سازمان به مثابه وجود خون در بدن انسان است. همانگونه که نقش خون در بدن حیاتی و تعیین کننده است، نقش تحصیل مادی نیز برای یک سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی و زنده، حیاتی و اساسی است.

متقابلاً سازمان‌ها نیز به عنوان پدیده‌های اجتماعی، کالاها و خدمات را تولید نموده و آنها را که صادره یا ستانده‌های خود می‌باشند به محیط عرضه می‌نمایند و در عوض منابع مورد نیاز را که عمدتاً منابع مادی است از محیط تحصیل و به عنوان داده یا وارده جذب سازمان می‌کنند و بدین وسیله از زوال یا آنتروپی جلوگیری می‌کنند. نکته حائز اهمیت این است که تمامی سازمان‌ها اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی هدفمند بوده و برای ارائه خدمات یا تولید و عرضه کالاها تشکیل شده و موجودیت یافته‌اند.

افرادی را که از کالاها یا خدمات یک سازمان استفاده می‌نمایند و یا متقاضی استفاده از محصولات سازمان می‌باشند اصطلاحاً مشتری می‌نامند. هر سازمان دارای مشتری یا مشتریانی است که به طور بالقوه و یا بالفعل متقاضی مصرف

صحیح، آموزش و پرورش جامع و انگیزش کارکنان از جمله عوامل عمده نیل به موقعیت به شمار می‌آیند. (Massie ۱۹۹۷: ۲۰۱-۲۰۷)

ارتباطات، کلید اصلی

«ارتباطات دو طرفه یکی دیگر از ابعاد برنامه‌های تجاری بین حرفه‌ای می‌باشد. از آنجائیکه بیشتر شرکت‌ها می‌دانند که خریداران طالب چه نوع خدمات و محصولات هستند. اطلاعات موجود فاقد آن بخش از اطلاعات مورد نیاز جهت برقراری ارتباط با مشتریان می‌باشد، نظیر، ابعاد و اندازه‌های تجارت، کیفیت استفاده از محصولات و خدمات خریداری شده، شرایط خاص ناشی از صنعت، موقعیت جغرافیایی و چرخه زندگی تجارت که در برخی موارد این اطلاعات کلیدی و مهم از دست می‌رود.» (توسعه مدیریت - شماره ۴۴ - ۱۳۸۱)

ضروری است که در اجرای برنامه‌ها به منظور شناسایی عناصر تصمیم گیرنده‌ی کلیدی و افراد بانفوذ، گفتگوها و مذاکرات هر چه بیشتر تشویق شود تا از این طریق راحت‌تر بتوان در آینده روی آن‌ها تمرکز نمود. ماهیت ارتباطات می‌باید به گونه‌ای باشد که بر روی داده‌ها و اطلاعات مشتریان بیشتر تمرکز نماید. بخش‌هایی که به ارائه خدمت به مشتری می‌پردازند باید با طرح چند سؤال فوق العاده، خلاء اطلاعاتی خود را جمع به مشتری رادر خصوص کسب و کار منعکس نماید و نظرات او را در ارتباط با متن فعالیت‌ها و دخالت‌های مشتری در برنامه‌ها نشان دهد. تمامی این موارد، فراتر از برنامه‌های تشویق و انگیزش سنتی هستند که برای افزایش صداقت و وفاداری در بازار مورد استفاده قرار می‌گیرند. اینها همان تفاوت بین مشغله فکری دیروز و رویکردهای مختلف به سهم بازار و تمرکز امروز به شیوه‌های فردی توجه به سهم مشتری در بازار می‌باشد.

طبقه بندی سازمان‌ها

اگر چه یکی از وجوه اشتراک سازمانها داشتن هدف است. اما اهداف سازمانها نیز با هم تفاوت دارد شاید به همان اندازه که نوع فعالیت سازمانها با یکدیگر متفاوت است اهداف آنها نیز با هم تباین و تمایز داشته باشد. با وجود این مطلب، در یک طبقه بندی کلی و فراگیر می‌توان سازمانها را به دو طبقه انتفاعی و غیرانتفاعی طبقه بندی کرد.

