

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹	مقدمه
۱۰	ارتباطات و مشتری مداری
۱۱	منظور از ارتباطات چیست
۱۱	انواع ارتباطات انسانی
۱۱	ارتباط کلامی
۱۱	مهارتهای چهارگانه ارتباط کلامی
۱۲	گفتن
۱۳	شنیدن
۱۴	خواندن
۱۵	نوشتن
۱۶	آداب ارتباط کلامی
۱۶	سلام و احوالپرسی
۱۶	نحوه معرفی و آشنایی
۱۷	نامه نگاری
۱۷	تماس تلفنی
۱۸	ارتباط غیر کلامی
۱۸	عمده ترین فعالیتهای فیزیکی غیر کلامی
۲۰	لباس و پوشش ظاهری

۲۱	چهره‌ها و چشم‌ها
۲۲	اشارت و حرکت دست‌ها
۲۲	دست دادن
۲۴	لحن کلام
۲۴	فاصله‌های ارتباطی
۲۴	فاصله یا حریم خصوصی
۲۴	فاصله یا حریم شخصی
۲۵	فاصله یا حریم اجتماعی
۲۵	فاصله یا حریم عمومی

### بخش دوم: مفاهیم مشتری‌مداری

۲۸	تاریخچه گرایش به مشتری
۲۸	مرحله اول: محصول‌گرایی یا کالاگرایی (Product-Oriented)
۲۸	مرحله دوم: بازارگرایی یا فروش‌گرایی (Market-Oriented)
۲۹	مرحله سوم: مشتری‌گرایی (Customer-Oriented)
۲۹	مرحله چهارم: رفاه‌گرایی (Welfare-Oriented)
۲۹	دهه ۱۹۸۰: بازاریابی بر اساس بانک اطلاعات مشتریان
۳۰	دهه ۱۹۹۰: بازاریابی بر اساس ارتباطات
۳۰	دهه آخر قرن بیستم: مدیریت روابط با مشتریان
۳۰	مفهوم مشتری
۳۰	تعاریف ساده
۳۱	تعاریف پیچیده
۳۴	انواع نگرش به مشتری
۳۴	مشتری‌گرایی Customer Focused
۳۴	مشتری‌مداری Customer Centered
۳۴	مشتری‌محوری Customer Oriented

۳۵	.....اهمیت مشتری‌مداری
۳۵	.....مهمترین اثرات رضایت مشتری بر فرآیندهای سازمان
۳۵	.....انواع مشتری
۳۵	.....انواع مشتری براساس اهمیت مشتری و با استفاده از اصل پارتو
۳۵	.....اقلیت بسیار مهم (Vital Few)
۳۶	.....اکثریت سودمند (Useful Many)
۳۶	.....انواع مشتری بر اساس ارتباطات سازمانی
۳۶	.....مشتریان داخلی
۳۶	.....مشتریان خارجی
۳۸	.....انواع مشتری خارجی مؤسسات مالی
۳۸	.....انواع مشتری خارجی از جنبه میزان رضایت
۳۹	.....مشتری راضی
۳۹	.....مشتری شاد
۳۹	.....مشتری ناراضی
۴۰	.....مشتری خشمگین
۴۱	.....نحوه برخورد با مشتری خشمگین
۴۲	.....انواع مشتری از نظر رفتاری
۴۲	.....مشتریان پرحرف
۴۳	.....مشتریان عصبانی
۴۳	.....مشتریان عجول
۴۳	.....مشتریان پرحوصله
۴۳	.....مشتریان از خود راضی
۴۳	.....مشتریان کم ادب
۴۳	.....مشتریان معمولی
۴۴	.....انواع مشتری از نظر قدمت
۴۵	.....مشتریان داخلی مؤسسات مالی

۴۵	..... طبقه بندی مشتریان داخلی
۴۶	..... عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان
۴۶	..... عوامل ملموس
۴۷	..... قابلیت اعتماد
۴۷	..... پاسخگویی
۴۷	..... امنیت
۴۷	..... همدلی
۴۷	..... نیازها و خواسته‌های اصلی مشتریان مؤسسات مالی
۴۷	..... دسترسی به پول نقد
۴۸	..... امنیت پول
۴۸	..... جابجایی پول
۴۸	..... حفظ ارزش پول
۴۸	..... دریافت تسهیلات و اعتبارات
۴۹	..... مشاوره‌های مالی و تخصصی
۴۹	..... روابط انسانی
۵۰	..... نظریه یورک در مورد نیازهای اساسی مشتریان
۵۰	..... دسترسی به پول نقد
۵۰	..... امنیت دارایی
۵۰	..... جابجایی پول
۵۰	..... پرداخت‌های معوق
۵۰	..... توصیه‌های مالی
۵۱	..... مرحله اول
۵۱	..... مرحله دوم
۵۱	..... مرحله سوم
۵۲	..... مرحله چهارم
۵۲	..... مرحله پنجم

۵۲	نکات مهم در جلب رضایت مشتری
۵۲	شناسایی انتظارات مشتریان
۵۳	ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان
۵۳	اولویت‌بندی مشتریان
۵۳	مشتریان اصلی
۵۴	مشتریان در حال رشد
۵۴	سایر مشتریان
۵۴	ایجاد تعهد به خدمات در کلیه سطوح مؤسسه
۵۵	آموزش کارکنان
۵۵	گزینش و انتخاب
۵۵	آموزش
۵۶	حمایت
۵۶	پاداش
۵۶	آگاهی از دیدگاه‌ها و نظرات مشتریان نسبت به خدمات ارائه شده
۵۷	اندازه‌گیری رضایت مشتریان
۵۷	پیامدهای افزایش رضایت مشتریان مؤسسات‌مالی
۵۸	سازمان، مدیران و کارکنان مشتری‌مدار
۵۸	سازمان مشتری‌مدار
۶۰	راههای تقویت مشتری‌مداری در سازمان‌ها
۶۲	مدیر مشتری‌مدار
۶۴	کارکنان مشتری‌مدار

### بخش سوم: مشتری‌مداری در سازمان‌ها

۶۸	کیفیت و ارائه خدمات به مشتریان، جدیدترین قلمرو در بازاریابی
۶۸	عامل اول: طرز رفتار و نحوه برخورد کارکنان شعب با مشتریان بانک
۶۹	عامل دوم: جوابگویی

- ۷۰ ..... عامل سوم: سود و تسهیلات
- ۷۰ ..... عامل چهارم: سرعت در کار
- ۷۱ ..... عامل پنجم: کیفیت ارائه خدمات
- ۷۱ ..... عامل ششم: موقعیت مکانی بانک
- ۷۱ ..... عامل هفتم: کیفیت ارسال حواله
- ۷۲ ..... قانون طلایی مشتری‌مداری
- ۷۳ ..... اما چرا همیشه حق با مشتری است
- ۷۴ ..... اصول طلایی مشتری‌مداری
- ۷۵ ..... اولین اصل طلایی
- ۷۶ ..... دومین اصل طلایی
- ۷۹ ..... سومین اصل طلایی
- ۷۹ ..... چهارمین اصل طلایی
- ۸۰ ..... پنجمین اصل طلایی
- ۸۰ ..... چگونگی برخورد با مشتریان ناسازگار
- ۸۱ ..... ششمین اصل طلایی
- ۸۱ ..... اهمیت شکایت و شاکی
- ۸۴ ..... هفتمین اصل طلایی
- ۸۴ ..... هشتمین اصل طلایی
- ۸۵ ..... نهمین اصل طلایی
- ۸۵ ..... وفاداری مشتری چیست؟
- ۸۵ ..... مشتریان وفادار
- ۸۶ ..... دهمین اصل طلایی
- ۸۶ ..... وفاداری مشتری
- ۸۷ ..... داشتن ارتباط نامحسوس با مشتری
- ۸۷ ..... ایجاد شدن روابط
- ۸۸ ..... یکی شدن

- ۸۸ ..... مشتری وفادار و سودآور است.....
- ۸۹ ..... مشتری وفادار بوده ولی سودآور نیست .....
- ۸۹ ..... مشتری سودآور است ولی وفادار نیست .....
- ۸۹ ..... مشتری نه وفادار است نه سودآور .....
- ۹۰ ..... در موقعیت‌های دشوار چگونه رفتار کنیم.....
- ۹۰ ..... همیشه حق با مشتریان نیست .....
- ۹۰ ..... پنج قانون برای موفقیت باجهداران.....
- ۹۱ ..... مشتریان غیر منطقی.....
- ۹۱ ..... ترس به خود راه ندهید .....
- ۹۱ ..... اگر لازم بود کمک بگیرید.....
- ۹۲ ..... چند قانون دیگر برای موفقیت در شغل.....
- ۹۳ ..... کار در زمان شلوغی صف‌های مشتریان.....
- ۹۳ ..... نقش باجهداران در بازاریابی نوین بانکی.....
- ۹۲ ..... باجه شما یک آینه است.....
- ۹۴ ..... خدمات اضافی ارائه دهید .....

