



▲ همه چیز به چگونگی رفتار شما با مشتری بستگی دارد.

پیشنادهایی برای

ارایه خدمات بهتر به مشتریان

مجید اسماعیل پور

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مطابق انتظاراتش باشد، رضایت او را جلب کرده‌اید، اما اگر خدماتی را که به مشتری ارایه می‌دهید، کمتر از انتظارات او باشد، نارضایتی او را فراهم کرده‌اید. مسلماً شما به عنوان یک مدیر بانک درصدد جلب رضایت مشتری هستید. لذا ابتدا باید مشخص کنید که مشتریان از شما چه انتظاراتی دارند. سپس اهدافی را تعیین کرده و کارکنان و امکانات خود را بر زمینه‌هایی که برای مشتریان خیلی مهم است، متمرکز کنید.

ممکن است بگویید که چگونه از انتظارات مشتریان آگاه شویم؟ جواب این سوال ساده است: از طریق پرس و جو، تحقیقات و بررسی بازار می‌توانید انتظارات مشتریان را شناسایی کنید. همه مشتریان مایلند که خدمات ارایه شده شما مطابق با انتظارات آنها باشد. این نکته را هیچ وقت نباید فراموش کنید که با تبلیغات

داشته باشند. بانک‌هایی در صحنه رقابت آینده موفق هستند که برای ارایه خدمات به مشتریان برنامه‌های خاص بازاریابی داشته باشند. این مقاله سعی دارد نکاتی را به مدیران بانک‌ها یادآور شود که بکارگیری این نکات در عمل به طور متداول موجب افزایش توانایی ارایه خدمات مؤثرتر به مشتریان، افزایش رضایت آنها و سرانجام، جذب مشتری به سوی بانکشان خواهد شد.

۱- انتظارات مشتریان را درک کنید

اولین و آخرین معیار رضایت مشتری این است که آیا انتظارات او برآورده شده است یا نه؟ اگر خدماتی را که به مشتری ارایه می‌دهید،

مقدمه

باید پذیرفت که بازارها محدودند و مشتری کمیاب است. از این رو، بانک‌ها برای جلب مشتری با یکدیگر به رقابت برمی‌خیزند. هیچ بانکی نمی‌تواند بدون مشتری به حیات خود ادامه دهد. بعضی از بانک‌ها در پی آن هستند تا با تشخیص نیاز مشتری و ارایه خدمات مختلف مناسب به بازار، در این صحنه رقابت از دیگران پیشی بگیرند، اما کسانی در صحنه رقابت در آینده موفق خواهند بود که بتوانند سریع‌تر از دیگران به نیازها و خواسته‌های مردم توجه کنند و ساده‌تر و آسان‌تر به مردم پاسخ دهند. به عبارت دیگر، در یک بازار رقابتی کسانی موفق خواهند بود که به دو ویژگی سرعت و سهولت توجه

تمامی کارهای بانکی خود را در بانک شما انجام می دهند و در بانک دیگری دارای حساب های مختلف نیستند. این مشتریان به بانک شما وفادار هستند، پس خدمات عالی و اضافی برای آنها ارایه دهید. ارایه خدمات عالی و توجه خاص به مشتریان اصلی بسیار ضروری است.

(ب) مشتریان در حال رشد: مشتریان در حال رشد آن افراد و سازمان هایی هستند که بخش زیادی از کارهای بانکی خود را در بانک شما انجام می دهند. این مشتریان در صورتیکه خدمات مفید و عالی برای آنها ارایه شود، توانایی مشتری اصلی شدن را دارا می باشند. پس به این مشتریان نیز تا حد امکان توجه کنید.

(پ) بقیه مشتریان: بقیه مشتریان آن افراد یا سازمان هایی هستند که گاهگاهی یا فقط برای یکبار به بانک شما مراجعه می کنند و از شما خدمات بانکی مختلف را دریافت می دارند. به این دسته از مشتریان نیز بایستی توجه کنید و خدمات مفید و مناسبی را به آنها ارایه دهید، اما بایستی میزان توجه و خدمات ارایه شده به آنها برابر با مشتریان اصلی باشد، زیرا مشتریان اصلی ممکن است ناراحت شوند و بانک شما را برای همیشه ترک کنند.

