

یک کتاب یک مقاله

ژورنال علمی و پژوهشی
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

در بخش یک مقاله، یک کتاب به خلاصه ای از جدیدترین کتابهای منتشر شده جهان در عرصه و اختصاص دارد. این کتابها پرفروشترین، تأثیرگذارترین موفق ترین ها در جهان مدیریت می باشد.

باورهای اشتباه در قبال وفاداری (کینگهام و...)

باورهای اشتباه در قبال وفاداری

تیموتی کینینگهام، تری واورا، لرزان آکسوی
و هنری والارد

Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra
Lerzan Aksoy, Henri Wallard

استراتژی‌های اغراق آمیز که شما را از کسب و کارتان بیرون می‌کنند و شیوه‌هایی اثبات شده که واقعاً کارایی دارند

بسیاری از مدیران عامل در سراسر جهان، وفاداری مشتریان را مهم‌ترین هدف استراتژیک خود می‌دانند و میلیاردها دلار برای حفظ مشتریان فعلی خود هزینه می‌کنند. هزاران کتاب و تعداد بیشتری مقاله درباره وفاداری مشتریان نوشته شده و همگان اهمیت این وفاداری را قبول دارند. اما آیا واقعیات موضوع وفاداری مشتریان کاملاً روشن است؟ در این چکیده، نویسندگانی متعلق به یکی از پیشروترین شرکت‌های پژوهش کسب و کار در جهان، واقعیاتی را در قبال وفاداری مشتریان (موضوعی که همواره غلط توضیح داده شده است) بیان نموده‌اند. این چکیده به نقد ۵۳ باور اشتباه درباره وفاداری مشتریان پرداخته و آنها را به کمک یافته‌های علمی و اطلاعات دقیق بررسی می‌نماید.

موضوع این چکیده، تفکری جامع درباره وفاداری مشتریان است. قبل از هر چیز خوانندگان باید بسیاری از حرف‌های کلیشه‌ای را که قبلاً شنیده‌اند فراموش کنند زیرا این موضوعات دیگر سختی با محیط بازارهای امروزی ندارند. این چکیده تصویری واقعی تر از این امر ترسیم کرده که چگونه شرکتها می‌توانند وفاداری مشتریان خود را افزایش دهند و به بقا و موفقیت خود کمک کنند.

پیگیری وفاداری مشتریان می‌تواند یک استراتژی با سودآوری بالا باشد اما نباید از اشتباهاتی غافل شد که ممکن است در بطن آن نهفته باشد. در کنار این منطق رایج که تمامی شرکت‌های کوچک و بزرگ از نبود وفاداری مشتریان آسیب خواهند دید، باید گفت که خود مشتریان نیز از این امر متضرر خواهند شد. اگر توجهی به وفاداری نشود آنگاه شرکتها باید یا به سراغ یک استراتژی دیگر بروند یا اینکه قدرت رقابتی خود را از دست بدهند. هدف این چکیده، بیان اشتباهاتی است که نقش مهمی در شکست سازمانها

دارند.

به علاوه، این چکیده:

به از نمونه‌های واقعی و آخرین حقایق و آمار استفاده می‌کند.

به کلیشه‌ها و فرضیات ساده درباره وفاداری مشتریان وارد می‌کند.

به متدولوژی‌هایی را بر اساس حقایق آرایه می‌کند که هدفشان بازگرداندن مشتریان است.

به رهبران شرکتها را ترغیب می‌کند تا آنچه را چندان واقعیت ندارد کنار بگذارند.

به شرکتها نشان می‌دهد که چگونه برای رسیدن به حداکثر سود، وفاداری مشتریان خود را افزایش دهند.

به هفت حقیقت را درباره وفاداری مشتریان جهت پرداختن به این باورهای اشتباه بیان می‌کند.

باورهایی اشتباه در قبال وفاداری که اهداف شرکتها را متزلزل می‌سازد

وفاداری مشتریان به عنوان یک استراتژی کسب و کار، از اهمیت فوق‌العاده زیادی برخوردار است. ایجاد وفاداری به اندازه

پیگیری وفاداری مشتریان می‌تواند یک استراتژی با سودآوری بالا باشد اما نباید از اشتباهاتی غافل شد که ممکن است در بطن آن نهفته باشد. در کنار این منطق رایج که تمامی شرکت‌های کوچک و بزرگ از نبود وفاداری مشتریان آسیب خواهند دید، باید گفت که خود مشتریان نیز از این امر متضرر خواهند شد.

ایجاد انصاف و عدالت در سازمان اهمیت دارد. رهبران شرکتها بر این باور هستند که رفتار خوب به نتایج خوب می‌انجامد و باعث می‌شود که کسب و کار نیز به کسب و کاری خوب تبدیل شود. البته امروزه دیدگاه‌هایی برای ایجاد و حفظ استراتژی‌های وفاداری مشتریان مطرح می‌شوند که اکثر آنها غلط هستند و عمل به آنها می‌تواند خطر شدید مالی به همراه داشته باشد. واقعیت دشوار در مورد وفاداری مشتریان آن است که ارتباط آن با توسعه و سودآوری به مراتب پیچیده تر از چیزی است که اکثر مدیران فکر می‌کنند. در بهترین حالت، پیگیری کورکورانه وفاداری مشتریان باعث از دست رفتن منابع خواهد شد. اما در بدترین حالت، این امر یک فاجعه مالی در پی خواهد داشت. با دقت در باورهای اشتباهی که در قبال وفاداری مشتریان وجود دارد، می‌توان به درستی بر موضوع وفاداری مشتریان تمرکز کرد. برخورد مناسب و محترمانه با کارکنان و مشتریان می‌تواند منفعت زیادی به دنبال داشته باشد.

اشتباه ۱: باید هدف نخست شرکتها، وفاداری مشتریان

1.Theodore Levitt

باشد

ابتدا تصمیماتی عاقلانه درباره این موضوع بگیرند که چه مشتریانی واقعاً به نفع سلامت مالی شرکت هستند و سپس وفاداری آنها را هدف بگیرند.