## بخش اول : ارتباطات و مشتری‌مداری

- مقدمه
- ارتباطات و مشتری‌مداری
- منظور از ارتباطات چیست؟
- انواع ارتباطات انسانی

### ارتباط کلامی

- مهارت‌های چهارگانه ارتباط کلامی
- آداب ارتباط کلامی

### ارتباط غیر کلامی

- عمده‌ترین فعالیتهای فیزیکی غیر کلامی
- فاصله‌های ارتباطی



## ۱-۱- مقدمه:

امروزه هر یک از مؤسسات مالی و اعتباری سعی و تلاش می‌کنند که سهم بیشتری در بازار بدست آورده و رهبری بازار را در کنترل خود درآورند. یکی از مهمترین عواملی که به مؤسسات در این امر کمک می‌کند، مفهوم مشتری‌مداری است. مشتری‌مداری در مؤسسه مالی و اعتباری سبب افزایش اثربخشی سازمان خواهد شد و می‌تواند مهمترین سؤال را که مشتری چه می‌خواهد؟ را به شکل مناسب و منطقی پاسخ داده و ما را در راه توسعه خدمات جدید یاری رساند.

سودمندترین و مناسبترین استراتژی برای بانک‌ها مشتری‌مداری است. در حقیقت این جمله را قدری قوی تر می‌توان بیان کرد و گفت که بنیان و اساس نظام بانکی مشتری است. یک مشتری در بانک مساوی حداقل یک دارایی است. امروزه بانکداری موظف است خود را در آئین ه وجود مشتری ببیند و سعی کند در محیط پر از رقابت، خواسته‌ها و تمایلات مشتریان خود را درک نماید و کاری کند که مشتری از سازمانش رضایت کامل داشته باشد. در بازاریابی امروز هزینه از دست دادن یک مشتری برابر است با از دست دادن منافع مربوط به خدماتی که آن مشتری در طول عمر خود به آن نیاز دارد.

برای تحقق مشتری‌مداری باید به چند نکته توجه شود که مهمترین آن‌ها پاسخگویی روشن و صریح به نیازهای روز مشتری یعنی تنوع خدمات و خدمات تازه، جدید و ابتکاری است. اگر امروز بحث دنیای الکترونیک مطرح می‌شود، بانک‌هایی موفق هستند که ابزارها و زمینه‌های لازم برای پاسخ دادن به نیاز مشتری در زمینه بانک‌های الکترونیکی را فراهم آورند. اگر امروز کارت اعتباری مورد نیاز است بانک می‌تواند موفق است که زمینه استفاده از آن را بهتر از دیگر رقبا فراهم کند. برای بانک‌ها حفظ مشتری و ارتباط دائم با مشتری به شکل‌های مختلف ضروری است.

وقتی مشتری در یک شعبه با مانع روبرو می‌شود، سعی می‌کند خواسته خود را در بانک دیگری تأمین نماید و با توجه به رقابت شدید در عرصه بانکداری، بانکی که بتواند رضایت مشتری را تأمین کند، موفق‌تر خواهد بود.

طبق تحقیقی توسط باب و دی اسمیت، مسئولین مرکز تحقیقات بازاریابی اسمیت در کنتاکی، مشتری راضی به سه تا پنج نفر دیگر در مورد بانک خود اطلاع می‌دهد در حالی که مشتری ناراضی با پانزده تا بیست نفر در مورد تجربه بدی که در یک بانک داشته صحبت می‌کند.

در چند سال گذشته به دلیل مشکلات مختلف اقتصادی، اجتماعتی و دولتی بودن نظام بانکی و مهم‌تر از همه فزونی میزان تقاضا بر عرضه، همواره بانک‌های کشور مشتری‌مداری و ارکان آن را مورد بی‌توجهی قرار داده‌اند و نتوانسته‌اند به نحو احسن از بازاریابی نوین استفاده نمایند. مردم هم به علت عدم توجه و بهای ندادن به نیازها و خواسته‌هایشان و ارائه خدمات یکسان و مشابه توسط تمامی شعب بانک‌های کشور هیچگونه انگیزه‌ای برای مراجعه به شعب بانک‌ها نداشته‌اند. لذا مشتریان به ناچار به بانک‌ها مراجعه می‌کنند تا نیازهای ابتدایی خود را برطرف سازند و به تعبیر دیگر باید گفت که در حال حاضر این مردم هستند که در خدمت بانک‌ها می‌باشند نه بانک‌ها در خدمت مردم.

## ۲-۱- ارتباطات و مشتری‌مداری

در عصری که هر لحظه‌اش در گرو تغییرات شگفت‌انگیز است، ارتباطات حرف اول را می‌زند. تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۷۵ درصد از اوقات روزانه ما به نحوی در تماس و ارتباط با دیگران می‌گذرد. به همین دلیل کیفیت زندگی هر کس بستگی به کیفیت ارتباطات او با دیگران دارد.

برای مثال: همه ما در محیط کار فرصت‌های یکسانی داریم اما تنها کسانی مسیر پیشرفت و ترقی را به سرعت می‌پیمایند و احترام، اعتبار و مقام برای خویش کسب می‌کنند که قدرت بیان داشته باشند، خود را به درستی مطرح کنند و در شرایط مختلف و با افراد مختلف، ارتباطی مناسب و مؤثر برقرار کنند.

ارتباطات مجموعه‌ای از مهارت‌هاست. اما مهمترین آنها درک نقطه نظرهای طرف مقابل و تفهیم نقطه نظرهای خویش است. زبان تنها وسیله ارتباطی نیست و کاملترین آن هم نیست چرا که پیام‌های انسانی، بخصوص آن‌هایی که از احساسات و هیجانات و عواطف مایه می‌گیرند، چنان پیچیده‌اند که هیچ کلامی گویای آن نیست، به همین دلیل گاه یک نگاه، لحن صدا یا یک حرکت حاوی پیامی است که از نهفته‌ترین درونیات فرد سرچشمه می‌گیرد.

به طور کلی دوستی‌های پایدار و موفق، روابط خانوادگی گرم و موفقیت‌های تحصیلی و شغلی به مهارت‌های ارتباطی شما بستگی دارد. پس ما باید بر آن باشیم تا توانایی برقراری ارتباط اثربخش و همچنین توانایی رسیدن به تفاهم با دیگران را بیاموزیم.

### ۳-۱- منظور از ارتباطات چیست؟

توانایی برقراری ارتباط مناسب، قدرت شما را در تبادل نظرات افزایش می‌دهد. شما در شغل و حرفه خود به موفقیت‌های بیشتری دست پیدا می‌کنید. همچنین جذب مشتری به مهارت‌های ارتباطی شما بستگی دارد. بنابراین زیربنا و شالوده موفقیت شما در امر رضایتمندی و جذب مشتری، برقراری ارتباط مناسب است و این اهمیت ارتباطات و ارزش آن را در مشتری‌مداری روشن می‌کند.

### ۴-۱- انواع ارتباطات انسانی

ارتباطات انسانی بطور کلی بر دو نوع است: ۱- ارتباطات کلامی ۲- ارتباطات غیر کلامی

#### ۴-۱-۱- ارتباط کلامی

#### الف) مهارت‌های چهارگانه ارتباطات کلامی

مجموع روابطی را که از طریق گفتن و گفتگو حاصل می‌شود ارتباط کلامی می‌گویند. هر کلمه‌ای احساسات، عواطف خاص و عملکرد متفاوتی را در افراد بر می‌انگیزد. اگر کلمات در جا و مکان مناسب خود بکار برده شوند به سرعت برق بر

جسم و روح افراد تأثیر می‌گذارند. بنابراین شایسته است در هنگام مواجهه با مشتری از بکارگیری کلمات منفی همچون : نمی‌توانم، غیر ممکن است، امکان ندارد، هرگز و ... پرهیز شود. شما باید از نیروی کلمات و تأثیری که در دیگران دارند آگاهی داشته باشید.

