

یک نسخه کاربردی برای همه کسانی که خدماتی را به مردم عرضه می‌کنند، از جمله کارکنان سیستم بانکی:

# نظام کلی خدمات رضامندی مشتری و

## بهترین روش‌های اعمال آن

نویسنده: Chang-Yung, Liu پرفسور دانشگاه ملی سون یاتسن

مترجم: مصطفی مشتاق

### تعریف نظام کلی خدمات رضامندی مشتری

می‌شوند و درد سر اصلاح کردن سفارش بر دوش مشتری می‌افتد. متأسفانه، ما به سوی جامعه‌ای که رضایت مشتری مطرح باشد، گام بر نمی‌داریم، ولی بر عکس راهی ایجاد نارضایی برای مشتریان هستیم.»

رضامندی مشتری وظیفه‌ای اجرایی است که در ارتباط با انتظارات مشتری است. اگر شما قول زیادی داده باشید و بیشتر از آن قول عمل کنید، همیشه مشتریانی راضی خواهید داشت. در مورد فروشندگان این به معنی آن است که شما تنها چیزی را قول می‌دهید که می‌دانید قادر به ارایه آن هستید. برای همکاران چیزی را که قول داده‌اید، ارایه کنید. در مورد مدیریت، وقتی قول بررسی میزان رضامندی مشتری را می‌دهید، باید مطمئن باشید که عملکردتان را در رابطه با انتظارات مشتری بسنجید. و به یاد داشته باشید که این برداشت مشتری است که نهایتاً اهمیت دارد. عقیده شما درباره خدمتتان جالب است، ولی ربطی به خدمت به مشتری ندارد. این احساس آنهاست که اهمیت دارد.

خدمت به مشتری فلسفه‌ای است که در آن کارکنان برای ایجاد رضامندی مشتریان اقدام کنند و احساس قابل توجهی داشته باشند. هر فردی در سازمان مسوول اقدام برای برآوردن انتظارات مشتری است. خدمت به مشتری فرصتی بی‌نظیر برای کارکنان است. نحوه برخورد شما با مشتری نیرومندتر از بودجه صرف شده برای تبلیغات

بحران خدمت به مشتری در آسیا در کل تجارت جهان در حال شکل‌گیری است و بسیاری از مدیران از آن آگاه نیستند. حتی آنهایی که آگاهند، به ندرت می‌دانند که باید با این بحران چگونه رفتار کنند و بهای این بی‌اطلاعی بسیار سنگین خواهد بود. در دهه ۱۹۹۰ هزاران بنگاه تجاری عملاً دچار ناپایداری و حتی از هم پاشیدگی در اثر ناتوانی در ارایه خدمات مؤثر به مشتری شدند.

عجیب است که مدیرانی هستند که بنظر می‌رسد می‌دانند خدمت به مشتری لازمه سلامت کارشان است، ولی باز هم این خدمت را به گونه‌ای بد ارایه می‌کنند. انجمن حافظ منافع مشتری در اظهارنظری خاص اعلام داشته است: «به نظر می‌رسد که فروشندگان در بسیاری از فروشگاه‌های بزرگ هم از کالای خود و هم از نیاز خدمت به مشتری بی‌اطلاعند. اغلب به نظر می‌رسد که خدمت پرواز بیشتر علاقمند به برقراری ارتباط با یکدیگرند تا رسیدگی به مسافران. کارکنان بانک‌ها هم ظاهراً با ساده‌ترین نوع پرداخت دچار گنجی می‌شوند و گویی علاقه‌ای به هیچ کاری ندارند. کالاهایی که با پست سفارش داده می‌شوند نیز با رنگ و اندازه اشتباهی تحویل

### اشاره

یکی از مهمترین مایله پیش روی تمامی بانکداران عالم، مساله چگونگی رابطه با مشتری است، و بانکداران در صورتی موفق به حل این مساله خواهند شد که صورت مساله را به طرز صحیح مطرح کنند، والا تمامی کوشش‌های آنان مصداق «در پی باد دوییدن» خواهد بود.