اشتباه ۴: شرکتهای دارای مشتریان وفادارتر، همواره سهم بیشتری در بازار دارند

این امر نامعقول به نظر می رسد زیرا اغلب شرکتهایی که دارای بالاترین سطح وفاداری هستند، دارای بالاترین سهم در بازار نیستند. عموماً، سازمانهایی که ما با آنها ارتباط برقرار کردیم، تعداد بسیار معدودی مشتریان وفادار داشتند. در بازارهای متجانس، رهبری سهم بازار بر اساس بالاترین سطح سهم بازار تعیین نمی شود زیرا شرکتهایی که فقط برای رفع نیازهای منحصر به فرد تعداد معدودی از مشتریان خود عمل می کنند، از وفاداری بیشتر آنها به قیمت گزاف عدم دستیابی به کل بازار بهره می برند.

اشتباه ۵: شرکتهای باید به دنبال این باشند که مشتریان موقت را به مشتریانی وفادار تبدیل کنند

این اشتباه برگرفته از این منطق است که اگر وفاداری مشتریان باعث سودآوری می شود، آنگاه دستیابی به حداکثر سود، ناشی از وفادار ساختن تمامی مشتریان است (اشتباه ۳). همان گونه که اکثر شرکتهای تولیدکننده کالاهای مصرفی دریافته اند، مشکل پیگیری نیازها و تقاضاهای همه مشتریان، می تواند خود مانعی بر سر وفاداری مشتریان باشد.

اشتباه ۶: تلاشهای توسعه مشتری مداری مجزا از تلاشهای توسعه نام تجاری هستند

تحقیقات حکایت از آن دارند که این دو اقدام باید در کنار هم انجام شوند. رابطه میان چنین تلاشها و اقداماتی، می تواند مشارکت مشتریان را دو برابر کند حتی اگر چنین تلاشهایی در

در سال ۱۹۶۰، تئودور لویت مقاله "کوته بینی بازاریابی" را نوشت که یکی از تاثیرگذارترین مقالات نشریه هاروارد بیزینس ریویو است و تاکنون بارها تجدید چاپ شده است. لویت می نویسد: "سازمان باید بیاموزد تا خودش را نه به عنوان تولیدکننده کالاها و خدمات بلکه به عنوان خریدار مشتریان تلقی کند زیرا در این صورت افراد به کار کردن یا چنین سازمانی روی می آورند." بی هیچ شک و تردیدی، حق کاملاً با لویت است اما مشکل آن است که در عصر نوین، از این شعار لویت سوء تعبیر شده و به این صورت درآمده است: "وفاداری مشتریان باید هدف شماره یک هر شرکتی باشد."

هدف اصلی هر کسب و کاری، شناخت و رفع نیازهای مشتریان به شکلی سودمند است. مسلماً این ایده ای است که تئودور لویت از آن استقبال می کرد.

اشتباه ۲: شرکتهای باید بیشتر بر حفظ مشتریان موجود تأکید کنند تا کسب مشتریان جدید

منطق این اشتباه آن است که باید میان هزینه های یافتن مشتریان

رهبران شرکتهای بر این باور هستند که رفتار خوب به نتایج خوب می انجامد و باعث می شود که کسب و کار نیز به کسب و کاری خوب تبدیل شود. البته امروزه دیدگاههایی برای ایجاد و حفظ استراتژیهای وفاداری مشتریان مطرح می شوند که اکثر آنها غلط هستند و عمل به آنها می تواند خطر شدید مالی به همراه داشته باشد.

جدید و هزینه های حفظ مشتریان موجود توازن برقرار شود. حتی اگر دلیل اصلی و زیربنایی این موضوع صحیح باشد (که نیست)، این امر بسیار ساده انگارانه است. جذب و حفظ مشتریان، هر دو فرآیندهایی مهم هستند. موفقیت اقتصادی از طریق تمرکز صرف بر حفظ مشتریان به قیمت آسیب رساندن به جذب مشتریان جدید، قابل تحقق نیست.

اشتباه ۳: شرکتهای باید تلاش کنند تا تمامی مشتریانشان هم به لحاظ نگرشی و هم به لحاظ رفتاری وفادار باشند
فرضیه اصلی این امر آن است که همه مشتریان برای شرکت سودآور هستند یا می توانند باشند. بررسی میزان سودآوری مشتریان نشان می دهد که اگر چه سازمانها همیشه دارای مشتریانی با سودآوری بالا هستند اما در عین حال مشتریانی دارند که اصلاً سودآور نیستند. مسلماً، وفادارتر ساختن مشتریان، یک تصمیم عاقلانه برای اکثر شرکتهای نیست. در عوض، مدیران باید



سطحی پایین انجام شوند. این کار ساده ای نیست اما می تواند سود بیشتری را نصیب سازمان نماید.

اشتباه ۷: حفظ ۵ درصد مشتریان شرکت می تواند سودآوری را بین ۲۵ تا ۸۵ درصد افزایش دهد. این اشتباه برگرفته از این موضوع است که بسیاری از افراد، به یک منبع موثق اتکا می کنند: هاروارد بیزینس ریویو. این کار آنها به سه دلیل نقص دارد: شرکتی که انتظار سود بالایی دارد، به سود نسبتاً کمی دست می یابد، توانایی یک شرکت برای دستیابی به سود بیشتر از طریق رشد حفظ مشتریان، به شدت به میزان حفظ مشتریان فعلی وابسته است و این اشتباه باعث نادیده گرفتن این حقیقت می شود که سودآوری مشتریان در کل سازمان توزیع می شود. شرکتها باید مشتریانی مناسب و صحیح داشته باشند یعنی آنانی که در ۲۰ درصد بالایی قرار دارند.

اشتباه ۸: هزینه کسب یک مشتری جدید، پنج برابر بیشتر از حفظ مشتریان فعلی است

در حالی که معقول به نظر می رسد هزینه های اکتساب مشتریان جدید به مراتب بیشتر از هزینه های حفظ مشتریان فعلی باشد اما همانند تمامی باورهای اشتباه، واقعیت پیچیده تر از این است. مادامی که هدف مدیریت تنها حفظ مشتریان موجود باشد و استراتژی کلی سازمان بر این باور غلط مبتنی باشد، در واقع سازمان خود را در معرض یک خطر مالی قرار داده است.