کلمات باید روشن و صریح باشند، یعنی بتوانند به درستی درونیات شما را به دیگران منتقل کنند. مطلب را مختصر و مفید بیان کنید تا مخاطبان شوق شنیدن را از دست ندهند. تحقیقات نشان می‌دهد که آدمی تنها قادر است بین ۵ تا ۹ نکته را در آن واحد به ذهن بسپارد. پیام خود را تا آنجا که می‌توانید کامل بیان کنید.

برای درک ارتباط کلامی لبمهارت‌های چهارگانه ارتباط کلامی آشنا می‌شویم.

«شنیدن و گفتن، خواندن و نوشتن» مهارت‌های چهارگانه ارتباط کلامی هستند که آدیان به طور طبیعی به ترتیب

زیر آن‌ها را آغاز می‌کنند:

سن شروع	مهارت
۲سالگی	گفتن
۴سالگی	شنیدن
۶سالگی	خواندن
۸سالگی	نوشتن

گفتن

سخن گفتن فن یا هنری است که آدمی به وسیله آن بر دیگران تأثیر می‌گذارد. دیگران را ترغیب و اقناع می‌کند و همواره در مراودات اجتماعی کاربرد دارد.

در اولین لحظه برقراری ارتباط شما با سلام و یا احوالپرسی قدرت بیان خود را نشان می‌دهید. اینکه چقدر بصلابت

سلام کنید یا از روی ترس یا ناراحتی و یا چیز دیگری، وضعیت روحی شما را نشان می‌دهد.

گفتن در بین مهارت‌های چهارگانه بیشترین کاربرد را دارد و برای برقراری ارتباط مهم تلقی می‌شود. لذا بایستی در هنگام سخن گفتن و یا سخنرانی نکاتی را رعایت کنیم:

- خوب گوش کردن ما را برای بهتر گفتن آماده می‌کند.
- مطالعه کردن به ما فرصت می‌دهد تا حرفی برای گفتن داشته باشیم.
- درباره آنچه اطلاعات نداریم اظهار نظر و صحبت نکنیم.
- از به کار بردن کلماتی که معنای آن را نمی‌دانیم خودداری کنیم.
- به جز آغاز ارتباط سعی کنید اگر از شما پرسش نشد درباره خودتان سخن نگوئید.
- هنگام گفتگو به دیگران نیز فرصت گفتن بدهید.
- درباره آنچه علاقه‌مند هستید و اطلاعات دارید صحبت کنید.
- سعی کنید از نظرات بزرگان هنگام سخن گفتن نقل قول کنید.
- در سخن از دیگران تقلید نکنید.

شنیدن

سرچشمه بسیاری از مشکلات روزمره، عدم توجه به سخنان دیگران است. چرا که بسیاری اوقات بدون اینکه بدانیم دیگری درباره چه چیزی سخن خواهد گفت فکر می‌کنیم همه چیز را می‌دانیم. اندیشمندان بزرگ بر این باورند که (دو باید شنید و یکی باید گفت) از طرفی کسانی که خودشان را علم کل می‌دانند، اهمیت و ارزشی برای شنیدن قائل نیستند. در حالیکه «شنیدن، بهره‌مندی از دارایی تمامی افرادی است که با آنان زندگی می‌کنیم».

حال چگونه از این مهارت بهتر و بیشتر بهره‌مند شویم:

- بپذیریم که دیگران حق حرف زدن و حرفی برای گفتن دارند
- از قطع کردن حرف دیگران خودداری کنیم.
- همواره سعی کنید فقط به حرف یک گوینده گوش فرا دهید.

- شنونده فعالی باشید، یعنی آنچه را که گوینده درست می‌گوید تأیید نمایید.
- اگر ابهامی درباره سخنان گوینده دارید سؤال کنید.
- برای کودکان و نوجوانان خیلی مهم است که والدین آنان به سخنانشان گوش دهند
- گوش دادن یعنی اینکه برای دیگران و حرف آنان احترام قائل هستید.

#### خواندن

خواندن سومین مهارت ارتباطی است که به طور طبیعی آدمیان از ۶ سالگی آن را شروع می‌کنند و این فرصت را ایجاد می‌کند تا ما بتوانیم از اندیشه های انسان‌های بزرگ که عمدتاً مکتوب است بهره‌مند شویم. خواندن دارای نکات مهمی است که به ما کمک می‌کند تا با درست خواندن به سوی یکی از اساسی‌ترین نمادهای خودشکوفایی یعنی نوشتن حرکت کنیم:

- هر کس هر مطلب یا هر موضوعی را وقتی برای دومین بار می‌خواند بهتر و عمیق‌تر درک می‌کند. بنابراین تکرار در مطالعه ابزاری مهم در یادگیری است.
- برای مطالعه فعال، نوشتن نکات مهم در حین خواندن ضروری است. خواندن بدون یادداشت‌برداری علت مهم فراموشی است.
- خواندن با خط کشیدن زیر نکات مهم، حاشیه نوشتن، خلاصه نویسی و یادآوری دوام می‌یابد. حتماً باید در حال مطالعه خلاصه‌برداری کنید.
- پیش از مطالعه از صرف غذاهای چرب و سنگین خودداری کنید.
- حداکثر زمانی که افراد می‌توانند فکر خود را برای مطالعه روی موضوعی متمرکز کنند ۳۰ دقیقه است، پس از مطالعه ۱۰ دقیقه استراحت کنید.
- پژوهشگران ثابت کرده‌اند اگر ۳۰ درصد وقت خود را به خواندن و ۷۰ درصد دیگر را به یادآوری اختصاص دهید بسیار مفیدتر از آن است که تمام وقت خود را به خواندن بگذرانید. بهتر است پس از مطالعه مطالب را به زبان خودتان بازگو نمایید.

\_\_ خواننده باید آنچه را می‌خواند بفهمد.

نوشتن

زبان و خط عمده‌ترین شیوه‌های ارتباط کلامی است و انسان‌ها برای بیان احساسات بیشتر از زبان و برای ابراز افکار عمدتاً از خط یاری می‌طلبند. توسعه علمی جهان نیز مدیون اختراع چاپ است که به تکثیر و توسعه افکار و نوشته‌های آدمیان انجامیده است.

اگر چه خوب نوشتن کار دشواری است و نوشتن سخت‌ترین مهارت ارتباطی است اما چگونه بهتر بنویسیم:

\_\_ مدت کوتاهی قبل از آغاز نوشتن، درباره موضوع فکر کنید.

\_\_ نوشته کوتاه حداقل با بیش از سه بخش «مقدمه، متن و نتیجه» تشکیل می‌شود.

\_\_ نوشته بلند حداقل بایستی دارای پنج بخش «تیترا، مقدمه، متن، نتیجه و منابع» باشد.

\_\_ برای خوب نوشتن به طور گسترده مطالعه کنید.

\_\_ غلط‌انمایی و املائی در نوشته تأثیر شگرف بر خواننده دارد.

\_\_ از نوشتن کلماتی که معنای آن را نمی‌دانید، خودداری کنید.

\_\_ دقت کنید نوشته‌ها از گفته‌ها تأثیر جدی‌تر و ماندگارتری بر دیگران می‌گذارد.

\_\_ همیشه بایستی متن پس از اتمام نوشتن و قبل از ارسال به گیرنده یک بار خوانده شود.

علاوه بر مهارت‌های ارتباطی اشاره شد مهارت دیگری نیز در زندگی روزمره ما نقش ایفا می‌کند که به آن "تجربه"

می‌گویند. تجربه "مهارت اجتماعی" است به این مفهوم که هر فردی در لحظات زندگی خود همواره با سه گروه از آدمیان

ممکن است ارتباط برقرار کند :

۱ - مافوق ۲- همسطح ۳- مادون

تجربه یعنی اینکه هر انسان در ارتباط با افراد مختلف از چه میزان "تعادل ارتباطی" برخوردار است.

## ب) آداب ارتباط کلامی

### سلام و احوالپرسی

طرز برخورد با دوستان و آشنایان و تمامی افرادی که نمی‌شناسیم و اینکه چگونه با آنان سلام و احوالپرسی می‌کنیم در روحیه آنها و قضاوتی که نسبت به ما دارند تأثیر فراوان دارد.