الف - سازمان‌های انتفاعی:

واحدهایی است که در ازای تولید و عرضه کالا یا خدمات، سود کسب می‌نمایند. هدف این نوع سازمانها سودآوری است. تمامی سازمان‌های بازرگانی انتفاعی می‌باشند.

ب - سازمان‌های غیرانتفاعی:

سازمان‌هایی هستند که به طور کلی هدف آنها سودآوری

نمی‌دهیم، یا آنکه واکنش‌هایمان فاقد سرعت و اثربخشی کافی است. او این ناتوانی در تغییرات تغییر طلب را «شوک آینده» نام نهاده است. از دیدگاه دونالد شون «همچنان که آهنگ تغییرات افزایش می‌یابد پیچیدگی مسائلی که در برابر ما قرار دارد نیز فزونی می‌گیرد. هر قدر مسائل پیچیده‌تر باشد، حل آنها به زمان بیشتری نیاز دارد. هر اندازه آهنگ تغییر تندتر شود، مسائل پیش روی ما نیز بیشتر تغییر می‌یابد و دوام راه حل‌هایی که ما برای آنها ابداع می‌کنیم، کوتاه‌تر می‌شود. بنابراین، زمانی که راه حل‌هایی برای بسیاری از مسائل و معمولاً مهم‌ترین مسایلمان می‌یابیم، این مسائل چنان تغییر کرده‌اند که راه حل‌های ما مرده به دنیا می‌آید. به بیان دیگر، بسیاری از راه حل‌های ما برای مسائلی است که، به صورتی که حل شده است، دیگر وجود ندارد. در نتیجه از زمانه خود عقب و عقب‌تر می‌مانیم.» (Schon-۱۹۷۱-۱۴)

شناخت و پیش‌بینی نیازهای مشتریان برای سازمانهای بازرگانی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. زیرا از یک طرف مشتری، عامل اساسی و حیاتی، بقاء و رشد هر سازمان (منظور سازمان‌های بازرگانی) می‌باشد و از طرف دیگر تأثیر تغییر نگرش‌ها و نیازهای مشتریان، بر روی دیگر جنبه‌های تغییر، بالاخص تکنولوژی و رقابت، عمیق و تعیین‌کننده است. بررسی و شناخت شاخص‌های رضایت مشتری و سنجش رضایت مشتریان بدین لحاظ حائز اهمیت می‌باشد که «نهایتاً سطح رضایت مشتری تعیین‌کننده موفقیت یا شکست سازمانها می‌باشد. اگر عملکرد سازمان همواره پایین‌تر از انتظارات مشتری باشد، مشتریان به سازمان پشت کرده و سازمان در نهایت شکست می‌خورد. تحقیقاتی که از سطوح بالاتر رضایت مشتری برخوردارند، همواره قوی‌تر و در بلندمدت موفق‌تر هستند.» (Naumann-۱۹۹۵-۱۱۹)

منابع:

- ۱- راسل، ای کاف - تصویر در حال تغییر ما از جهان - ترجمه دکتر سهراب خلیلی شویینی - فصلنامه اطلاعات سیاسی، اقتصادی - شماره ۸۶ - ۵۸
- ۲- اولویک، آنتونی - بهره‌گیری از نظر مشتری برای نوآوری - ترجمه کاملیا احتشامی اکبری - ماهنامه گزینه مدیریت - شماره ۱۷
- ۳- سه روش برای بهبود میزان وفاداری - ماهنامه گزینه مدیریت - شماره ۱۷
- ۴- شارما، دیوکار (۴۸۳۱) - روابط عمومی حرفه‌ای بالنده - ترجمه میترا کیوان مهر - مرکز تحقیقات و مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها چاپ اول
- ۵- سید حسام‌الدین ذگردی - ماهنامه استاندرد - سال سیزدهم - شماره ۱۲۷
- ۶- Massie, Joseph - Essentials of Management - New Delhi prentice hall of India - ۱۹۹۷
- ۷- Dominique, V. ivrpin - long range planning - vol ۲۸ - No ۳ / June - ۱۹۹۵
- ۸- Druker, Peter - The age of discontinuity - Harper & Row New York - ۱۹۶۸