اشتباه ۹: شرکتها باید بر مشتریانی تمرکز کنند که سهم بیشتری در سود آنها دارند

اکثر مشتریان شرکتها، نرخ سود قابل قبولی ندارند و درصد بالایی از پول شرکتها صرف چنین مشتریانی می شود. در بسیاری موارد سودآور نبودن آنها به این دلیل نیست که سهم اندکی در فعالیتهای مالی شرکت دارند بلکه به این دلیل است که سطح خدماتی که آنها تقاضا می کنند، به مراتب فراتر از تمایل یا توانایی آنها برای پرداخت هزینه های کالاها و خدماتی است که می خواهند. تلاش برای بالا بردن سهم تمامی مشتریان در سازمان کاری عبث و بیهوده است.

اشتباه ۱۰: در برنامه ریزی برای آینده، همواره بهترین کار آن است که بر آن دسته از مشتریانی تمرکز شود که بیشترین کمک را به سودآوری شرکت می نمایند

بدون شک، شرکتها باید تضمین نمایند که سودآورترین مشتریانشان گرامی شمرده می شوند. بنابراین، بسیاری از سازمانهایی که کارشان مبتنی بر وفاداری مشتریان است، تلاشهای خود را برای ایجاد وفاداری مشتریان، بر آن دسته از

مشتریانی متمرکز می کنند که بیشترین سهم را در سودآوری آنها دارند. با وجود تلاش شرکتها برای سود بردن از وفاداری مشتریان، این امر بهترین تصمیم اقتصادی نیست. سودآوری گذشته باعث می شود که سازمانها، هم عادات هزینه کردن و هم عوامل تغییردهنده زندگی خریداران را نادیده بگیرند.

اشتباه ۱۱: در زمینه بهترین شیوه استفاده از ابزار وفاداری، ارایه دهندگان خدمات با تولیدکنندگان کالاها تفاوت دارند

در گذشته، مردم شرکتها را به تولیدی و خدماتی تقسیم بندی می کردند. اگر شرکتی یک محصول فیزیکی ارائه می کرد، در بخش تولیدی قرار می گرفت و در غیر این صورت در بخش خدماتی گنجانده می شد. این تقسیم بندی، دارای یک نقص بزرگ بود. الزاماً، همه کالاها دارای یک عنصر خدماتی و همه خدمات نیز دارای عنصری عینی و محسوس هستند. در اصل هر چیزی یک خدمت است چه دارای یک محصول و کالای فیزیکی باشد و چه نباشد.

با توجه به ۱۰۰ سال موفقیت شرکتهای سلسله مراتبی، صحبت کردن درباره یک تغییر بنیادی واقعاً ساده تر از اجرای آن است. ظاهراً، الگوی سلسله مراتبی هنوز هم حاکم است اما مشکل تمرکز نکردن بر مشتریان همچنان سر جای خود باقی است.

باورهای اشتباه در قبال وفاداری، روشهای مدیریتی شرکتها را نابود می کند

اشتباه ۱۲: سهامداران، وفاداری را اداره می کنند؛ بازار، وفاداری مشتریان را ارج می نهد

تحقیقات نشان می دهند که پرداخت حقوق مدیران عامل و کاهش نیروی کار، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. شرکتهایی که کاهش کارکنانشان را اعلام می کنند، در واقع بیشتر از شرکتهایی که حتی یک مورد اخراج را هم در سال گذشته اعلام نکرده اند، به مدیران عامل خود حقوق و مزایای بیشتری پرداخت می کنند و حتی به نظر می رسد که میزان اخراج کارکنان با قیمت سهام نیز ارتباط دارد. دلیل آن هم بسیار ساده است: ممکن است شرکتی دارای هزاران سهامدار باشد اما در اکثر شرکتها تنها کمتر از ۱۰۰ سرمایه گذار اهمیت دارند. این سرمایه گذاران به دنبال عملکرد کوتاه مدت هستند نه ثبات بلند مدت.

اشتباه ۱۳: ساختار اکثر شرکتها در جهت ایجاد وفاداری

با وجود انبوهی از شعارهای مدیریتی و نظریه های سازمانی که در عصر مدرن ظهور کرده اند، ساختار تقریباً تمامی سازمانها هنوز به میزان زیادی مبتنی بر اصول انقلاب صنعتی است. این، الگویی نظامی است که دارای زنجیره ای روشن از فرامین است. با توجه به ۱۰۰ سال موفقیت شرکتهای سلسله مراتبی، صحبت کردن درباره یک تغییر بنیادی واقعاً ساده تر از اجرای آن است. ظاهراً، الگوی سلسله مراتبی هنوز هم حاکم است اما مشکل تمرکز نکردن بر مشتریان همچنان سر جای خود باقی است.

اشتباه ۱۴: شرکتهای باید مشتریانشان را بشناسند بسیاری از شرکتهای می گویند: "ما مشتریانمان را می شناسیم و می دانیم که آنها چه می خواهند و ما باید چه چیزهایی را توسعه دهیم." اما واقعیت آن است که بر اساس تحقیقات، اکثر شرکتهای ارتباط فعالانه ای با مشتریانشان ندارند.

برای بسیاری از خریدها، مصرف کنندگان خواهان آن هستند که یک نام تجاری بتواند هزینه خرید آنها را کاهش دهد. این امر بدان معنا نیست که اگر شرکتی در زمینه ارایه طیف خاصی از محصولات فعال است، نمی تواند پایگاهی برای مشتریان وفادار خود داشته باشد.

اشتباه ۱۵: بانکهای اطلاعاتی اکثر شرکتهای برای ایجاد وفاداری مشتریان کافی هستند. اکثر شرکتهای انبوهی از سوابق مشتریانشان را نگه می دارند. اما برخی از بزرگ ترین شرکتهای جهان حتی یک بانک اطلاعاتی در مورد اطلاعات کلیدی ارتباط با بزرگ ترین مشتریان خود ندارند. مشکل آن است که انجام دادن این کار دشوار تر از چیزی است که به نظر می رسد.

اشتباه ۱۶: شرکتهای تمایل دارند به نیازهای فردی مشتریانشان بپردازند. برغم تمامی صحبت هایی که در مورد بازاریابی رودررو و سازمانهای مشتری محور مطرح است، اکثر شرکتهای به حجم خرید مشتریانشان توجه دارند. شرکتهای تمایل دارند تا مشتریانشان راضی باشند و نیازهایشان را از طریق آنها رفع کنند. اکثر شرکتهای تمایل دارند تا مشتریانشان از محصولات و خدماتی راضی باشند که آنها به بازار عرضه می کنند.