نکات مهم :

- \_\_ سلام کردن وظیفه اخلاقی کوچکترهاست و بزرگترها نیز وظیفه دارند با گرمی به آنها جواب دهند
- \_\_ کسانی که به دیگران با بی‌اعتنایی و سردی جواب می‌دهند، موجب ناراحتی سلام‌کننده شده، خود خواه و بی‌ادب جلوه می‌کنند.
- \_\_ توقع سلام از بزرگترها نشانه بی‌ادبی است و پیشی گرفتن در سلام، شخص را متواضع و مؤدب نشان می‌دهد.
- \_\_ به کار بردن اسم کوچک اشخاص در برخوردها مستلزم رابطه خیلی نزدیک و صمیمانه با آنهاست . در غیر این صورت، زننده و تحقیرآمیز خواهد بود.
- \_\_ احوالپرسی نباید جنبه کنجکاوی در زندگی خصوصی دیگران را به خود بگیرد.
- \_\_ یک فرد مؤدب، با همه با ادب و احترام رفتار می‌کند.
- \_\_ هنگامیکه کسی در کوچه یا خیابان به شما سلام و تعارف می‌کند اگر هم او را نشناسید و یا شما را با کسی دیگری اشتباه گرفته باشد، شما هم متقابلاً باید به او احترام کنید.

### نحوه معرفی و آشنایی

نکات مهم :

- \_\_ همیشه باید ابتدا کوچکتر را به بزرگتر معرفی کرد.
- \_\_ هنگام معرفی، مجردها را به مؤهل معرفی میکنند.



- \_\_ در معرفی کودکان و نوجوانان به جای اینکه گفته شود آقای ... خانم... کافی است اسم آنان گفته شود.
- \_\_ تا آنجا که ممکن است به کسی نگویید قیافه شما به نظرم آشناست ولی اسم شما را به خاطر ندارم.
- \_\_ در مهمانی‌های دوستانه باید تازه‌وارد توسط صاحبخانه به مهمانان معرفی شود.
- \_\_ در مهمانی‌ها معرفی مهمانان به یکدیگر از وظایف میزبان است.
- \_\_ هنگامی که فودی به فود دیگری که نشسته است معرفی شود، کسی که نشسته باید برخیزد.

#### نامه نگاری

- نامه شما علاوه بر آنکه طرز فکر و احساس شما را نشان می‌دهد معرف سلیقه و چگونگی توجه شما به دیگران است.
- \_\_ حتی‌الامکان از بکار بردن جملات طولانی و پیچیده بپرهیزید و هر چه بیشتر ساده بنویسید.
  - \_\_ هنگام عصبانیت به کسی نامه ننویسید و اگر نوشتید اقدام نکنید، تا اینکه روز بعد دوباره آن را بخوانید.
  - \_\_ بازکردن پاکت نامه‌های مربوط به دیگران و خواندن نامه‌های آنان نشانه بی ادبی و نیاموختن روابط اجتماعی است.
  - \_\_ چنانچه درشت می‌نویسید کاغذ بزرگ و اگر خط شما ریز است کاغذ کوچکتر انتخاب کنید.

#### تماس تلفنی

- لحن و آهنگ صدای شما در موقع تلفن زدن یا جواب دادن به تلفن تأثیر روحی زیادی در مخاطب دارد. فقط با بله! یا نه! جواب دادن نشانه بی‌اعتنایی و بی‌توجهی به کسی است که با شما صحبت می‌کند.
- \_\_ برای اینکه صدایتان کاملاً شنیده شود مستقیماً در گوشی حرف بزنید نه اینکه صورت خود را به طرف دیگر نگه‌دارید.
  - \_\_ موقع صرف غذا مکالمه تلفنی خلاف نزاکت است.

- \_\_ اگر سرگرم کاری هستید و فرصت کافی برای توجه به گفته های تلفن کننده را ندارید، به جای اینکه با بی‌توجهی خود او را ناراحت کنید بهتر است از او خواهش کنید که چند دقیقه بعد تلفن کند یا به او بگویید که خودتان به او تلفن خواهید کرد.
- \_\_ در مواردی که می‌خواهید مطلب خاصی را به کسی بگویید، مخصوصاً اگر با او آشنایی ندارید اشاره مختصر به موضوع و پرسیدن اینکه فرصت شنیدن مطالب شما را دارد یا نه؟ نشانه ادب است.
- \_\_ در محیط کار استفاده از تلفن برای مکالمات خصوصی را باید تا حد امکان محدود کرد. چنانچه با کسی صحبت می‌کنید که می‌دانید خیلی گرفتار است سعی کنید هر چه ممکن است مکالمه مختصر باشد یا در مواقعی به او تلفن کنید که فرصت بیشتری دارید.
- \_\_ اگر چند تلفن دارید، قبل از آنکه صحبت خود را با یک تلفن تمام کنید با تلفن دیگر صحبت نکنید
- \_\_ هنگامی که می‌خواهید به تلفن همراه کسی زنگ بزنید، بی‌واسطه کار را انجام دهید، گرفتن شماره تلفن همراه به وسیله منشی یا شخصی دیگر می‌تواند خلاف نزاکت به شمار رود.

#### ۴-۲-۱- ارتباط غیر کلامی

##### الف) عمده‌ترین فعالیت‌های فیزیکی غیر کلامی

ارتباطات غیر کلامی عبارتست از کلیه پیامهایی که افراد علاوه بر کلام خود، آن‌ها را نیز مبادله می‌کنند. طرز قرار گرفتن، راه رفتن، ایستادن، حرکات، چهره و چشم‌ها، لحن صدا، طرز لباس پوشیدن و ... جمله‌گی نشانه‌های ارتباطات غیر کلامی هستند. بنابراین توجه به کلیه موارد فوق می‌تواند در نحوه ارتباط با مشتری و جذب وی م‌ وثر واقع شود. مشتری در بدو ورود به محل کار شما با دیدن نشانه‌های غیر کلامی در مورد شخصیت شما قضاوت می‌کند. لذا باید تلاش نماییم تا شخصیت مثبتی در ذهن مشتری از خود به جا بگذاریم تا در مورد شما قضاوت خوبی داشته باشد. اصولاً در مراودات اجتماعی بیشتر بر نشانه‌های غیر کلامی اعتماد می‌کنند تا بر نشانه‌های کلامی، پس نشانه‌های غیر کلامی را تقویت کنید. نخستین برخورد و نخستین تأثیری که بر مردم می‌گذارد بسیار اهمیت دارد. بد نیست که بدانید که کلام ۷

درصد، لحن و طنین ۳۸ درصد و حرکات (که ارتباطات غیر کلامی در آن دخیل هستند) ۵۵ درصد اطلاعات را منتقل می‌کنند.

بسیاری بر این باورند که همواره ارتباطات غیر کلامی از نظر صحیح بودن ارجحیت دارد. چرا که علامات غیر کلامی از درون انسان نشأت گرفته و اغلب نمی‌توان آنها را کنترل کرد و اکثر انسان‌ها از مهار کردن هیجانات خود عاجز هستند، ناکامی را نمی‌توانند نادیده بگیرند و نشان ندهند و شغف را دیر یا زود با حرکات خود به دیگری انتقال می‌دهند.

بطور کلی عمده‌ترین فعالیت‌های فیزیکی غیر کلامی ۱۲ مورد با ترکیب زیر است (جدول ۱-۱) این فعالیت‌ها مربوط به فیزیک ماست که در برخی از این فعالیت‌ها بطور ویژه توضیح داده می‌شوند.

ردیف	فعالیت فیزیکی	توضیحات
۱	فرم موها و محاسن	بخش عمده‌ای از اختلافات والدین ایرانی با جوانان در رابطه با فرم موی آنان است.
۲	حرکات چشم و ابرو	چشم صادق‌ترین عضو ارتباط غیر کلامی است.
۳	فرم گریستن	نالیدن، زار زدن و ...
۴	فرم خندیدن	تبسم، زهرخند، نیشخند، قهقهه و ...
۵	لحن کلام	۷۰ درصد از افراد به خاطر لحن کلام از ما می‌رنجند.
۶	حرکات سر	نشانه تعظیم، تأیید و ...
۷	حرکات دست	حرکات دست میزان نشاط و یا افسردگی را نشان می‌دهد. دست فعال‌ترین عضو ارتباط غیر کلامی است.
۸	فرم ایستادن	فرم ایستادن میزان اعتماد به نفس را نشان می‌دهد.
۹	فرم راه رفتن	فرم راه رفتن نشانه میزان قدرت و توانایی است.

نشستن در مراودات اجتماعی ایرانیان اهمیت خاصی دارد.	فرم نشستن	۱۰
فرم لباس پوشیدن اولین تأثیر و تصویری را در ذهن دیگران از ما شکل می‌دهد.	فرم لباس پوشیدن	۱۱
کلاه، کیف، تسبیح و ...	وسایل همراه	۱۲

جدول ۱-۱: عمده‌ترین فعالیت‌های فیزیکی غیرکلامی

### لباس و پوشش ظاهری

لباس احتمالاً ما و شخصیت ما را شکل نمی‌دهد، اما لباس و وضع ظاهر، اغلب پایه‌ای برای قضاوت اولیه در مورد افراد است و تأثیر شگرفی بر قضاوت‌های دیگران نسبت به ما دارد. بنابراین بهتر است در هنگام مواجهه و روبرو شدن با مردم به بهترین وضع ظاهری مواجه شد.

