

• یاتریک باروایز، شان میهان؛ مترجم: نگار حبیبی

توهم مشتریمداری!

بسیاری از مدیران چنین تصور می‌کنند که کالاها و خدماتی که آنها امروز به بازار عرضه می‌کنند برای همیشه مورد استفاده خواهند بود، اما کارکنان شرکت معمولاً مشکلات را پنهان می‌کنند و بازارها نیز به طور مداوم در حال تغییرند. تنها در صورتی می‌توانید در مورد شرایط واقع بین باشید که به طور مداوم در سازمان کند و کاو کنید و سوالات پایه‌ای از خود بپرسید و گرنه در توهم مشتریمداری باقی خواهید ماند.

زمانی که پیتر دراگر در سال ۱۹۵۴ برای اولین بار مفهوم بازاریابی را معرفی کرد، این ایده که پاسخگویی بهتر به نیازهای مشتریان نسبت به رقبا می‌تواند عامل موفقیت یک شرکت باشد، اعتقادی رادیکال به شمار می‌رفت. امروزه نظرات بسیار متنوع و متفاوتی در مورد معنی واقعی خدمت‌رسانی به مشتریان وجود دارد، اما بیشتر مدیران در اینکه سودآوری مداوم یک سازمان به ترکیب عوامل متعدد نیازمند است با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این عوامل مورد توافق عبارتند از: داشتن یک هدف شفاف برای خدمت مشتریان و پیشرفت مداوم خدمت‌رسانی به مشتریان و نوآوری هرازگاه برای پیشبرد خدمات شرکت و رای مدل‌های موجود. تمامی این عوامل در فضایی تاثیرگذاری بیشتری دارند که سازمان از نظرات نو استقبال کند و به بازخوردهای بازار توجه داشته باشد.

متأسفانه بسیاری از مدیران تنها در حرف خود را به مشتریمداری پایبند معرفی می‌کنند و در عمل اقدامی در این راستا انجام نمی‌دهند. نکته این است که انجام آنچه دراکر گفته بسیار دشوار است؛ چراکه اجرای آن نه تنها در اولویت قرار دادن نیازهای مشتریان را در مقابل نیازهای کارکنان و مدیران شرکت ایجاب می‌کند، بلکه شما را مجبور می‌کند تا مشکلات کار خود را بپذیرید، بر موارد ضروری تمرکز کنید. به علاوه اجرای دیدگاه دراکر مستلزم این است که مدیران ارشد از طریق سازمان به تعامل واقعی با مردم بپردازند و توهم مثبت کاذبی در مورد شرکت نداشته باشند. عده بسیار اندکی از شرکت‌ها تن به این تغییرات می‌دهند، این در حالی است که عدم توجه به آموزه‌های دراکر در مورد توجه به مشتریان، می‌تواند عملکرد بلندمدت شرکت را به شدت دچار آسیب توهم مشتریمداری کند.

چالش پیش رو

چالش پیش روی شرکت‌ها این است که چگونه مفهوم بازاریابی دراکر را از تئوری به یک تعهد معنادار که برای تمام کارکنان شرکت قابل فهم است و همه افراد سازمان به آن اهمیت می‌دهند، تبدیل کنند. بر اساس آنچه ما از تماس‌های خود با شرکت‌ها به آن دست یافته‌ایم، فرضیات مدیران در مورد میزان تعهد سازمان به جلب رضایت مشتریان، معمولاً بر تصورات خوش‌بینانه بنا شده است. با این وجود ما فهمیده‌ایم که مدیران می‌توانند بر این اشتباه رایج غلبه کنند. آنها می‌توانند با پاسخ به سوالات پنج‌گانه زیر، نقاط ضعف خود را تشخیص دهند.