اشتباه ۱۷: شرکتهایی که دارای روابط مستمر با مشتریان هستند، در زمینه ایجاد وفاداری مشتریان، مزیت بیشتری

اگر مشتریان وفادار خواهان تماس بیشتر با شرکتهای باشند، آنگاه می توان به شکلی منطقی نتیجه گرفت که شرکتهای دارای روابط مستمر با مشتریان، مزیت بیشتری در قبال ایجاد وفاداری مشتریان نسبت به رقبایشان دارند.

متأسفانه، حقیقت این گونه نیست. به علاوه، روابط بلند مدت و مستمر، میتواند باعث شود که مشتریان به تدریج ذهنیت خوب خود را در مورد یک شرکت از دست بدهند.

باورهای اشتباه در مورد مشتریان

اشتباه ۱۸: مشتریان می خواهند وفادار باشند. مشتریان می خواهند با شرکتهایی رابطه داشته باشند که با آنها تعاملات کاری دارند

واقعیت آن است که برای برخی شرکتهای و طبقه بندی ها، مشتریان تمایل دارند تا با یک شرکت یا یک نام تجاری ارتباط برقرار کنند به ویژه زمانی که این ارتباط می تواند اهمیت زیادی در اتخاذ تصمیمات شرکتهای یا آنچه یک نام تجاری ارایه می دهد، داشته باشد. اما برای بسیاری از خریدها، مصرف کنندگان خواهان آن هستند که یک نام تجاری بتواند هزینه خرید آنها را کاهش دهد. این امر بدان معنا نیست که اگر شرکتی در زمینه ارایه طیف خاصی از محصولات فعال است، نمی تواند پایگاهی برای مشتریان وفادار خود داشته باشد، بلکه این امر بدان معنا است که حجم ارتباطات، عمدتاً برگرفته از طبقه بندی محصولات است.

اشتباه ۱۹: به نفع مشتری است که رابطه ای تنگاتنگ با شرکتهای داشته باشد

بسیاری از دلایل مربوط به وفاداری، مشخص و مبرهن هستند. برای یک خرید خاص، مصرف کنندگان به سراغ نامهایی می روند که برایشان اولویت دارند، مقرون به صرفه هستند و ارزش بهتری را ارایه می نمایند. در نتیجه، وقتی مشتریان به سراغ یک نام تجاری جدید می روند، نام قبلی را رد نمی کنند یا همیشه آن را کنار نمی گذارند، مشتریان همواره بر اساس بهترین منافع خود عمل می کنند.

اشتباه ۲۰: تکرار خرید، معادل وفاداری است

وفاداری موضوع مهمی برای مدیران است زیرا بر رفتارهای خرید مشتریان تاثیر می گذارد. یکی از اشتباهاتی که اغلب مدیران مرتکب می شوند، آن است که آنها در مورد لزوم وفاداری دچار سردرگمی می شوند. بسیاری از مشتریان ناخرسند به عنوان مشتریان وفادار تلقی می شوند.

اشتباه ۲۱: یک مشتری ناراضی از یک شرکت، هرگز

وارد معامله مجدد با همان شرکت نمی شود
این اشتباه برگرفته از تحقیقی تاثیرگذار است که دولت ایالات
متحده از طریق دفتر امور مشتریان کاخ سفید انجام داده و به
وضوح نشان می دهد که "۹۱ درصد مشتریان ناراضی از یک
شرکت، هرگز خریدی مجدد از همان شرکت انجام نمی دهند."
زمان، بسیاری از حقایق را روشن می کند و بسیاری از تصورات
اشتباه ما در طول زمان عیان می شوند. بسیاری از مردم این توانایی
را دارند که شرکتی را ببخشند و مشکلات قبلی را فراموش کنند.

اشتباه ۲۲: وقتی یک مشتری وفادار شد، همیشه وفادار
خواهد ماند

اکثر مشتریان وفادار، خودشان را پیروان یک شرکت نمی
دانند. مشتریان سابقاً وفاداری که حالا دیگر مشتری یک شرکت
خاص نیستند، خودشان را افرادی خائن نمی دانند بلکه فکر
می کنند که این شرکت مورد نظر بوده که به آنها خیانت کرده
است. وفاداری مشتریان همانند وفاداری حیوانات خانگی نیست
و باید به طور مستمر حاصل شود.

اشتباه ۲۳: خرید بیشتر، وفاداری را کاهش می دهد
خریدهای بزرگ به ویژه در مورد کالاهای مصرفی، به معنای
جستجو برای تنوع بیشتر است. این امر می تواند باعث شود که
حتی وفادارترین مشتریان نیز به سراغ کالاهای جدید و ارزان
بروند. البته این امر الزاماً بدان معنا نیست که وفاداری مشتریان
کم خواهد شد.

اشتباه ۲۴: مصرف کنندگان بزرگ یک کالا یا خدمات،
کمتر وفادار هستند

واقعیت آن است که چنین مصرف کنندگانی، بیشتر از
مصرف کنندگان عادی، به ارتباط خود با یک شرکت وسواس
دارند.

اشتباه ۲۵: افراد ۵۰ سال به بالا، وفادارتر از افراد جوانتر
هستند

تحقیق AARP نشان می دهد که مشتریان مسن تر نیز به اندازه
مشریان جوان خواهان تغییر نامهای تجاری و تجربه کردن دیگر
نامها هستند. به عبارت دیگر، همان طور که استفن فراست^۲
مدیر تحقیقاتی انتشارات AARP می گوید: "وفاداری به نامهای
تجاری، با سن رشد نمی کند."