لباس متحدالشکل یا یونیفرم معنای خاصی دارد و بیانگر درجه و مقام و پایگاه اجتماعی کسی است که آن را در بر دارد. کسی که لباس نظامی را در بر دارد هرچند از نظر رفتار و نگرش برای ما ناشناس باشد به صرف پوشیدن لباس خاص، بسیاری از ویژگی‌های رفتاری و نگرشی او قابل تشخیص است. بسیاری از پژوهشگران ارتباطات بر این باورند که لباس معمولی کم و بیش همین عمل را انجام می‌دهد. برای مثال اگر شما لباس مرتبط با پایگاه اجتماعی بالایی را در بر داشته باشید و هیچکس شما را نشناسد، در عبور از عرض یک خیابان شلوغ بیشتر از کسی که لباس پایگاه اجتماعی پایین‌تر را در بر دارد مورد توجه قرار خواهید گرفت و آسان‌تر به شما راه خواهند داد.

اصولاً تمیزی و آراستگی ظاهر به‌ویژه در لباس‌های شما نشانگر شخصیت و ارزشی است که شما به خود و حتی به دیگران قائل هستید. بنابراین در هنگام انجام وظیفه پوشیدن لباسی که نشانگر شغل شما باشد از یک طرف و تمیزی و آراستگی آن از طرف دیگر موجب موفقیت شما در کار و ارتباط صمیمانه شما با دیگران خواهد بود.

مشتریان معتقدند کسی که به وضع ظاهری خود نمی‌رسد در حقیقت احترامی برای آنان قائل نیست و لذا دارای ارزش و احترام کمتری است. پس تلاش کنیم تا در بهترین وضعیت در مقابل مشتریان ظاهر شویم.

هنگامی که برای اولین بار با کسی روبرو می‌شوید وضع ظاهری شما خیلی مهم است، مهم پوشیدن لباس لوکس و شیک نیست، مهم نظم و نظافت آن است.

نکات مهم :

- در برخورد با دیگران بخصوص هنگامی که برای اولین بار با کسی روبرو می‌شویم چیزی که قبل از همه در شخص مقابل اثر می‌گذارد وضع ظاهری یعنی لباس است.
- لباس پوشیدن می‌بایست با سن، موقعیت و محیطی که در آن زندگی می‌کنید تناسب داشته باشد.
- گران و نو بودن لباس مهم نیست لباس تمیز بر تن داشته باشید.
- هر کس باید بداند چه رنگ و چه فرم لباسی برای او مناسب است.
- افراد مسن و بخصوص خانم‌های مسن نبایستی در پوشیدن لباس از جوانان تقلید کنند.
- لباس دیگران را به عاریت گرفتن کاری است که کمتر کسی به آن تمایل دارد.
- نپوشیدن جوراب و با پاهای برهنه در حضور مهمانان نشستن خلاف نزاکت است.
- زیاد تابع مد بودن صحیح نیست بهتر است از مدهای جدید با عجله استقبال نشود.

#### چهره‌ها و چشم‌ها

چهره به مراتب از رمزها و رسانه های کلامی راستگوتر است و در میان رسانه های غیر کلامی تماس چشمی می‌تواند کمترین دروغ را بگوید. برخی مطالعات و تحقیقات که بر روی ارتباطات غیر کلامی انجام شده فقط روی حرکات چشم‌ها و چهره متمرکز شده‌اند. چشم‌ها از میان کلیه وجوه ظاهری ما، آشکارسازترند. چشم‌ها حتی گاهی بدون اینکه خود بخواهیم، ارتباط برقرار می‌کنند. مثلاً وقتی که مردمک‌های چشم ما گشاد می‌شوند صمیمی‌تر، جذاب‌تر و گرم‌تر به نظر می‌رسیم. بهتر است در هنگام ارتباط و سخن گفتن با مشتریان ارتباط چشمی و رودررو برقرار کنیم. زیرا حداقل ۶۵ درصد از کل معنی و مفهوم سخنان ما در ارتباط چهره به چهره انتقال می‌یابد. اما این نگاه نباید به صورت خیره شدن به چهره فرد باشد. نگه کردن به چشم طرف عموماً بیانگر این است که ما در گفتار خود صادق هستیم.

### ☑ اشارت و حرکات دست‌ها

حرکات و اشارت دست‌ها گاه جایگزین کامل زبان و کلام می‌شود. با این حال بهترین روش این است که از حرکات و اشارات دست‌ها برای انتقال مفاهیم به مهمانان و سایر افراد استفاده کنیم و در این صورت نباید در استفاده از اشارات و حرکت دست‌ها زیاده‌روی کرد.

### ☑ دست دادن

"دست دادن نوعی ادای احترام، ابلاغ دوستی و تأیید صمیمیت است و نه رفع تکلیف".

بعضی‌ها عادت دارند وقتی به چند نفر می‌رسند در حالی که دست را به سوی نفر اول دراز می‌کنند برای دست دادن، رو را به نفر دوم می‌چرخانند. همین عمل نسبت به سایرین تکرار می‌شود. حال آن‌که چنین روشی بسیار بسیار ناپسند است. سعی کنید به هنگام دست دادن با کسی به صورت او و چه بسا به چشمانش نگاه کنید تا تأیید دوستی و صمیمیت دو چندان شود. با یک نفر دست دادن و به دیگری حتی نگاه کردن (چه رسد صحبت کردن) یک جور بی‌ادبی و بی‌اعتنائی است به فردی که با شما دست می‌دهد.

البته می‌دانید که به هنگام دیدار بزرگترها این شم‌انزستید که اول دستان را جلو می‌بویید بلکه اوست که دستش را پیش می‌آورد. دست دادن با یک دست انجام می‌گیرد و بردن دست چپ به جلو و گرفتن دست طرف، تأکید بر احترام نیست نوعی کم‌اطلاعی از آداب معاشرت است. همچنین است قرار دادن یک دست روی سینه هنگام خوش‌وبش و به کار بردن لغاتی چون «چاکرم نوکرم» این اداها و واژه‌ها تملق است عادت می‌مذموم و غیر محترمانه.

از طرفی دست‌دادن مانند طرز راه‌رفتن نشان‌دهنده اخلاق و روحیه اشخاص است چرا که از ژست و قیافه افراد می‌توان میزان اعتمادبه‌نفس یا محافظه‌کاری و اینکه تا چه حد خونسرد و یا خونگرم و مهربان هستند پی برد.

بایستی صمیمانه دست داد، فاصله آنقدر زیاد نباشد که بدن خود را بکشیم، بایستی قدم پیش بگذاریم. وقتی دست می‌دهیم بایستی به فرد نگاه کنیم دست دادن بایستی تا حدی محکم، صمیمانه و کوتاه باشد. پس نگه داشتن دست برای افراد برای مدت طولانی و یا با هیجان شدید و یا محکم به کف دست دیگری زدن کار شایسته‌ای نیست.

امتناع از دست دادن با کسی که دست خود را دراز کرده است کار شایسته‌ای نیست، دست دادن با دستکش صحیح نمی‌باشد، اگر به مهمانی وارد شدید لازم ریهست با همه دست دهید، کافی است فقط به میزبان دست بدهید.

نکات مهم :

- \_\_\_ طرز دست دادن مانند طرز راه رفتن نشان دهنده اخلاق و روحیه اشخاص است و می‌تواند و ممکن است خیلی سرد و یا بی‌اعتنایی و بی‌تفاوتی یا خشونت و یا با صمیمیت و گرمی صورت گیرد.
- \_\_\_ هنگام دست دادن نباید با کسی که می‌خواهیم با او دست بدهیم فاصله زیاد داشته باشیم و دست خود را خیلی دراز کنیم.
- \_\_\_ کسانی که از دور دست می‌دهند خودخواه و بی‌ادب جلوه می‌کنند.
- \_\_\_ موقعی که با کسی دست می‌دهیم باید نگاه خود را به صورت او دوخته با لبخند یا کمی خم کردن سر اظهار خوشحالی کنیم.
- \_\_\_ نبایستی با دستکش با کسی دست بدهیم.
- \_\_\_ نگاه داشتن دست اشخاص برای مدت نسبتاً زیاد بر خلاف نزاکت است.
- \_\_\_ اگر کسی دست خود را به سوی شما دراز کرد، هرچند به نظر شما از نظر شخصیت پایین باشد یا آنکه از او خوشتان نیاید از دست دادن امتناع نکنید، یا آنکه هنگامی که با او دست می‌دهید قیافه ناراحتی به خود نگیرید.
- \_\_\_ دست دادن باید تا حدی محکم، صمیمانه و کوتاه باشد.