در این شماره به این موضوع پرداخته‌ایم و از دو منظر به آن نگاه کرده‌ایم و در هر دو مورد نیز کوشیده‌ایم تا ضمن طرح صحیح مساله، راهکارهای مناسب و تازه‌ترین رویکردهای علمی-تجربی را جمع به موضوع را هم مطرح کنیم.

بانک و اقتصاد



مشتری بکار بگیرد یا آن را به عنوان الگویی جهت بازسازی نظام خدمت به مشتری در نظر داشته باشد. هفت عنصر اساسی مورد نظر در شکل شماره یک را در زیر توضیح می‌دهیم:

۱- مفهوم و سیاست رضامندی مشتری: به خاطر سنت دیرپای اعتقاد مدیران به خدمت به مشتری بنه عنوان هزینه‌ای اجرایی به جای سرمایه‌گذاری بازاریابی همانند توسعه فروش و تبلیغات، یکی از مهمترین وظایف یک مدیر ارشد، همانا برخورد فلسفی با مقوله خدمت به مشتری است. برای داشتن نظام رضامندی کلی مشتری، مدیریت هر بنگاه باید آمادگی به کارگیری منابع و نیز حمایت اخلاقی از خدمت به مشتری را به دلیلی عملی داشته باشد و آن دلیل عملی هم ایجاد برتری در رقابت است. و نیز بسیار اهمیت دارد که این سیاست‌ها بسیار خاص، عملی و انجام شدنی باشند و منابع لازم هم در اختیار فعالیت‌های مربوط به همه خدمات قرار گیرد.

۲- تحقیقات بازاریابی و تحلیل نیازهای مشتری: درک این موضوع مهم است که بازار، چیزی بیشتر از مشتری است. در معنای وسیع کلمه، محیط بازار شامل زنجیره عرضه شرکت و همکاران تجاری آن و نیز مشتریان واسط و مصرف کنندگان نهایی محصول آن است. بنابراین، مشتریان خود را مکررا، منظم، مستقیما و شخصا مورد بررسی قرار دهید. مشتریان را طبقه‌بندی

نست. تبلیغات تنها مشتریان را به سوی سازمان شما جلب می‌کند و این عملکرد کارکنان است که آنها را دوباره به سوی شما برمی‌گرداند یا فراریشان می‌دهد.

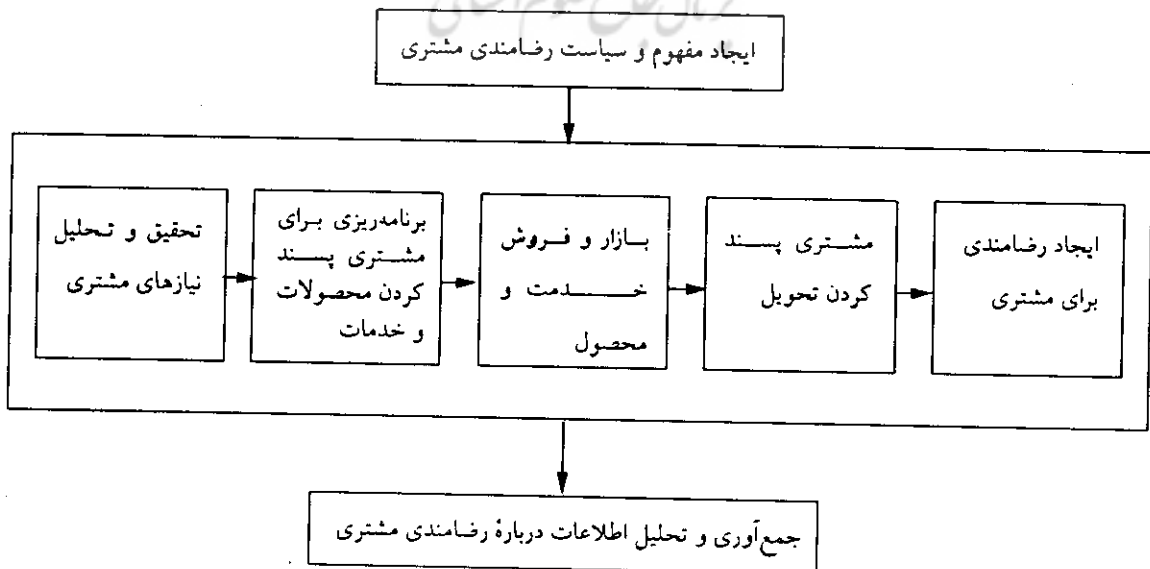
خدمت رضامندی مشتری ارزش افزوده‌ای است که در آن، محتوای خدمت از انتظارات مشتری فراتر باشد و ارزش بیشتری به منافع مشتری بدهد. یک خدمت ایده‌آل مشتری، فعالیتی منظم و شکل گرفته است که کل سازمان شما را شامل می‌شود. ولی بسیاری از سازمان‌ها هنوز این آگاهی از خدمت به مشتری را به عنوان استراتژی بازاریابی، سرمایه‌گذاری یا موضوع سود و زیان نمی‌شناسند. حتی مدیرانی که توانایی خدمت به مشتری را در افزایش سود و سهم بازار دریافته‌اند، اغلب تمام تأکیدشان را روی تربیت خدمت دهندگان می‌گذارند، در حالی که باید به همان اندازه به بهبود تمامی هفت عنصری توجه کنند که نظام خدمت به مشتری را در برمی‌گیرد. این هفت عنصر در زیر فهرست‌وار توضیح داده می‌شوند.