اشتباه ۲۶: مشتریان وفادار از طریق تبلیغات شفاهی
خود به رشد یک کسب و کار کمک می کنند

2. Stephen Frost

غالباً در مورد تاثیر تلاشهای بازاریابی شفاهی (دهان به دهان)
بر اکتساب مشتری، غلو میشود. با وجود تاکید زیاد بر این شیوه
تبلیغاتی، مردم کمتر از هم می پرسند که "شما چه نوع دستمال
کاغذی را ترجیح می دهید؟"

اشتباه ۲۷: وفاداری را می توان بر اساس تعداد خالص
حامیان آن سنجید

واقعیت آن است که سیستم های سنجش رضایت و وفاداری
مشریان در یافتن ارتباط میان این موضوع با سودآوری یا رشد
شرکتها شکست می خورند. بسیاری از مقالات علمی رضایت
و وفاداری را با دستاوردهای مالی شرکتها مرتبط می دانند. حتی
اگر این مفهوم در قبال سنجش وفاداری مشتریان درست باشد
(که نیست)، سر نخ روشنی را در این مورد که مدیران باید چه
کاری انجام دهند، در اختیار آنان قرار نمی دهد. مدیران تنها با
درک آنچه واقعاً باعث وفاداری مشتریان می شوند، می توانند
اولویت های تلاشهای توسعه خویش را روشن کنند که این امر
نیازمند اطلاعاتی فراتر از آن است که یک شرکت بتواند
مشتریانشان را دوست خود بدانند.

مدیران تنها با درک آنچه واقعاً باعث وفاداری
مشریان می شوند، می توانند اولویت های تلاشهای
توسعه خویش را روشن کنند که این امر نیازمند
اطلاعاتی فراتر از آن است که یک شرکت بتواند
مشتریانشان را دوست خود بداند.

اشتباه ۲۸: وفاداری مشتریان به ایجاد ارتباطات کمک
می کند

مشتری فقط برای حل مشکلش پول می پردازد. فشار زیاد بر
مشتری برای ایجاد ارتباط، کاری عبث است. وقتی قواعد
برنامه های ایجاد وفاداری تغییر کنند، مهم ترین نتیجه آن از دست
رفتن وفاداری مشتریان خواهد بود.

باورهای اشتباه درباره وفاداری در برنامه های ایجاد
وفاداری

اشتباه ۲۹: برنامه های ایجاد وفاداری، یک
سرمایه گذاری جامع هستند

اگر تنها منبع اطلاعاتی شما در مورد برنامه های ایجاد
وفاداری، فروش محصولات باشد، شما وسوسه می شوید و در
مسیر شکست گام بر خواهید داشت. برغم محبوبیت و رواج
برنامه های ایجاد وفاداری در میان فروشگاههای زنجیره ای که
کاملاً مغایر با باورهای عمومی است، اکثر برنامه های ایجاد
وفاداری فقط باعث متضرر شدن حامیان مالی خود می شوند.

اشتباه ۳۰: ابزار ایجاد وفاداری به خوبی قابل درک و اجرا هستند

طراحی یک برنامه کارآمد ایجاد وفاداری نیازمند آن است که شرکتها در مورد اجرای یک الگو در میان مشتریان نشان تصمیم‌گیری نمایند. اکثر برنامه‌ها سعی می‌کنند سطوح بالایی از اصول وفاداری را دربرگیرند که این امر باعث می‌شود که امکان درک و فهم آنها پایین بیاید. اغلب برنامه‌های ایجاد وفاداری باعث افزایش فروش نمی‌شوند زیرا اکثر مردم فقط چیزی را می‌خرند که نیاز دارند.

اشتباه ۳۱: وفاداری را نمی‌توان خرید، باید آن را کسب کرد

این باور که وفاداری را نمی‌توان خرید، ریشه در آن دارد که وفاداری را چگونه تعریف کنیم. اگر همانند اکثر کالاهای مصرفی، وفاداری بر اساس حجم پولی تعریف شود که برای چنین کالاهایی پرداخت می‌گردد، آنگاه می‌توان وفاداری را خرید که غالباً هم چنین است. ممکن است اینگونه تلقی شود که گرایش مشتریان به خرید، به معنای موفقیت برنامه‌های ایجاد وفاداری است، در صورتی که این امر الزاماً به معنای وفاداری نیست.

اشتباه ۳۲: توالی تماسها، وفاداری را افزایش می‌دهد
این باور اشتباه، برگرفته از پدیده‌ای عینی است یعنی اینکه برای اکثر کسب و کارها، وفادارترین مشتریان، فعالترین آنها هستند. غالباً وفاداری دارای ارتباطی مستقیم با تعاملات بیشتر با یک شرکت است. به همین دلیل است که شرکتها میزان برنامه‌های ایجاد وفاداری خود را افزایش داده‌اند تا ارتباط مشتریان را با خودشان تقویت کنند. حقیقت ناامیدکننده آن است که وفاداری، حداکثر به افزایش خرید می‌انجامد نه چیز دیگر.

اشتباه ۳۳: وفاداری را می‌توان از طریق تشویق‌های اداری یا اقتصادی ایجاد کرد
می‌توان وفاداری را از طریق تشویق‌های اداری و اقتصادی



توسعه داد. این امر بدان معنا نیست که اگر فرصت دیگری پیش بیاید، مشتری از آن استفاده نخواهد کرد زیرا مشتریان همواره به دنبال فرصتها هستند. همان‌گونه که بسیاری از شرکتها در صنایع آمریکایی و اروپایی (مانند مخابرات و خطوط هوایمایی که به تازگی از نظارت دولت بیرون آمده‌اند)، متوجه شده‌اند، حفظ مشتریان ناراضی معادل حفظ وفاداری مشتریان نیست.

اشتباه ۳۴: برنامه‌های ایجاد وفاداری، مشکلات تضعیف وفاداری مشتریان را حل می‌کند

ارایه دهندگان برنامه‌های ایجاد وفاداری یک موضوع را مفروض می‌دارند: وفاداری به محصولات یا کالاهای شرکتها در هیچ صورتی تضعیف نخواهد شد. حتی اگر شرکتی فرض کند که برنامه‌های ایجاد وفاداری که به خوبی هم تدوین شده‌اند، می‌توانند وفاداری مشتریان را افزایش دهند، چنین برنامه‌ای نمی‌تواند یک محصول بد را نجات دهد. اگر یک شرکت هوایمایی پروازهای شما را لغو کند، آیا واقعاً میزان مسافتی که هوایماهای آن می‌توانند طی کنند، اصلاً اهمیتی دارد؟

مشتریان همواره به دنبال فرصتها هستند. همان‌گونه که بسیاری از شرکتها در صنایع آمریکایی و اروپایی (مانند مخابرات و خطوط هوایمایی که به تازگی از نظارت دولت بیرون آمده‌اند)، متوجه شده‌اند، حفظ مشتریان ناراضی معادل حفظ وفاداری مشتریان نیست.