- * آیا مدیران میانی می‌توانند هدف شما در ارائه خدمات به مشتریان را به درستی برای کارکنان توضیح دهند؟
 - * آیا تمامی اعضای تیم ارشد مدیریتی شما عوامل اصلی که موجب آسیب رسیدن به اعتماد مشتریان می‌شود را می‌شناسند؟
 - * آیا برنند شما به راستی بهترین انتخاب برای مشتریان است؟ آیا در یک ماه یا یک سال آینده همچنان این روند ادامه خواهد داشت؟
 - * آیا در یک سال گذشته پذیرای حداقل یک ایده تازه که به نوآوری عمده‌ای و رای طرح‌های موجود انجامیده باشد، بوده‌اید؟
 - * آیا کارکنان کلیدی سازمان طی سه ماه گذشته سوال چالش‌برانگیزی از شما پرسیده‌اند یا پیشنهاد تاثیرگذاری برای پیشرفت سازمان داده‌اند؟
- به طور حتم سوال‌های دیگری نیز وجود دارند که پاسخگویی به آنها می‌تواند مدیران را از میزان کاربرد و جذابیت کالای تولیدی آنها و کیفیت آنچه به مشتریان ارائه می‌شود، آگاه کند، اما تحقیقات ما نشان می‌دهد که در صورتی که پاسخ تمام پنج سوال آمده در بالا مثبت نباشد، به آن معنا است که جا برای پیشرفت شرکت در زمینه ارائه خدمت به



مشتريان وجود دارد.

آيا مديران مياني مي توانند هدف شما در ارائه خدمات به مشتريان را به درستي براي کارکنان توضيح دهند؟

مديران عامل شرکتها معمولا تصور مي کنند که اين اهداف واضح و مشخص هستند و در ارتباطات داخلي سازمان به اطلاع کارکنان نيز رسيده اند، اما بهترين راه براي حصول اطمينان از اينکه اهداف مربوط به ارائه خدمت به مشتريان، به درستي به سازمان تفهيم شده اين است که مديران مياني، مامور توضيح آنها به کارکنان شوند.

پيام مستتر در هدف اعلام شده از سوي شرکت يابد کاملا واضح باشد و به برداشت مشتريان بستگي نداشته باشد. چرا که در غير اين صورت مشتريان انتظارات نادرستي در مورد خدمات شرکت به دست مي آورند. به عنوان مثال «تحويل بسته پستي در عرض بيگ روز» براي مشتريان به معني تحويل در اول وقت روز بعد معني مي شود و اين اول وقت، براي يک کارمند اداري با يک کارگر متفاوت است. تعهد شرکت به مشتريان هر چه باشد، حداقل انتظار مشتري اين است که آن تعهدات انجام شوند. به عنوان مثال مردم انتظار دارند که دستگاههاي خودپرداز بانکها پول نقد داشته باشند. به طور کلي زماني که اين حداقلها رعايت مي شوند مردم چندان متوجه آن نمي شوند، اما در صورتي که شرکتي نتواند به اين تعهدات عمل کند مشتريان به سرعت متوجه شده و واکنش نشان مي دهند. بسياري از شرکتها به ويژه شرکتهاي خدماتي نمي توانند تعهدات خود را انجام دهند. به همين دليل است که شرکتهاي خدماتي موفق در عملي کردن قولهاي خود به مشتريان، مي توانند به سرعت و به طور مداوم سهم بازار خود را افزايش دهند. ديگر چالش پيش روی شرکتها اين است که گاه قولهايي که به مشتريان داده مي شوند، چندان واقع بينانه نيستند. بايد توجه داشت که تعهدات داده شده بايد به گونه اي باشند که شرکت توان اجرايي کردن آنها را داشته باشد.

با وجود تمام اين پيچيدگيها، تضمين يک سود ثابت براي شرکت هميشه به داشتن يک هدف مشخص در ارائه خدمت به مشتريان بستگي دارد و حصول اطمينان از اينکه مديران مياني اول درک درستي از اين هدف دارند و دوما قادر به انتقال اين پيام به کارکنان تحت

مديريت خود هستند، امری ضروري است.