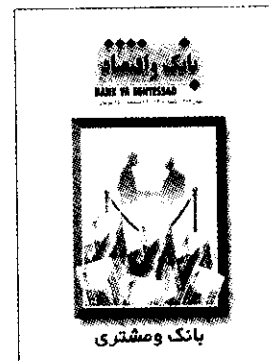
### ساختار فرایند نظام کلی خدمات رضامندی مشتری

شکل شماره یک نشان دهنده ساختار فرایند نظام کلی خدمات رضامندی مشتری است. شرکت می‌تواند با این ساختار فرایند را به عنوان فهرست کنترل (Check List) برای سنجش کیفیت خدمات

شکل شماره یک

### فرآیند ساختار نظام کلی خدمات رضامندی مشتری





انتخاب" در آید. نظام تحویل خود را تطوری پایه‌ریزی کنید که نیاز مشتریان اصلی را برآورده سازد، به ویژه با ایجاد روش‌های ارتباطی و خدماتی تا با نیاز آنها هماهنگ باشد. از طریق درک این موضوع که چقدر آن نوع توزیع روی کار مشتری تأثیر دارد، نیازمندی‌های تحویل را شناسایی کنید.

کنید تا بتوانید مستقیم‌تر و سودمندانه‌تر تقاضاهایشان را برآورده کنید.

۳- برنامه‌ریزی برای مشتری پسند کردن محصولات و خدمات: درباره عقاید، نظریات، احساسات، علاقمندی و عدم علاقه مشتریان خود نسبت به محصولات و خدمات خود قبل از آرایه مفاهیم تازه جستجو کنید و بعد برنامه خود را برای محصولات و خدمات پیاده کنید. برای مشتریان خود توضیح دهید که چطور آنها می‌توانند به شما در درک نیازهایشان کمک کنند. سپس، محصول و خدماتی را ایجاد کنید که پاسخگوی آن نیازها باشد. خدمات و محصولات خود را مشتری پسند کنید. سپس، مؤثر بودن آنها را بیازمایید.