۴- در تمام سطوح بانک تعهد به خدمات را ایجاد کنید

شاید شما به عنوان مدیر بانک تنها خود را متعهد به ارایه خدمات به طور مناسب به مشتریان بدانید، یا فقط تعدادی از کارکنان بانک را متعهد به این امر کنید. باید بگویم که این عادلانه نیست، زیرا همه افراد و نیروهای بانک به خاطر ارایه خدمات به همین مشتریان حقوق و دستمزد دریافت می کنند، پس همه آنها باید در این کار مشارکت داشته باشند. رفتار نامطلوب یک صندوقدار یا سرایدار ممکن است اثر تلاش های افراد دیگر را خنثی سازد. تعهد به ارایه خدمات به مشتریان باید واقعی باشد نه در حد شعار یا وسیله ای برای تبلیغات.

۵- کارکنان خود را آموزش دهید

متخصصان بازاریابی در این نکته اتفاق نظر دارند که «کارمندان مناسب کلید موفقیت و راضی کردن مشتریان هستند.» مدیران چگونه

○ اگر خدمات شما فاقد کیفیت باشد، تبلیغات وسیع هم چاره ساز نخواهد بود.

○ اگر خدمات شما بیش از انتظار مشتری باشد، در آن صورت مشتری از شما راضی خواهد شد.

سوی کارمندان بانک موجب نارضایتی مشتری می شود. مدیران بانک باید خود پیشنهاد تحویل گردش حساب به مشتریان را بدهند. انجام این کارهای کوچک منجر به رضایت مشتری خواهد شد.

(ب) انتظارات مشتریان را به دقت شناسایی کنید و سپس خدماتی را ارایه دهید که بیش از انتظارات او باشد. به طور مثال، اگر یک حواله بانکی را در دو روز بعد دریافت می کنید، به مشتری خود بگویید که حواله را در سه روز بعد دریافت خواهید کرد. این کار دو حسن دارد: اول اینکه، اگر بعد از دو روز حواله را دریافت کردید، می توانید با مشتری تماس بگیرید و او را در جریان بگذارید. دوم اینکه، اگر عواملی باعث شدند که نتوانستید در پایان روز دوم حواله را دریافت کنید، بدقولی نکرده اید. یعنی شما باید زمان لازم برای ارایه خدمات را تا حد امکان برآورد کرده باشید. بزرگترین اشتباه این است که انتظارات مشتری خود را به قدری بالا ببرید که نتوانید به موقع آنها را برآورده کنید. یکی از دلایل نارضایتی مردم از بانکها هم ناشی از این است که بانکها از طریق تبلیغات توقعاتی را در مشتریان ایجاد می کنند که قادر به برآورده کردن به موقع آنها نیستند.

۳- مشتریان خود را طبقه بندی کنید و بین آنها اولویت برقرار نمایید

هر روزه مشتریان مختلفی برای دریافت انواع خدمات به بانک شما مراجعه می کنند. همیشه مشتریان دارای موقعیت یکسانی نیستند. شما بایستی مشتریان خود را به چند طبقه تقسیم کنید. شما می توانید مشتریان خود را به سه دسته تقسیم کنید:

(الف) مشتریان اصلی: مشتریان اصلی آن افراد و شرکتها یا سازمانهایی هستند که

وسیع، نمی توان خدمات بی کیفیت را با موفقیت به مشتریان ارایه داد. توجه داشته باشید که سطوح کیفیت را مشتریان تعیین می کنند نه شما. کیفیت هم چیزی نیست جز برآورده کردن نیازها و انتظارات مشتری یا حرکتی فراتر از این انتظارات. با بررسی نحوه ارایه خدمات خود، از کیفیت مناسب آنها اطمینان حاصل کنید.

معیار مهم دیگر در رضایت مشتری، تجربه دریافت خدمات او از بانک شماست. یک راه برای جلب رضایت مشتری آن است که فرایند ارایه خدمات را به صورتی سریع، راحت، بدون اشکال و تا حد امکان به صورتی لذت بخش درآوردید. هیچ مشتری ای راضی نیست که کارش با کندی و اشکال صورت گیرد. هیچ مشتری ای مایل نیست که ساعتها منتظر دریافت خدمات باشد. یک تجربه ناخوشایند در دریافت خدمات توسط مشتری ممکن است موجب ناراحتی شدید او شود و او بانک شما را برای همیشه ترک کند. تحقیقات به عمل آمده در دنیا نشان می دهد که بیشتر مشتریان ناراضی برای دریافت خدمات، دیگر به بانک مزبور مراجعه نمی کنند.