آيا تمامی اعضاي تيم ارشد مديريتي شما عوامل اصلي که موجب آسيب رسيدن به اعتماد مشتريان مي شود را مي شناسند؟

از آنجايي که اخبار بد در مورد عملکرد شرکت معمولا در طی مسير سلسله مراتب شرکتي از يک مقام به مقام بالاتر با سانسور مواجه مي شوند، اين خطر وجود دارد که مديران ارشد از مواردی که شرکت در رسيدن به اهداف خود در ارائه خدمت به مشتريان ناموفق عمل کرده است، بي خبر بمانند. به همين دليل است که مديران بايد براي به دست آوردن اطلاعات در اين مورد از اجبار و قانون گذاري استفاده کنند، با وجود اينکه مراحل عملياتي در شرکتهايي مثل گوگل، ابي بي ام، ايل، يوبي اس، تسکو، ژيلت و آمازون تفاوتهاي زيادي با يکديگر دارند، اما تمام اين شرکتها در تشخيص رضايست مشتري به عنوان يکي از ارکان موفقيت در بلندمدت، با يکديگر اشتراک دارند. جاي شگفتي نيست که تمامی اين شرکتها در امر نوآوری پيشرو هستند. رضايست مشتريان به «اعتمادسازي» منجر مي شود، امری که يکي از اجزاي کليدي يک برند ارزشمند را تشکيل مي دهد و به نوبه خود در توسعه نوآوری در شرکت کمک مي کند. در حقيقت هر نوآوری موفقيت آميزی مي تواند به قدرت يک برند کمک کند و در عين حال يک برند قدرتمند مشتريان را تشويق مي کند تا محصولات و خدمات تازه شرکت را امتحان کنند. نام يک برند قدرتمند باعث مي شود که مشتريان، حتي نسبت به نواقص احتمالي محصولات جديد آن تا حدي چشم پوشي کنند. شرکتها با غفلت از رابطه تنگاتنگ رضايست مشتريان، نوآوری و رشد، منافع خود را به خطر مي اندازند. هر برند ارزشمند داراي دو ويژگي است: آگاهي مشتريان در مورد محصولات و اعتماد مشتريان. آگاهي در مورد محصولات از طريق حضور در بازار و ارتباطات قابل دستيابي است، اما اعتمادسازي امری است که تنها در بلندمدت و با داشتن عملکرد موفق در زمينه اجراي تعهدات نسبت به مشتريان، حاصل مي شود. عواملی که نارضايتي مشتريان را به دنبال دارند، معمولا به يک فرد يا بخش خاص در شرکت مربوط نمي شوند و بخشهاي مختلفی از شرکت به صورت مستقيم يا غيرمستقيم در آن دخيل

هستند. هدف اين است که صدای مشتريان ناراضی به گوش مديران ارشد برسد. اين صدا در قالبهاي مختلفی از اظهار نظرهاي مستقيم به کارکنان در بخشهاي که به طور مستقيم با مشتريان در تماس هستند گرفته تا پاسخهاي داده شده به سوالات مطرح شده در تحقيقات بازاری شرکت، قابل دسترسي است. چالش اصلي اين است که از رسيدن پيام مشتريان به کسانی که اختيارات لازم براي اقدام در راستای حل مشکلات را دارند، اطمينان حاصل کنيم.

آيا برند شما به راستی بهترین انتخاب برای مشتريان است؟ آيا در يک ماه يا يک سال اينده همچنان اين روند ادامه خواهد داشت؟

اگر فرض را بر اين قرار دهيم که شرکت يک هدف مشخص در خدمت رسانی به مشتريان دارد و در اجرايي کردن اهداف خود نيز حداقل به خوبي رقبای خود عمل مي کند، چالشی که شرکت در مرحله بعد با آن مواجه است برتری بر رقبای و حفظ موقعيت برتر حتی در صورت تغيير تقاضای بازار است.