۶- ایجاد رضامندی برای مشتری: "نقطه تماس" اولیه‌ای را بین کارکنان و مشتریان ایجاد کنید تا در مشتریان این احساس بوجود آید که نیازهایشان شخصاً و فوراً برآورده می‌شود. با مطالعه اینکه چگونه مشتریان از خدمات و محصولات استفاده می‌کنند، یک سرویس اطلاعاتی ایجاد کنید. میزان رضامندی مشتریان را از طریق معیارهایی چون رشد میزان فروش و در آمد، و معیارهای خارجی مانند تحلیل صنعت و مطالعه رضامندی مشتری اندازه‌گیری کنید. این اندازه‌گیری‌ها به موسسه این امکان را می‌دهد تا بداند:

۴- بازار و فروش محصولات و خدمات: اطمینان حاصل کنید که تمام ارتباطات را در زنجیره ارزش و راه‌های مطمئن توزیع می‌شناسید. قیمت، تبلیغات و استراتژی‌های بهبود محصول خود را قابل رقابت کنید. کارکنان خود را آموزش دهید و برای انجام سفارش‌ها و نیازهای مشتریان نظام منجمی را بوجود آورید. مشتریانی را که به آنها نیاز دارید، به همان شکلی که می‌خواهید، انتخاب کنید و به فکر توسعه آنها باشید.

۵- مشتری پسند کردن تحویل: در رابطه با مشتری، مجموعه‌ای از انواع روش‌های تحویل را پیشنهاد دهید تا به صورت "عرضه کننده حق

- ۱- فرایند خدمات تا چه اندازه کارآیی دارد.
- ۲- چه تغییراتی باید بدهد تا بهبودی را ایجاد کند.
- ۳- مشخص شود که آیا این تغییرات منجر به بهبودی شده‌اند یا خیر.

شکل شماره دو

ساختار سازمانی نظام کلی خدمت رضامندی مشتری

ارتباط عمودی	سلسله مراتب سازمانی	ارتباط افقی
تیم خط اول خدمات پنجره تماس مشتری رسیدگی به شکایات مشتری و حل مشکلات	سطح اجرایی	مشارکت کارکنان نظام پیشنهاد رضامندی مشتری داخلی
تحلیل اطلاعات رضامندی مشتری نظام حمایت لجستیکی نظام عصبی دیجیتال	سطح مدیریت	مرکز آموزش خدمت به مشتری مهندسی فرآیند خدمت
مشارکت سازمانی قدرت بخشی مدیریت استراتژیک	سطح استراتژیک	تیم توسعه محصول خدمت کمیته کیفیت کمیته رضامندی مشتری کمیته تصمیم‌گیری استراتژیک
رهبری و فرهنگ		

○ انسجمن حفاظت  
منافع مشتری معتقد  
است کسسه بیشتر  
موسسات اقتصادی  
به سوی عدم رضایت  
مشتری حرکت  
می‌کنند.

○ شاغلان خط اول و  
پنجره تماس با  
مشتری، مهم‌ترین  
بخش نظام خدمت  
رضامندی کلی  
مشتری هستند.



یکی از مهمترین استراتژی‌های عملیاتی برای مدیریت خدمت در می‌آید. شرکتهایی که به مشتری می‌پردازند، نیاز دارند که نظر و فرهنگی مثبت را برای عملیات گروهی بوجود بیاورند.

۴- استراتژی اجرایی دو: فرایند مهندسی مجدد و مدیریت به وسیله فن‌آوری اطلاعات: تأثیر فن‌آوری اطلاعات، به عنوان مؤثرترین سلاح استراتژیک برای مدیریت کیفیت خدمت شناخته و اثبات شده است. دستیابی به اطلاعات، تحلیل و کاربرد آن به وسیله نظام اطلاعات خدمت به مشتری به صورت نیروی محرکه بهبود کیفیت در آمده است.

۵- اهداف نظام: کیفیت، سرعت، و رضامندی زیاد مشتری: ارایه کیفیت به وسیله محصولات یک دست و قابل اعتماد، سرعت به وسیله پاسخگویی سریع و حل مشکلات، رضامندی زیاد مشتری به وسیله ارزش افزوده خدمت، اهداف نظام خدمت به مشتری هستند. بنابراین، کیفیت، سرعت و رضامندی زیاد مشتری را باید به عنوان مقیاسی برای اجرا بدانیم تا بتوانیم نظام خود را با نظام خدمت در سطح جهان مقایسه کنیم.