✓ لحن کلام

هر اندازه سروصدا و عوامل اختلال‌زا بیشتر وجود داشته باشد بلندی صدا بیشتر می‌شود. فردی که بسیار بلند سخن می‌گوید اغلب موجب رنجش دیگران می‌شود. روانشناسان و متخصصان ارتباطات معتقدند: افرادی که دارای ویژگی شخصیتی تهاجمی هستند با بلندی صدای بیشتری نسبت به کسی که در نقطه مقابل است و در ویژگی شخصی‌تی خجالتی قرار گرفته است سخن می‌گوید.

کیفیت صدا نیز باید مطلوب و خوش‌طنین باشد. لذا ناخوشی‌های مربوط به بینی، بینی‌گرفتگی، گرفتگی صدا، خشونت‌صدا و نفس‌زنی (دشواری‌های تنفسی) موجب اختلال در ارتباط و ناراحتی مشتریان خواهد شد.

(ب) فاصله‌های ارتباطی

یکی از موارد مهم غیر از فعالیت‌های فیزیکی، فاصله ارتباطی یا فاصله افراد هنگام رو در رو بیکدیگر است که عدم رعایت آن می‌تواند تأثیر بسیاری در ارتباط و نتیجه آن داشته باشد. با مطرح کردن این مبحث می‌خواهیم بدانیم که فاصله ایستادن افراد با یکدیگر چه معنایی را دنبال می‌کند. بیشتر مردم در ارتباطات چهره‌به‌چهره با فاصله‌های خاصی از یکدیگر قرار می‌گیرند که به آن حریم نیز می‌گوییم عمده‌ترین گروه‌های حریم، چهار نوع هستند:

✓ فاصله یا حریم خصوصی Intimate distance

این فاصله که تا حدود ۴۵ سانتیمتر را شامل می‌شود در روابط صمیمانه افراد انجام می‌پذیرد. بغل کردن و درگوشی صحبت کردن از این نوع فاصله‌هاست.

✓ فاصله یا حریم شخصی Personal distance

از ۴۵ تا ۱۲۰ سانتیمتر را شامل می‌شود و عموماً مصاحبه‌ها و گفتگوهای دو نفره در این فاصله انجام می‌شود.



✓ فاصله یا حریم اجتماعی Social distance

از ۱۲۰ تا ۳۶۰ سانتیمتر را شامل می‌شود و اغلب مذاکرات تجاری، سیاسی و مراودات اجتماعی اینگونه هستند. اکثر مردم هنگام خرید از مغازه‌ها چنین فاصله‌هایی را رعایت می‌کنند.

✓ فاصله یا حریم عمومی Public distance

از ۳۶۰ تا ۶۰۰ سانتیمتر فاصله عمومی نامیده می‌شود. این فاصله در سالن‌های سخنرانی، کنفرانس‌ها، کلاس درس بین سخنران و شنوندگان اتفاق می‌افتد.

با توجه به فاصله‌ها، آواها و ویژگی‌های خاصی می‌گیرند و محتوای خاصی از پیام‌ها تبادل می‌شود (جدول ۱-۲).

یکی دیگر از نکات مهم ارتباطات غیر کلامی که در تشریفات بسیار م‌ وثر است مکان‌برگزاری و برقراری ارتباط است. اندازه، شکل، رنگ، حرارت، نور و تزئینات محل برقراری ارتباط در آسایش افراد بسیار مؤثر هستند و می‌توانند موفقیت یک گفتگو یا مذاکره را تحت‌تأثیر قرار دهند و فضا و فاصله ارتباطی در مکان‌های متفاوت برقراری ارتباط می‌تواند بر کمیت و کیفیت ارتباط و نتیجه حاصله تأثیرگذار باشد.

محتوای پیام	ویژگی‌های آوایی	شرح فاصله	فاصله CM
بسیار خصوصی و محرمانه	نوای ملایم	صمیمانه (مرحله بسیار نزدیک)	۰-۱۵
	نوای قابل درک توسط دیگران	صمیمانه (مرحله دورتر)	۱۵-۴۵
موضوعات شخصی	صدای ملایم	شخصی (مرحله نزدیک)	۴۵-۷۵
	صدای نسبتاً ملایم	شخصی (مرحله دورتر)	۷۵-۱۲۰

اجتماعی	۱۲۰-۲۸۰	اجتماعی (مرحله نزدیک)	صدای رسا	اطلاعات غیر شخصی
	۱۲۰-۳۶۰	اجتماعی (مرحله دورتر)	صدای رسا با کمی بلندی	اطلاعات عمومی برای شنیدن دیگران
عمومی	۳۶۰-۷۵۰	عمومی (مرحله نزدیک)	صدای نسبتاً بلند برای شنیدن یک گروه	اطلاعات عمومی برای شنیدن دیگران خوشامدگویی و یا خداحافظی با دیگران در اماکن عمومی
	۷۵۰ و بیشتر	عمومی (مرحله دورتر)	بلندترین صدا	

جدول ۱-۲: محتوا و صوت با توجه به فاصله‌ها

فردی که با مشتری سروکار دارد می‌بایست فروتن باشد و در سلام پیشگام شود منظم باشد و سر وقت و با برنامه کارها را انجام دهد و همچنین متبسم و چهره ای شاد داشته باشد. این ویژگی‌ها بخصوص در ارتباطات چهره به‌چهره مفید و ضروری است چرا که بدیهی‌ترین مزایای ملاقاتهای رو دررو دست یافتن به فواید معنوی و نهفته‌ای است که با «تبسم» و «دست دادن» حاصل می‌شود.

بدون شک دانستن مهارت‌های ارتباطات انسانی برای کارکنان و مدیران سازمان‌های مشتری‌مدار، تلاش آنان و کیفیت خدمات سازمان را برای مشتریان بهتر روشن می‌سازد.

## بخش دوم : مفاهیم مشتری‌مداری

- تاریخچه گرایش به مشتری
- مفهوم مشتری
- انواع نگرش به مشتری
- اهمیت مشتری‌مداری
- مهمترین اثرات رضایت مشتری بر فرآیندهای سازمان
- انواع مشتری
- انواع مشتری خارجی مؤسسات
- مشتریان داخلی مؤسسات مالی
- طبقه بندی مشتریان داخلی
- عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان
- نیازها و خواسته‌های اصلی مشتریان مؤسسات مالی
- نظریه یورک در مورد نیازهای اساسی مشتریان
- نکات مهم در جلب رضایت مشتری
- سازمان، مدیران و کارکنان مشتری‌مدار
- راههای تقویت مشتری‌مداری در سازمان‌ها

## ۱-۲- تاریخچه گرایش به مشتری

در قرون وسطی (سالهای ۵۰۰ تا پس از میلاد) اغلب خریداران و فروشندگان نسبت به یکدیگر احساس تضاد و دشمنی می‌کردند. در آن زمان بهای اجناس بر اساس برداشت فروشنده از وضعیت ظاهری و توان مالی خریدار نوسان می‌کرد. این نابسامانی در وضعیت خرید و فروش، مشتریان را وا می‌داشت که محتاط‌تر عمل کنند. البته مشتریان تا اندازه‌ای توسط قانون حمایت می‌شدند ولی حمایت اصلی را هوشیاری خود آنان تضمین می‌کرد.

از قرن هفدهم پذیرش خواست‌ها و نیازهای مشتریان به عنوان یک اصل اساسی در تولید محصولات مطرح شد. بطوری که با آغاز این قرن روحیه تضاد بین خریدار و فروشنده به تدریج به ایده خدمت‌کردن و کسب رضایت مشتری تبدیل شده و شعار «همیشه حق با مشتری است» تبلور این دیدگاه است.

از اواسط قرن بیستم نیز مشتری، نیازهای مشتری و رضایت مشتری به‌عنوان نقطه تمرکز سازمان‌ها مورد توجه جدی قرار گرفته‌است.