۲- در مشتریان انتظارات مطلوب ایجاد کنید

میزان رضایت مشتری را به طور نسبی بدین صورت می توان بیان کرد: اگر ادراک او از خدمات دریافت شده کمتر از انتظارش باشد، او نارضاضی خواهد بود. اگر خدمات مطابق انتظاراتش باشد، او احساس آرامش می کند، ولی خیلی راضی نیست. اگر خدمات بیش از انتظاراتش باشد، او راضی خواهد بود. بدیهی است که شما در تلاش هستید تا مشتریان خود را راضی نگهدارید، اما ممکن است این سوال را مطرح کنید که چگونه می توانیم خدمات بیش از انتظارات مشتری را به او ارایه دهیم؟ جواب این سوال هم خیلی ساده است: شما به دو طریق می توانید خدماتی بیش از انتظارات مشتری را به او ارایه دهید:

(الف) با سخت کارکردن، پول خرج کردن و انجام دادن کارهای اضافی برای مشتری. روزی در بانکی مشاهده کردم که مشتری از کارمند بانک خواست که گردش حسابش را از طریق کامپیوتر پرینت گرفته و به وی تحویل دهد. کارمند بانک در ازای این کار مبلغ ۲۰ تومان از مشتری دریافت کرد. رفتارهای این چنینی از

می‌توانند این نارسایی‌ها را برای شما بازگو کنند و شما درصدد مرتفع نمودن آنها برآید.

ب) مشتریان شما ممکن است در خصوص نحوه ارائه خدمات بهتر و بیشتر پیشنهادهایی را به شما ارائه دهند. مطمئناً مشتریانی وجود دارند که بتوانند پیشنهادهای عالی ارائه دهند که اجرای آنها منجر به بهبود ارائه خدمات شما خواهد شد و شما از بابت این پیشنهادهای هیچ‌گونه هزینه‌ای هم نپرداخته‌اید.

هر چند وظیفه شما به عنوان مدیر بانک یافتن مشتری است، اما یک وظیفه مهم دیگر شما حفظ مشتریان فعلی است. تمام تلاش و امکانات خود را بکار اندازید تا بتوانید سهم بازار خود را حفظ کنید و مشتریان را وفادار به بانک خود سازید.

۷- رضایت مشتریان خود را اندازه‌گیری کنید

میزان رضایت مشتری، موفقیت یا شکست فعالیت شما را تعیین می‌کند. بنابراین، دانستن اینکه مشتریان تا چه حد از خدمات شما راضی هستند، بسیار مهم است. سعی کنید اطلاعاتی را درباره رضایت مشتریان خود بدست آورید، نه تنها اطلاعاتی در خصوص رضایت مشتریان خود، بلکه بازار. از این حد هم فراتر بروید و اطلاعاتی را در خصوص رضایت مشتریان رقبایان گردآوری کنید، شاید شما بتوانید آنها را راضی کنید. وقتی که مشتریان رقیب از مشتریان شما راضی‌تر هستند، برای بهبود اوضاع باید کاری انجام دهید.

به رضایت کارمندان خود نیز توجه کنید. هرچه کارمندان راضی‌تر باشند، خدمات را با کیفیت بهتری ارائه خواهند داد.

۸- در جستجوی شکایت کنندگان برآید

متخصصان بازاریابی تخمین می‌زنند که یک چهارم مشتریان در هر لحظه ناراضی هستند، اما تعداد کمی از مشتریان ناراضی زحمت شکایت کردن را به خود می‌دهند. مشتریان ناراضی کم‌کم شما را ترک خواهند کرد و به سمت رقبایان خواهند رفت. شکایت مشتریان خود را با استقبال بپذیرید. به اشتباهات خود اعتراف کنید و از آنها معذرت‌خواهی

○ یکی از دلایل نارضایتی مردم از بانک‌ها این است که بانک‌ها از طریق تبلیغات توقعاتی را در مشتریان ایجاد می‌کنند که قادر به برآوردن به موقع آنها نیستند.

○ همه افراد و نیروهای بانک باید متعهد به ارائه خدمات مناسب به مشتریان باشند.