### مقیاس سازی نظام خدمت به مشتری برای بهبود رضامندی مشتریان (یک مطالعه موردی)

مقیاس سازی عبارتست از تحقیق برای بهترین کارهایی که به بهترین عملکرد یک شرکت منتهی می‌شود. برقراری اهداف اجرایی بر مبنای بهترین کارهای ممکن صنعتی یکی از مهمترین اقدامات در موفقیت هر تجارت است.

فرایند تحقیق متناسب در مورد ایده‌های تازه در روش‌ها، کارها و فرایندها - خواه با ابداع یک روش یا استفاده از بهترین روش‌های قبلی - و استفاده از آنها برای دستیابی به بهترین نتایج چیزی است که ما آن را یادگیری مقیاس‌سازی می‌نامیم. در سال ۵۰۰ قبل از میلاد، "سون تسو" (Sun Tzu) یک فرمانده مشهور چینی، نوشت: «اگر شما دشمن و خودتبان را بشناسید، در هر جنگی پیروزی می‌شوید.» کلام "سون تسو" می‌تواند راه موفقیت در هر موقعیت تجارتي را نشان بدهد. بنیان مقیاس‌سازی برای موفقیت هر تجارتي شامل گام‌های زیر است:

- ۱) خود را بشناسید. لازم است شما نقاط ضعف و قوت اجرایی داخلی خود را بشناسید.
- ۲) پیشگامان، رقبا و بهترین شرکت‌های فعال در این صنعت را شناسایی کنید.

مشتری است. بخش عمده‌ای از خدمت یک فرایند اجتماعی و شبکه رفتارهای متقابل بین کارکنان و مشتریان است. مانند تبادل رفتاری که بین فروشنده و مشتریانش اتفاق می‌افتد. فرهنگ چیزی جز ارزش‌ها، باورها و هنجارهای یک گروه از مردم نیست. یک فرهنگ مثبت چیزی است که مشتریان را خشنود می‌سازد. هیچ شرکتهایی نمی‌توانند خدمت جالب توجهی را ارایه دهند، مگر اینکه مدیران تراز اولش عملاً آشکارا و همیشه برای رضایت مشتری اقدام کنند. در واقع، رهبران، در خدمت به مشتری از اهمیت خاصی برخوردارند، چون کلامشان و میل درونیشان سنگ محک فرهنگ است. بنابراین، رهبری و فرهنگ بنیان نظام کلی رضامندی خدمات مشتری است.

### مدیریت نظام کلی خدمت رضامندی مشتری

مدیریت این نظام عبارتست از تمرکز روی مشتری و استفاده از برنامه، اجرا، کنترل، چرخه عمل به عنوان ابزار تاکتیکی، استراتژی‌های اجرایی آن، شامل عملیات گروهی در مورد فرایندهای کلی و فرایند مهندسی و بازسازی مجدد و مدیریت به وسیله فن‌آوری اطلاعات. کیفیت، سرعت و رضایت بسیار بالای مشتری اهداف این نظام بودند. شکل شماره سه فرایند چرخه مدیریت نظام خدمت رضامندی مشتری را نشان می‌دهد و محتوای آن به قرار زیر است:

۱- هسته نظام؛ تمرکز روی مشتری: مشتری هسته تمام فرایندهای خدمت است. بنابراین، ما باید تجارت را به عنوان فرایندی که کانون آن مشتری است، در نظر بگیریم و هر نوع عملیاتی باید نیازهای مشتری را درک کند، به مشتری احترام بگذارد، نیازهای مشتری را برآورده کند، مشتری را مورد توجه قرار دهد و سرانجام، طرح‌ها را مشتری پسند کند.

۲- تاکتیک مدیریت: چرخه ب ع ک الف (برنامه، عمل، کنترل، اجرا): همه عملیات خدمت به مشتری باید مدام در یک جهت و به سوی یک هدف حرکت کند. بنابراین، فرایند تاکتیک مدیریت باید شامل برنامه، عمل، کنترل و مدیریت اجرا باشد تا مدام رضایت مشتری را بیشتر کند. بهبودی مداوم، مفهوم اصلی و با اهمیت مدیریت نظام خدمت به مشتری است.