در یک نگاه می‌توان گفت، بازاریابی در مسیر تکامل تاریخی خود، ۴ مرحله را طی کرده‌است که عبارتند از:

### مرحله اول: محصول‌گرایی یا کالاگرایی (Product-Oriented)

در این مرحله کالاها کاملاً مطابق سلیقه مصرف‌کننده ساخته شده و لذا تمام محصولات، تضمین فروش داشت.

### مرحله دوم: بازارگرایی یا فروش‌گرایی (Market-Oriented)

در نگرش محصول‌گرا، سازمان محصولی را می‌فروخت که می‌توانست تولید کند اما در این نگرش سازمان محصولی را تولید می‌کند که می‌تواند بفروشد.

### مرحله سوم: مشتری‌گرایی (Customer-Oriented)

در این مرحله مشتری محور تشکیلات و مصرف‌کننده فلسفه وجودی سازمان‌هاست. لذا شناسایی، تفکیک، اولویت‌بندی مصرف‌کنندگان، کشف انتظارات اصلی آن‌ها و نهایتاً حصول رضایت مشتری از اهم فعالیت‌ها به‌شمار می‌روند. سازمان محصولی را تولید می‌کند که مشتری آن را می‌خواهد و به آن نیاز دارد. در دو مرحله قبل سودآوری مهم‌ترین دغدغه سازمان بود ولی اینجا مشتری و خواسته‌های او در سرلوحه تمام برنامه‌های سازمان می‌درخشد.

### مرحله چهارم: رفاه‌گرایی (Welfare-Oriented)

امروزه مسائل اجتماعی مثل محیط زیست، ژنتیک و جلوگیری از تولید کالا های مضر نظیر سیگار، مشروبات الکلی و غیره، آنچنان پررنگ شده که توجه ویژه‌ای را برای تأمین رفاه اجتماعی که در نگرش‌های قبلی وجود نداشت، فراهم آورده است.

امروزه پارادایم مشتری بر بازار حاکم شده است و نقش ارتباطات بواسطه توسعه تک نولوژی‌های ارتباطات در روابط خریدار و فروشنده در تبادلات بازرگانی و اقتصادی محور اصلی را به خود اختصاص داده است به طوری که با بزرگ‌تر شدن شرکت‌ها و پیشرفت تکنولوژی، بر تعداد نقاط تماس مشتریان با شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی افزوده شده است. ۷۵ درصد از تعاملات مشتریان با بنگاه‌های اقتصادی تا پیش از دهه ۹۰، مشتمل بر تماس‌های تلفنی، ارسال نامه و Fax بود. امروزه، کانال‌های ارتباطی در اختیار مشتریان، متأثر از سطح تکنولوژی روز، شامل تلفن، Fax، Email و Chat، دیدن صفحات وب و غیره است. به عبارت دیگر، با گذشت زمان، مفاهیم استراتژیک مشتری‌مداری دچار تغییرات شگرفی نشده اند، در حالی که کانال‌های ارتباطی مشتریان با بنگاه‌های اقتصادی به‌طور فزاینده رو به تکامل و پیچیدگی نهاده است.

این پیچیدگی نگاه سیستماتیک به مدیریت روابط با مشتریان را در سه دهه اخیر الزامی کرده است:

### الف) دهه ۱۹۸۰: بازاریابی بر اساس بانک اطلاعات مشتریان

هدف از این سیستم، نگهداری اطلاعات و حساب‌های مشتریان بوده است. ایرادهای عمده این سیستم، هزینه‌زیاد،

مشکل بودن تکمیل داده‌ها و کم‌بازه بودن سیستم از لحاظ اقتصادی بوده است. اطلاعات ذخیره شده در این سیستم عبارت بود از:

- اقلام خریداری شده توسط مشتریان (نوع خرید)
- میزان خرید مشتریان (قیمت خرید)

### ب) دهه ۱۹۹۰: بازاریابی بر اساس ارتباطات

تمرکز این سیستم بر برنامه‌های وفاداری مشتری بوده و هدف از آن، وفادار نمودن مشتریان به سازمان و تضمین خرید مجدد آن‌ها از بنگاه اقتصادی بوده است. نتایج برجای مانده از این نگرش، آن دسته از شرکت‌ها و خطوط هواپیمایی هستند که در حال حاضر دچار هزینه‌های زیاد بوده و توجیه اقتصادی برای آن ندارند.

### ج) دهه آخر قرن بیستم: مدیریت روابط با مشتریان

این سیستم، وعده‌های بزرگ موفقیت را به بنگاه‌های اقتصادی داده که تاکنون برخی از آن‌ها محقق نشده است، زیرا پیاده‌سازی آن در سازمان، نیازمند وجود پایه‌های فلسفه مشتری‌مداری در سرتاسر بنگاه است که گاه، استقرار این پایه‌ها در فرهنگ سازمانی، پرداخت هزینه‌های مادی و معنوی گزافی را به دنبال خواهد داشت.

## ۲-۲- مفهوم مشتری

بطور کلی از مشتری دو گونه تعریف مطرح شده است:

۱- تعاریف ساده ۲- تعاریف پیچیده

### ۱-۲-۲- تعاریف ساده

- مشتری کسی است که چیزی از ما را می‌خرد.
- مشتری کسی است که ما به او چیزی می‌فروشیم.
- مشتری کسی است که به ما مراجعه می‌کند.

- مشتری کسی است که اگر نباشد ما شغلی نداریم.
- مشتری کسی است که اگر نباشد سازمانی وجود ندارد.
- مشتری کسی است که ما به خاطر او کار می‌کنیم.
- مشتری کسی است که ...

### ۲-۲-۲- تعاریف پیچیده

منظور از مشتری هر شخصیتی است که بطور مستقیم یا غیر مستقیم کالاها و خدمات بنگاه‌ها و مؤسسات را ابتياع می‌کند. این به آن معناست که یک شرکت با دو گروه عمده مشتریان یعنی مشتریان برون سازمان (آنانی که کالاها و خدمات را می‌خرند) و مشتریان درون سازمانی (کارکنان شرکت) مواجه است و بایستی نهایت تلاش خود را برای برآوردن نیازهای آنان به کار گیرد.

از دیدگاه سنتی، مشتری کسی است که فرآورده‌های شرکت را خریداری می‌کند. در دنیای کسب و کار امروزی، دیگر این تعریف مورد قبول همگان نیست و مشتری را چنین تعریف می‌کنند:

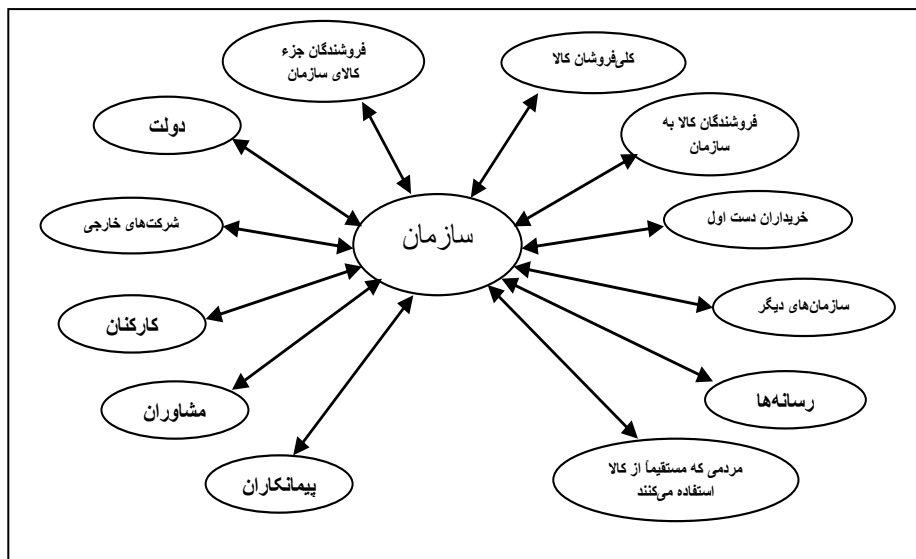
«مشتری کسی است که سازمان مایل است با ارزش‌هایی که می‌آفرینند بر رفتار وی تأثیر گذارد.»

مشتری شخص، اشخاص یا سازمان‌هایی هستند که با دیگری قرارداد می‌بندند تا او کالا یا خدمتی را ارائه کند. مشتری کسی است که برای او یک فرد یا یک سازمان نیازی را تأمین می‌کند.

اصولاً مشتری شخصیتی است حقیقی یا حقوقی که ما بطور مستقیم یا غیرمستقیم کالاها و خدمات خود را به او عرضه می‌کنیم.