سرکوب نسازید. به کارکنان خود اعتماد داشته باشید تا آنها هم به شما اعتماد داشته باشند و به شما علاقمند باشند.

پرداخت: پول، مهمترین شکل پرداخت به کارکنان است. برای ایجاد انگیزه تلاش بیشتر، پاداش و کارانه مناسب به کارکنان خود پرداخت کنید. البته به این نکته هم توجه داشته باشید که همیشه پول تنها راه ایجاد انگیزه در کارکنان نیست و در برخی مواقع پاداش‌های غیرپولی بسیار مؤثر واقع می‌شوند. این پاداش‌ها می‌توانند مانند فرستادن به اماکن مذهبی و زیارتی، سفر به اماکن سیاحتی و تفریحی، برگزاری جشن برای کارمندان نمونه و... باشند. توجه کنید که پرداخت‌ها نیایستی برای تمامی کارکنان یکسان باشد. به کارکنان فعال و موفق پرداخت بیشتری انجام دهید تا در دیگران نیز انگیزه تلاش بیشتر شکل گیرد.

۹- از دیدگاه‌های مشتریان نسبت به خدماتتان آگاه شوید

شما سال‌ها زحمت می‌کشید تا عده‌ای مشتری برای خود فراهم کنید. اما مواظب باشید که مشتریان فعلی خود را از دست ندهید. بر اساس تحقیقات به عمل آمده، هزینه یافتن مشتری جدید تقریباً پنج برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است. به مشتریان فعلی اهمیت بدهید و به آنها و دیدگاه‌های آنها توجه کنید. از دیدگاه‌های آنها نسبت به خدماتتان جویا شوید. خواستن دیدگاه‌های مشتری حداقل سه فایده در بردارد:

الف) مشتریان به این حقیقت پی می‌برند که آنها برای شما اهمیت دارند و شما به این حقیقت پی برده‌اید.

ب) مشتریان شما نارسایی‌های خدمات شما را به خوبی دیده و می‌شناسند. آنها

اطمینان حاصل کنند که کارکنان وظایف خود را خوب انجام می‌دهند؟ در پاسخ به این سوال باید گفت که مدیران در این خصوص بایستی به چهار اصل اساسی توجه کنند. این چهار اصل عبارتند از: گزینش، آموزش، حمایت و پرداخت.

گزینش: فعالیت یک بانک مستلزم تماس زیاد با مشتریان است. پس بانک از هر شخصی نمی‌تواند برای ارائه خدمات به عنوان کارمند استفاده کند، زیرا یک کارمند نامناسب ممکن است شهرت و اعتبار بانک شما را خدشه‌دار سازد. به همین دلیل، باید افراد مناسبی را استخدام کنید. بنابراین، استخدام کردن افراد خلاق، خوش اخلاق، دارای ظاهری پاکیزه و مرتب، صبور و بردبار تنها رمز موفقیت شماست.

آموزش: پس از استخدام افراد، باید مهارت‌های فنی شغل و نوع رفتار موردنظر را به آنها آموزش داد. همه نیروهای استخدام شده می‌بایستی تحت آموزش قرار گیرند. آموزش به کارکنان این امکان را می‌دهد که نحوه انجام کار محوله خود را بیاموزند، نوع رفتار خود با همکاران و به ویژه با مشتریان را نیز بیاموزند. در امر آموزش کارکنان به دو نکته بایستی توجه شود:

الف) آموزش فقط هنگام ورود کارمند به بانک صورت نمی‌گیرد، بلکه آموزش باید به طور مستمر در تمام دوره حیات کاری کارمند صورت گیرد.

ب) کارمندی که آموزش ندیده‌اند، نباید با مشتریان سرو کار داشته باشند، چون ممکن است تمامی زحمات شما و سایر کارکنان را به هدر دهند.

حمایت: از کارکنان خود حمایت کنید و به کارکنان خود اجازه تصمیم‌گیری بدهید. به کارکنان خود اختیار بدهید که برای حل مشکلات مشتریان خود اقدام کنند. در صورت بروز اشتباه از سوی کارکنان، به آنها حمله نکنید و آنها را

○ هیچ بانکی نمی‌تواند بدون مشتری به حیات خود ادامه دهد.

○ کارکنانی که آموزش ندیده‌اند، نباید با مشتریان سرو کار داشته باشند.