۳- استراتژی اجرایی یک؛ عملیات گروهی در فرایند منسجم: چون فرایندهای خدمت وظایفی متقاطع هستند، کار تیمی و گروهی به صورت



عرضه کنند، خدمات نباید سیستم‌های از روش‌های ارایه خدمت را به مشتری پیشنهاد کنند، به نحوی که به صورت عرضه کننده حق انتخاب مطرح شود.





آنطور که در اینجا توصیف شد، مقیاس‌سازی عبارتست از جمع‌آوری اطلاعات، یا تحقیق صنعتی خاصی است که به مدیر امکان مقایسه نحوه عملکردش را با سایر شرکت‌ها می‌دهد. مقیاس‌سازی آن فرایندهای مدیریست، اعمال و روش‌های وظایف یا مراکز هزینه‌ای را شناسایی می‌کند تا چنانچه در محیطی رقابتی باشد، از آنها استفاده کند. مقیاس‌سازی شاخصی است از نحوه اجرای وظایف یک تجارت، آن طور که باید یا می‌تواند باشد.

در مقیاس‌سازی، هدف مدیر (فارغ از نوع صنعت) شناسایی آن شرکت‌هایی است که بهترین و بالاترین عملکرد را داشته‌اند تا بتوان آنها را به عنوان مقیاس مورد تقلید قرار داد و روش‌هایشان و فرایند کارشان را بتوان مطالعه و ثبت کرد. یک جستجوی مقیاس‌سازی گه به خوبی انجام شده باشد، می‌تواند اطلاعات مفصلی را درباره بهترین روش‌های کاری در آن صنعت به یک مدیر آرایه نماید. این روش‌ها را می‌توان بکار برد یا تعدیل کرد و از مزایای رقابت بلند مدت آن در یک بازار بهره برد.

به طور کلی، فرایند مقیاس‌سازی چهار مرحله دارد که هر یک نیازمند انجام تعدادی اقدامات و برداشتن چندین گام است. این مراحل و نیز عناصر اصلی آن را که زیراکس در ده گام مقیاس‌سازی شکل بخشیده، در شکل شماره چهار ملاحظه می‌کنید.

۳) از بهترین شرکت بیاموزید. بهترین روش‌ها و کارهایی را که انجام می‌دهند، پیدا کنید و در تقلید از آنها تردید نکنید.  
۴) برتری پیدا کنید.

مقیاس‌سازی، یادگیری مداوم تجربه نیز هست که هم مدیران و هم کارگران را از آنچه در رقابت اتفاق می‌افتد، آگاه می‌کند که چگونه رقیب کار می‌کنند، و تا چه حد کارشان خوب است. از این مهمتر، با استفاده از اطلاعات مقیاس‌سازی، آنها قادرند هدف‌هایشان را در راه رسیدن به برتری دنبال کنند و پیشرفت خود را در رابطه با هدف‌هایشان بسنجند.

شرکت "زیراکس" از ۱۹۷۹ پایه مقیاس‌سازی قدرتمندی را بنیان گذاشته و از روش "پیشگامی از راه کیفیت" استفاده کرده است. زیراکس به وسیله مقیاس‌سازی، هزینه‌های ساخت واحد تولید خود را به نصف رسانده، نقص و عیب ماشین‌های خود را تا ۹۰ درصد تقلیل داده، بهره‌وری بازاریابی خود را تا یک سوم بهبود بخشیده، سطح پذیرش بخش‌های وارده را تا ۹۹/۵ درصد بهتر کرده و هزینه کار خدمات خود را ۳۰ درصد کاهش داده است. این تلاش مقیاس‌سازی به زیراکس کمک کرده تا در سال ۱۹۸۹ جایزه کیفیت مالکوم با لدریج (Malcolm Baldrige National Quality) را دریافت کند.

شکل شماره چهار  
مراحل فرایند مقیاس‌سازی در زیراکس



○ هیچ موسسه‌ای نمی‌تواند خدمت چنانچه تسویحی را آرایه دهد، مگر آنکه مدیران تراز اولش عسلاً آشکارا و همیشه برای رضایت مشتری اقدام کنند.