اشتباه ۳۵: برنامه‌های ایجاد وفاداری، مشتریان را از چنگ رقبا بیرون می‌آورند

اگر شرکتی در بازار از جایگاهی رقابتی برخوردار است و اگر تنها شرکتی است که در چنین جایگاهی، برنامه‌های ایجاد وفاداری ارایه می‌نماید، احتمالاً می‌تواند مشتریان را از چنگ رقبا درآورد. اما این امر امروزه در مورد اکثر بازارها مصداق ندارد. برنامه‌های ایجاد وفاداری اگرچه ممکن است تفاوتی را موجب شوند، اما بیرون آوردن مشتریان از چنگ رقبا، اگر نگوییم غیرممکن اما کاری بسیار دشوار است.

اشتباه ۳۶: اینترنت، ایجاد وفاداری را ساده‌تر ساخته است

اینترنت می‌تواند امکان تبادل اطلاعات میان شرکت و مشتریان را سریع‌تر و حتی شخصی‌تر سازد اما در مجموع می‌تواند باعث تضعیف وفاداری مشتریان شود. اینترنت دسترسی به اطلاعات را در همه جا میسر ساخته و بنابراین مقایسه کالاهای رقیب، ساده‌تر شده است. وجود چنین امکاناتی، توانایی

وفاداری آنان است

افزایش وفاداری مشتریان، موازی با افزایش سهم خرید آنان است. اما اشتباه است فرض کنیم که افزایش در خرید ناشی از افزایش در وفاداری است. موضوعات مختلفی بر اختصاص بودجه مشتریان تاثیر می گذارد. افزایش وفاداری عمدتاً دلیل افزایش سهم خرید نیست.

اشتباه ۴۱: سرمایه گذاری بیشتر بر روی خدمات مشتریان، وفاداری مشتریان را افزایش می دهد الزاماً چنین نیست. سرمایه گذاری بر روی خدمات مشتریان می تواند معانی دیگری داشته باشد. اغلب، وقتی شرکتی برای افزایش کیفیت خدمات سرمایه گذاری می کند، این امر می تواند مزایای زیادی در پی داشته باشد. برای بسیاری از کسب و کارها، خدمات عاملی برای وفاداری مشتریان نیست بلکه کیفیت محصولات چنین نقشی را ایفا می کند.

اشتباه ۴۲: مشتریان وفادار، به قیمتها کمتر حساسیت دارند

برخی میگویند که مشتریان وفادار "حتی حاضرند پول بیشتری را برای حفظ ارتباط خود با یک شرکت پردازند تا اینکه به سراغ رقیبی بروند که نه با آن آشنایی دارند و نه احساس راحتی می کنند." ممکن است مثالهای محدودی در مورد درست بودن این باور وجود داشته باشد اما مسلماً "در اغلب موارد" چنین چیزی مصداق ندارد مگر اینکه آنها تعمداً بخواهند به سراغ رقیبی بروند که نه با آن آشنا هستند و نه احساس راحتی می کنند. مشتریان وفادار حساسیت بیشتری نسبت به قیمتها دارند. اگر چه ممکن است آنها به سراغ رقیبی نروند که با آن آشنایی ندارند و احساس راحتی نمی کنند، اما غیرممکن است کالاهای رقیب را که کیفیتی بهتر از یک شرکت آشنا دارند، ترجیح ندهند.

اشتباه ۴۳: مشتریان وفادار کمتر از مشتریان غیر وفادار به خدمات حساس هستند

در حالی که ممکن است یک شرکت اطلاعات بیشتری در مورد مشتریان وفادار خود داشته باشد، ممکن است مشتریان وفادار هم اطلاعات بهتری در مورد همان شرکت داشته باشند. در نتیجه، آنها تمایل خواهند یافت تا اطلاعات بیشتری در مورد کارایی سیستم های داخلی آن شرکت کسب کنند. این امر حساسیت آنها را نسبت به خدماتی که قرار است دریافت دارند، افزایش می دهد

اشتباه ۴۴: مشتریان وفادار سودآورتر هستند؛ مشتریان وفادار همیشه مشتریانی سودآور هستند

مشتریان را برای کسب بهترین اطلاعات در مورد کیفیت و قیمت محصولات (حتی با تلاش و هزینه ای پایین)، افزایش داده است.

وفاداری، سهم کسب و کار و سودآوری

اشتباه ۳۷: مشتریان قدیمی، بیشتر خرید می کنند این ایده که مشتریان قدیمی بیشتر خرید می کنند تنها یک شعار در قبال حفظ مشتریان است. اما حتی مشتریان قدیمی نیز منابع خرید خود را تغییر می دهند. بنابراین، ارزش بیشتر قابل شدن برای مشتریان قدیمی، کار مثبتی نیست. ممکن است چنین مشتریانی نسبت به گذشته بیشتر پول پردازند اما ممکن است تمایلات آنها در طول زمان عوض نشود.

اشتباه ۳۸: مشتریان قدیمی بیشتر از مشتریان جدید تمایل به خرید دارند

این امر نیز همانند اشتباه ۳۷ است. اگر احساس می شود که مشتریان قدیمی بیشتر از مشتریان جدید تمایل به خرید دارند، آنگاه همین مشتریان باید بهتر از مشتریان جدید برای کسب و کار باشند. با توجه به اینکه بنیان این باور غلط است، تعجب آور نیست که اشاعه آن هم غلط باشد. مشکل این باور تنها غلط بودن

اگر احساس می شود که مشتریان قدیمی بیشتر از مشتریان جدید تمایل به خرید دارند، آنگاه همین مشتریان باید بهتر از مشتریان جدید برای کسب و کار باشند. با توجه به اینکه بنیان این باور غلط است، تعجب آور نیست که اشاعه آن هم غلط باشد.

منایش نیست بلکه آن است که باعث تضعیف تصمیم گیری های استراتژیک مدیران در تمامی نقاط جهان می شود. حتی ممکن است مشتریان جدید نقش بیشتری در موفقیت یک شرکت داشته باشند و گاهی اوقات به نقطه ثقل کسب و کار یک شرکت تبدیل شوند.