نوآوری تدريجي از جمله راههاي موثر براي حفظ قدرت رقابتي است. تا ياد از نمونه شرکت هايی است که به خوبي از اين شيوه بهره گرفته است. البته اين به آن معنا نيست که نوآوریهاي راديکال اهميت ندارند. در حالی که پيشرفتهاي سريع و ناگهانی براي همگان جذاب است و نوآوریهاي اساسی در صورت موفقيت سود زيادي براي سهامداران به بار مي آورند، اما غفلت از فرصتهاي موجود براي نوآوریهاي تدريجي و جزئی تر براي يک مدير اشتباه بزرگی محسوب مي شود.

آيا در يک سال گذشته پذيراي حداقل يک ايده تازه که به نوآوری عمده اي وراي طرح هاي موجود انجاميده باشد، بوده ايد؟

نوآوری وراي آنچه تاکنون در بازار وجود داشته است با ريسک بالايی همراه است. موفق ترين نمونهها زماني اتفاق مي افتند که شرکتها يک نياز اساسی مشتريان را تشخيص مي دهند و با يک نوآوری راديکال به پاسخگويی به اين نياز روی مي آورند. اين گونه نوآوری ها کمک بزرگی به شهرت شرکت مي کنند. يک مثال از چنين عملکرد موفق، انقلابی است که سوني يا ارائه «واکمن» (walkman) به بازار در صنعت سرگرميهاي فردي به وجود آورد.

شرکتها همواره بايد حد تعادل را در مورد مساله نوآوری رعايت کنند. تکیه پيش از حد بر پيشرفتهاي بزرگ ممکن است شرکت را از توجه به نيازهاي آني مشتريان غافل کند. براي حفظ تعادل بهتر است به اين امر توجه کنيم که براي نوآوری لازم نيست محصولی «جديد براي دنيا» ارائه کنيم، همين قدر که محصول ما يا را از کالاها و خدمات آشنا و موجود در بازار فراتر بگذارد کافی است. چنين نوآوریهايي بر اساس آنچه مشتريان پيش از اين در مورد آن مي دانند، شکل مي گيرد و از آنها نمي خواهد با خريد يک کالاي کاملاً جديد به نوعی قمار دست زده و کالايی را خريداري کنند که هيچ اطمينانی از توانايی شرکت در ارائه آن با کيفيت مطلوب ندارند.

آيا کارکنان کليدي سازمان در طی سه ماه گذشته سوال چالش برانگيزی از شما پرسيده اند يا پيشنهاد تاثير گذاري براي پيشرفت سازمان داده اند؟

بيتر دراگر گفته است که اجرايي کردن درست مفهوم بازاریبایي نياز به حمايت کل سازمان دارد. براي اين منظور مديران به اطلاعات فيلتر نشده در مورد تجربه مشتريان از استفاده کالا و خدمت خود دارند. آنچه رسيدن به اين هدف را تضمين مي کند، اين است که کارکنان شرکت که در پستهايي مشغول به کار هستند که به موجب آن به طور مداوم با مشتريان در تماس هستند بتوانند «واقعيتهاي ناخوشايند» را به راحتی به گوش مديران برسانند. بسياری از مديران ادعا مي کنند که اهميت زيادي براي ايدههاي جديد مطرح شده از سوي کارکنان قائلند، اما تحقيقات نشان مي دهد که ميزان راحتی کارکنان براي گفتن نظرات خود به ريسشان بسيار پايين تر از حد تصور روسا است. هراس از ابراز نظر در ميان کارکنان به شدت رايج است. مديران معمولا از اينکه تفاوت قدرت و سلسله مراتب کاری چه تاثير بزرگی بر راحتی افراد در اظهار نظر دارند را دست کم مي گيرند. حتی مديران خوب نيز با رفتارهايی چون عوض کردن موضوع بحث يا پرهيز از تماس شخصي با کارکنان، به آنها چنين القا مي کنند که تمايلي به شنيدن اخبار بد ندارند. اين شيوه گاه حتی کارکنان را از ابراز نظرات سازنده خود نيز منصرف مي کند.