کالا و یا خدمات آن سازمان می‌باشد. تحصیل منابع مادی در سازمان‌های انتفاعی صرفاً و اساساً از طریق مبادله کالا با مشتریان صورت می‌گیرد.

اگر چه اهداف تمامی سازمان‌ها تولید کالا یا خدمات و عرضه آن به مشتریان می‌باشد. اما به دلیل اینکه حیات و بقای سازمانهای انتفاعی وابسته و رهین مشتری است لذا مشتری در این نوع سازمانها از حساسیت، اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. برای بررسی کیفیت خدمات یا کالاهای تولید شده، شناسایی نقاط ضعف و قوت، تعیین میزان موفقیت یا عدم موفقیت، شناخت قابلیت‌های اصلی و مزیت‌های رقابتی، بررسی و مقایسه عملکرد سازمان از دیدگاه مشتریان، تعیین شاخص‌های رضایت مشتری و اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری، اهمیت و ضرورت می‌یابد.

اهمیت رضایت ارباب رجوع در ارزیابی تغییرات

تغییر و تحول جزء لاینفک حیات و سنگ زیرین نظام هستی است. تمامی کائنات و پدیده‌های طبیعی در جهت تکامل و طی کردن مسیر از پیش تعیین شده همواره دستخوش تغییر و تحول هستند.

انسان نیز در این راستا به طور خودآگاهانه با آهنگی تندتر و شتابی افزون‌تر جوای تغییر و تحول است. «تغییر خود نیز پیوسته در حال تغییر است. این را آهنگ شتابنده آن به ما می‌گوید. مثلاً سرعت مسافرت در طول زندگی ما، بیش از تمام مدت پیش از تولدمان افزایش یافته است. این موضوع درباره سرعت محاسبه، ارتباط، تولید و مصرف هم صدق می‌کند.

در گذشته، چون تغییر انسانها را تحت فشار چندانی قرار نمی‌داد، زیاد توجه آنها را به خود جلب نمی‌کرد. اما امروزه فشار آن بسیار نیرومند است و لذا توجه و دقت را برمی‌انگیزد. آهنگ فعلی تغییر آنچنان عظیم است که تأخیر در پاسخ به آن ممکن است بسیار گران و حتی فاجعه‌آفرین باشد» (اطلاعات سیاسی، اقتصادی - ۴۰۱) اکنون، موج شتابنده تغییر در ابعاد مختلف، همچون سیاست‌های جهانی، رقابت، تکنولوژی روندهای اجتماعی، اقتصادی و بالاخص نیازها، خواست‌ها و انتظارات مشتریان، هم از نظر حجم و هم از جنبه نوع و کیفیت آن، بسیار گسترده‌تر و پیچیده‌تر از دهه‌های گذشته بوده و به ویژه از لحاظ سرعت رشد آن غیر قابل تصور است. «پیتر دراکر» اندیشمند صاحب نام مدیریت، می‌گوید: «مدیران اکنون باید ناپوستگی‌ها را مدیریت کنند.

تغییر در مدیریتی که باید تغییر را اداره کند به صورت نگرانی عمده دست‌اندرکاران در آمده است.» (Druker - ۱۹۶۸-۷۸) «اولین تافلر» خاطر نشان ساخته است، مناسبیت به تغییرات رخ داده در اطرافمان یا اصلاً عکس‌العملی نشان