اشتباه ۳۹: سهم خرید مشتریان با قدیمی تر شدن آنها افزایش می یابد

بی تردید، مشتریان وفادار سهم بیشتری را به خرید از یک شرکت نسبت به رقبایش اختصاص می دهند. مشکل این ایده آن است که مشتریان در طول زمان، بخش بیشتری از بودجه خرید خود را به این شرکت اختصاص می دهند. واقعیت آن است که در بسیاری از طبقه بندی های کالاها، زمان عاملی مهم برای اختصاص منابع است.

اشتباه ۴۰: افزایش سهم مشتریان ناشی از افزایش

کم هستند. وفاداری به نام یک خمیردندان، به دلیل دیدن آن در تابلوهای تبلیغاتی نیست. میزان وفاداری مشتریان عمیقاً ناشی از طبقه بندی خاصی است که یک محصول در آن طبقه با دیگر محصولات رقابت می‌کند.

باورهای اشتباه در مورد وفاداری کارکنان
اشتباه ۴۹: رضایت کارکنان و وفاداری مشتریان دست در دست یکدیگر دارند

تمامی تحقیقاتی که به بررسی مفهوم رضایت کارکنان پرداخته‌اند، رابطه‌ای را میان رضایت کارکنان و رضایت مشتریان نشان می‌دهند. البته این رابطه دارای طیفی از مثبت تا منفی است و تحقیقات معدودی نیز فقدان رابطه بین این دو را نشان می‌دهد. در مجموع باید گفت رضایت کارمندان الزاماً باعث رضایت مشتریان نمی‌شود. البته نبود چنین رابطه مثبتی به معنای دعوت از کارمندان برای بی تفاوت بودن یا بد کار کردن نیست. نارضایتی کارکنان می‌تواند نتایجی فاجعه آمیز برای شرکتها به دنبال داشته باشد مانند همان چیزی که شرکت سیفوی^۴ تجربه کرد. اشتباه ۵۰: رضایت کارکنان نتایج کاری خوبی در پی دارد

تحقیقات مختلفی درباره رابطه میان رضایت کارکنان و نتایج کسب و کار انجام شده‌اند. متأسفانه، یافته‌های چنین تحقیقاتی که به دنبال یافتن رابطه‌ای میان انگیزه کارکنان و معیارهایی استاندارد برای سنجش بهره‌وری هستند، نتایج متفاوتی را به دنبال آورده‌اند مانند همبستگی‌های مثبت یا همبستگی‌های منفی. برخی نیز هیچ همبستگی را نشان نمی‌دهند. حتی شرکتهایی که دارای کارمندان راضی هستند، در برابر رقبا شکست خورده و از میدان کسب و کار به در می‌شوند.

اشتباه ۵۱: کارکنان وفادار، مشتریانی وفادار می‌آفرینند
تعهد کارکنان یکی از مهم‌ترین حوزه‌های تحقیقاتی در روان‌شناسی صنعتی و رفتار سازمانی بوده است. اگرچه این دو حوزه کمی متناقض به نظر می‌رسند اما محققان هر دو حوزه نتوانسته‌اند رابطه‌ای را میان تعهد کارکنان و عملکرد کاری مشخص سازند. همانند دیگر تحقیقات انجام شده در مورد رضایت کارکنان، برخی تحقیقات چنین رابطه‌ای را نشان می‌دهند اما سایر پژوهشها نتوانسته‌اند چنین رابطه‌ای را نشان دهند. اشتباه ۵۲: کارمندان از ایجاد یا افزایش وفاداری مشتریان انگیزه می‌گیرند

تلاشهای انجام شده برای افزایش وفاداری مشتریان در بلندمدت الزاماً با فعالیتهای انجام شده برای افزایش سودآوری در

وفاداری معادل سودآوری نیست. برای بسیاری از شرکتها، اکثر مشتریانی که هم به لحاظ نگرشی و هم به لحاظ رفتاری، وفادار هستند، مشتریانی سودآور نیستند. این امر بدان دلیل است که مشتریان در یکی از سه گروه زیر قرار می‌گیرند: سودآور، خنثی و غیرسودآور. مشتریان وفادار در هر قشری وجود دارند. این امر بدان معنا است که اکثریت مشتریان وفادار، سود قابل قبولی ایجاد نمی‌کنند.

اشتباه ۴۵: رضایت مشتریان، وفاداری آنها را در پی دارد
رضایت مشتریان و وفاداری مشتریان با هم مرتبط هستند اما این رابطه، مستقیم و خطی (طولی) نیست. مسلماً، مشتریان ناراضی بیشتر از مشتریان راضی، ارتباطشان را قطع می‌کنند. مشکل رابطه میان رضایت و وفاداری مشتریان آن است که اکثر شرکتها دارای مشتریان ناراضی چندانی نیستند که بتوانند آنها را از آثار مخرب نارضایتی مشتریان آگاه سازند. اگر هم چنین مشتریانی وجود داشته باشند، مدت زیادی به کسب و کار با این شرکتها ادامه نمی‌دهند. در حالی که امروزه رضایت مشتریان یک ضرورت برای وفاداری آنان است اما تضمینی برای وفاداری مشتریان به شمار نمی‌رود.

اشتباه ۴۶: درآمد مشتریان، یک شاخص خوب برای سودآوری است
اکثر شرکتها، درآمد و عملکرد مشتریان را دو واژه یکسان و مترادف تلقی می‌کنند. از نظر آنها، درآمد ملاکی برای حجم خرید است و بنابراین ارتباطی مستقیم با وفاداری مشتریان دارد. در نتیجه، این شرکتها تلاش زیادی را صرف آن دسته از مشتریان خود می‌کنند که دارای بالاترین درآمد هستند. اما درآمد، شاخصی خوب در قبال سودآوری نیست. برخی از بزرگترین مشتریان، اصلاً سودآور نیستند.

اشتباه ۴۷: سنجش وفاداری مشتریان ساده است
هیچ تعریف پذیرفته شده عمومی در مورد وفاداری وجود ندارد. یک رویکرد مشترک، تعریف وفاداری به عنوان رضایت کلی از یک نام تجاری، احتمال خرید مجدد آن نام و تمایل به توصیه آن نام تجاری به دیگران است. مشتریانی که بر اساس این سه معیار، نمرات بالایی داشته باشند، مشتریان وفادار تلقی می‌شوند. با این وجود هیچ‌گونه مستندات منتشر و اثبات شده‌ای در این زمینه وجود ندارد.