○ هرچه کارکنان یک بانک راضی‌تر باشند، خدمات را با کیفیت بهتری ارائه خواهند داد.



نمایید. برای یافتن علت نارضایی و نیز برطرف کردن مشکلات شناسایی شده، اقدامات اساسی صورت دهید.

۹. فراموش نکنید که مشتری رئیس است

مشتری همیشه بوده، هست و خواهد بود. مشتری رئیس شماست و باید به او اهمیت دهید. برای او احترام قایل شوید و او را خشنود سازید. هر نوع خدماتی را که شما ارائه می‌دهید، مشتریان برای آن پول پرداخت می‌کنند. این پول‌های مشتری است که شما توانسته‌اید لباس بخرید، ماشین بخرید، خانه بخرید. این مشتری است که امکان پیشرفت و ترقی را برای شما فراهم آورده است. شما تمامی موفقیت خود را مدیون مشتری هستید و اگر او را برنجانید، او شما را ترک خواهد کرد. همه چیز به چگونگی رفتار شما با مشتری بستگی دارد. قانون مهمی در شالوده و اساس زندگی نهفته است و آن اینکه «پاداش ما در زندگی دقیقاً به اندازه خدمات ماست».

چرا مشتری رئیس است؟ زیرا یک رئیس می‌تواند هر زمان که از شما یا کار شما ناراضی باشد، شما را تنبیه، توبیخ، تنزل مقام و یا حتی اخراج نماید. یک مشتری نیز مانند یک رئیس می‌تواند شما را نابود سازد. چطور؟ یک مشتری برای دریافت خدمات بانکی خود می‌تواند به بانک دیگری مراجعه کند، به جایکه ارزش بیشتری برای او و پول او قایل شوند و خدمات

بیشتری را به او ارائه دهند. او پولش را در هر جایکه دوست داشته باشد یا در هر راهی که مایل باشد، می‌تواند مصرف کند.

مشتریان از شما چه می‌خواهند؟ تحقیقات نشان می‌دهد که مشتریان به میزان کمی «احساس رضایت» نیاز دارند. ما با کمی دقت در رفتار و گفتار او این خواسته را به خوبی می‌توانیم ببینیم. مشتریان می‌خواهند که شما از جنبه زمانی در حق او اجحاف نکنید. وقتی که یک مشتری به بانک شما مراجعه کرده است تا خدمات بانکی خود را در بانک شما انجام دهد، در واقع او به شما و بانک شما اعتماد کرده است. مشتری همواره نگران این است که کار او به خوبی و در زمان مناسب انجام شود و زیاد معطل نشود. بخاطر داشته باشید که در یک معامله هر دو طرف باید سود و نفع ببرند. سود مشتری در رضایت و خوشحالی اوست.

مشتری رئیس است. او نمی‌خواهد که شما این نکته را فراموش کنید. همین که برای مشتری مسلم شد که شما تنها به فکر منافع بانک خود هستید و به منافع او اهمیت نمی‌دهید، ممکن است او شما را ترک کند و با این کار شما را نابود سازد. اگر با مشتری با احترام برخورد کنید، مقام و حرمت او را نگاهدارید، نه تنها او خدمت شما را فراموش نمی‌کند، بلکه به بانک شما وفادار

خواهد ماند و سود شما هم بیشتر خواهد شد.

منابع و مأخذ

۱. دکتر روستا، ابراهیمی، ونوس/مدیریت بازاریابی/انتشارات سمت/سال ۱۳۷۵.
۲. دکتر فرهنگي و محب علی/مدیریت بازار/انتشارات امریکیر/سال ۱۳۷۵.
۳. کاتلر، آرمسترانگ/مدیریت بازاریابی/ترجمه بهمن برومند/انتشارات آتروپات/اصفهان/سال ۱۳۷۶.
۴. دکتر رنجبریان، بهرام/مدیریت بازاریابی/شرکت نشر بازرگانی/سال ۱۳۷۸.
5. DUVAR, RUSTOM/MODERN MARKETING MANAGEMENT UNIVERSAL BOOK STALL/YEAR 1995.
6. RANDAL, GEOFFREY/ PRINCIPLES OF MARKETING/ LONDON/ ROUTLEDGE PUBLISHING / YEAR 1996.
7. GLYNN, WILLIAM, AND .../ SERVICES MANAGEMENT / JOHN WILEY AND SONS / 1996.