اشتباه ۴۸: مفهوم وفاداری همان مفهوم رایج در صنایع است

مشتریان هارلی دیویدسون^۳ وفادار هستند. چنین شرکتهایی وجود دارند اما تعداد مشتریانی که به سراغ کالاهای آن می‌روند،

3.Davidson-Harley

4.Safeway

کوتاه مدت تفاوت دارند. کارمندان فقط با ایجاد یا افزایش وفاداری مشتریان انگیزه نمی گیرند. کارکنان با توجه به نقشی که در سودآوری میان مدت دارند، اولویتی برای تلاشهایی قایل نیستند که می توانند باعث ایجاد یا افزایش وفاداری مشتریان شوند.

اشتباه ۵۳: اختیار دادن به کارکنان، بهترین شیوه برای ایجاد رضایت و وفاداری مشتریان است

شادی و رضایت خاطر کارمندان تنها تحت الشعاع درآمدشان نیست. اگر چنین بود، کار یک نوع بازی تلقی می شد. در این صورت، بدون توجه به میزان رضایت کارکنان از شغلشان، آنها دست به کارهای دیگری می زدند تا درآمدشان را افزایش دهند.

روشی صحیح برای مدیریت وفاداری مشتریان بی شک، می توان از طریق تمرکز بر کاهش هزینه ها و نادیده گرفتن وفاداری مشتریان، در کوتاه مدت سود به دست آورد. متأسفانه هیچ تضمینی وجود ندارد که تمرکز بر تقویت وفاداری مشتریان، یک استراتژی بلند مدت باشد. حتی اگر مدیری وفاداری مشتریان را یک استراتژی بلند مدت بداند، اگر استراتژی های کم و بیش متمرکز بر باورهای غلط درباره وفاداری مشتریان باشد، متضرر خواهد شد. اما وقتی که وفاداری مشتریان مبتنی بر مبانی مستحکمی باشد، ایجاد این وفاداری می تواند یک استراتژی بسیار سودآور در کسب و کار باشد. دانش مرتبط با وفاداری مشتریان به عنوان یک استراتژی کسب و کار، حوزه ای نسبتاً جدید و به سرعت در حال تکامل است. دانش فعلی ما به نقطه ای رسیده که می توان نقایص موجود - یعنی باورهای غلط - را شناسایی کرد. ما می توانیم از این علم در حال تکامل استفاده کرده و اثبات نماییم که "حقایق وفاداری" مرتبط با استراتژی های سودآور وفاداری مشتریان هستند. در اینجا، هفت حقیقت را در مورد وفاداری مشتریان بیان کرده ایم:

۱. قبل از انتخاب و گزینش مشتریان، اقدام به حفظ مشتریان ننمایید.
۲. رشد وفاداری مشتریان بیشتر از آنچه اکثر تیمهای مدیریتی فکر می کنند به زمان نیاز دارد. در این راه، برنامه ریزی و شکیبایی الزامی است.
۳. بر سهم مشتریان تمرکز کنید. مشتریانی را که هم اکنون سهم اندکی دارند نادیده نگیرید. امروزه سهم مشتریان در چندین شرکت به یک قاعده تبدیل شده است. اما به سهم فعلی خود بسنده نکنید. یاد بگیرید چگونه وفاداری مشتریان را افزایش دهید.
۴. وفاداری نیازمند تعاملات سودمند دوجانبه است: اکثر برنامه های ایجاد وفاداری در جهت منافع شرکتها هستند.
۵. زنجیره رخدادهای وفاداری به سودآوری، بسیار پیچیده

است. باید الگوهای خاص واکنش مشتریان و صنعت خود را فراگیرید.

۶. کارکنان راضی و وفادار می توانند تفاوت ایجاد کنند اما در اغلب موارد، وفاداری مشتریان در زمان نبود رضایت و وفاداری کارکنان رخ می دهد.

۷. وفاداری مشتریان و تصویر ترسیم شده از نام تجاری، دو موضوع مستقل از یکدیگر هستند: شما باید آنها را در کنار هم مدیریت کنید.

وفاداری مشتریان از میان نرفته است. متأسفانه، مدیریت ابتکارات و اقدامات ایجاد وفاداری مشتریان، بسیار بد بوده است. شما باید کاری کنید که مشتری باور کند شما شرکتی هستید که لیاقت وفادار بودن را دارا است. همچنین مهم است به یاد داشته باشید که امروزه، شرکتها و سازمانها در یکی از رقابتی ترین اعصار تاریخ فعالیت می کنند. این امر بدان معنا است که پیشنهادهای و اقداماتی که زمانی مشتریان را شاد می کردند، روزی به توقعات اصلی مشتریان تبدیل خواهند شد. این ماهیت رقابت است.

ابزاری که وفاداری مشتریان را تقویت می کنند، همچنان در حال تکامل هستند و توقعات مشتریان از اینکه چه سازمانهایی لیاقت وفاداری دارند نیز در حال تغییر است.

باید دیدی باز نسبت به رویکردهای در حال تکامل داشته باشید و به عنوان نتیجه تلاشهای نوین وفاداری، نسبت به نظارت بر رفتار مشتریان احساس تعهد و التزام کنید. اینگونه حقیقت یابی، زمانی اهمیت می یابد که مدیریت ارشد شروع به مطرح کردن پرسشهایی در مورد ناکارایی برنامه های ایجاد وفاداری می کند. این کاری تدافعی است اما می تواند حسی خوب را برای پیگیری تدابیر وفاداری ایجاد کند. هر دلاری که در زمینه تقویت وفاداری مشتریان سرمایه گذاری شود، می تواند مزایای مهمی را در آینده به دنبال داشته باشد.

درباره نویسندگان:

تیموتی کینینگهام، نایب رییس ارشد و رییس بخش مشاوره مؤسسه ایپسوس لویالتی است.

تری وارا رییس هیات مدیره مؤسسه ایپسوس لویالتی است. او مشاور موضوع رضایت و وفاداری مشتریان است، سخنرانی های عمومی زیادی در باب این موضوع ارائه کرده و چهار کتاب نیز به رشته تحریر درآورده است. نرزان اکسوی استادیار رشته بازاریابی در دانشگاه کوخ در استانبول ترکیه است.

هری والارد مدیر عامل مؤسسه ایپسوس است. این کتاب در سال ۲۰۰۵ و در ۲۵۴ صفحه منتشر شده است.