اما از زاویه ارتباطات هر که با شما ارتباط برقرار می‌کند و یا ممکن است با شما ارتباط برقرار کند «مشتری» است، هر که با شما ارتباط برقرار می‌کند مشتری بالفعل است و هر که ممکن است با شما ارتباط برقرار کند مشتری بالقوه است.

مشتریان یک سازمان (کسانی که ارتباط برقرار کرده‌اند، می‌کنند یا خواهند کرد) احتمالاً بر اساس شکل (۱-۲) مد نظر قرار می‌گیرند.



شکل ۱-۲: ارتباطات سازمانی

مشتری، شخصیتی حقیقی و یا حقوقی که خواستار یا خریدار کالا و یا خدماتی است.

- ❖ **شخصیت حقیقی:** منظور از شخصیت حقیقی هر فردی است که در جامعه حضور دارد و مستقلاً می‌تواند به سازمانی‌ها مراجعه کند.
- ❖ **شخصیت حقوقی:** منظور از شخصیت حقوقی گروه‌های سازمان یافته یا شرکت‌ها یا سازمان‌هایی هستند که می‌توانند مشتری سازمان‌های دیگر باشند.
- ❖ **خواستار:** منظور از خواستار آن مشتری است که خواهان کالا یا خدمات ما هست ولی تاکنون از آن بهره‌مند نشده است و ممکن است در آینده از کالا و یا خدمات سازمان ما استفاده کند.
- ❖ **خریدار:** منظور از خریدار کسی است که تاکنون حداقل یک‌بار از کالا و یا خدمات ما استفاده کرده است.
- ❖ **کالا:** منظور از کالا هر تولیدی است که عینی و ملموس است و مشتری بطور واضح کم و کیف آن را درک می‌کند.
- ❖ **خدمات:** منظور از خدمات مجموعه فعالیت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران سازمان است که در هنگام ارائه کالا مشتریان با آن روبرو هستند. البته برخی از سازمان‌ها صرفاً خدماتی هستند یعنی برای مشتریان خود فعالیت ارتباطی انجام می‌دهند یا نامه‌ای را پاسخ می‌دهند یا با آنان مذاکره و گفتگو می‌کنند و مجموعه فعالیت‌های این‌گونه سازمان‌ها فعالیت‌هایی ارتباطی است. این به این معناست که منظور اصلی از خدمات پس از فروش نیز برقراری ارتباط رودررو با مشتری است تا با نزدیک شدن به مشتریان نیازهای خاص و ویژه آنان را شناسایی کنند.



برای درک مفهوم خدمات به تحقیق سه تن از محققین با نام های Berry, Zeithaml, Parasuraman که در فاصله سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ با انجام تحقیقات گسترده ای ابعاد کیفیت خدمات را شناسایی کرده اند اشاره می شود (جدول ۱-۲).

ردیف	نام بعد	توضیح
۱	ظواهر و امکانات <b>Tangibles</b>	وضعیت ظاهری تسهیلات، تجهیزات سازمان، وضعیت ظاهری کارکنان و وسایل ارتباطی
۲	قابل اطمینان بودن خدمات <b>Reliability</b>	قابلیت ارایه خدمات تعهد شده به شکل صحیح و بدون نقص در زمان مقرر و به صورت قابل اطمینان
۳	پاسخگویی <b>Responsiveness</b>	وجود تمایل و اشتیاق برای خدمتگذاری به مشتریان و ارائه خدمات به آنان در سریعترین زمان ممکن
۴	لیاقت، تبحر، مهارت، کاردانی، صلاحیت، اهلیت قانونی <b>Competence</b>	برخورداری از مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای ارائه خدمات
۵	ادب، نزاکت، احترام <b>Courtesy</b>	کارکنان مؤدب که با رعایت احترام مشتریان، ارتباطی صمیمانه و دوستانه با آنان برقرار می کنند
۶	اعتبار و شایستگی <b>Credibility</b>	قابلیت اطمینان، صداقت، درستکاری و امانتداری عرضه‌کننده خدمت
۷	امنیت <b>Security</b>	عدم وجود خطر، ریسک و شک و شبهه در خدمات عرضه شده
۸	دسترسی <b>Access</b>	نزدیکی و سهولت برقراری تماس و قابل دسترس بودن سازمان عرضه‌کننده
۹	ارتباط و رسانگری <b>Communication</b>	آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی به مشتریان به زبانی که برای آنان قابل درک باشد و توجه کردن به مشتریان
۱۰	درک مشتریان <b>Understanding The customer</b>	تلاش برای شناخت فرد فرد مشتریان سازمان و شناسایی نیازهای آنان

جدول ۱-۲: ابعاد ده‌گانه کیفیت خدمات

### ۲-۳- انواع نگرش به مشتری

به اندازه‌ای که سازمان‌ها به حرف و حق مشتری اهمیت قائل هستند می‌توان سازمان‌ها را به سه گروه عمده تقسیم کرد:

#### ۲-۳-۱- مشتری‌گرایی Customer Focused

در مشتری‌گرایی بیشتر با حدس و گمان و مشاهده بازار تمایل مشتریان به خرید در نظر گرفته می‌شود و صاحب کالا درصدد است با توجه به گرایشات مشتری کالای بیشتری بفروشد.

#### ۲-۳-۲- مشتری‌مداری Customer Centered

فروشنده در مشتری‌مداری به سنجش افکار و احوال و نظرات و پیشنهادات خریدار اقدام می‌کند و سعی بر آن دارد که تمایلات، خواسته‌ها و نیازهای مشتریان را با توجه به امکانات برآورده سازد. با این روش و اعتقاد، به‌نظر مشتری بهبود مستمر انجام می‌گیرد.

#### ۲-۳-۳- مشتری‌محوری Customer Oriented

در مشتری‌محوری، مشتری کارفرماست و تولید کنندگان موظف هستند آنچه را که مشتری می‌خواهد حتی الامکان تولید و به مصرف‌کننده اعطاء کنند. در این نگرش هر کالایی مخصوص یک مشتری و محور کار مشتری‌فرمانی است.

مشخصات سازمان‌ها	انواع نگرش به مشتری
حق با سازمان است چون سرمایه‌گذاری کرده‌است حرف سازمان در اولویت است	مشتری‌گرایی
سازمان و مشتریان چون بدون همدیگر معنا ندارند حرف مشتریان و سازمان به محک کارشناسی گذاشته می‌شود	مشتری‌مداری
حق با مشتریان است چون اگر نباشند سازمانی نیست حرف مشتریان در اولویت است	مشتری‌محوری

جدول ۲-۲: انواع نگرش به مشتری

## ۴-۲- اهمیت مشتری‌مداری:

- بازگشت سرمایه در سازمان‌های مشتری‌مدار ۱۷ درصد و در سازمان‌های معمولی ۱۱ درصد است.
- سود فروش در سازمان‌های مشتری‌مدار ۹/۲ درصد و در سازمان‌های معمولی ۵ درصد است.
- رشد سهم بازار در سازمان‌های مشتری‌مدار ۶ درصد و در سازمان‌های معمولی ۲ درصد است.
- کاهش هزینه‌ها در سازمان‌های مشتری‌مدار ۱۰ الی ۱۵ درصد و در سازمان‌های معمولی ۲ الی ۳ درصد است.
- رشد قیمت سهام در سازمان‌های مشتری‌مدار ۱۶/۹ درصد و در سازمان‌های معمولی ۱۰/۹ درصد است.

## ۵-۲- مهمترین اثرات رضایت مشتری بر فرآیندهای سازمان

- کاهش مستمر هزینه‌ها و کوتاه شدن زمان چرخه‌های کار به دلیل استفاده مؤثر از منابع
- بهبود نتایج عملیات
- برنامه‌ریزی برای بهبود مداوم عملیات و فرآیندهای سازمان
- افزایش توانایی ایجاد ارزش برای هر دو طرف
- انتقال اهمیت تأمین خواسته‌های مشتری و همچنین الزامات قانونی و مقررات به سازمان
- پایه‌گذاری خط مشی کیفیت

## ۶-۲- انواع مشتری:

### ۱-۶-۲- انواع مشتری براساس اهمیت مشتری و با استفاده از اصل پارتو می‌توان مشتریان را به دو دسته عمده

تقسیم نمود:

الف- اقلیت بسیار مهم (Vital Few)

کسانی هستند که اهمیت زیادی برای شرکت دارند.

## ب- اکثریت سودمند (Useful Many)

تعداد نسبتاً زیادی از مشتریان که اهمیت معمولی یا کمی برای شرکت دارند

### ۲-۶-۲- انواع مشتری بر اساس ارتباطات سازمانی:

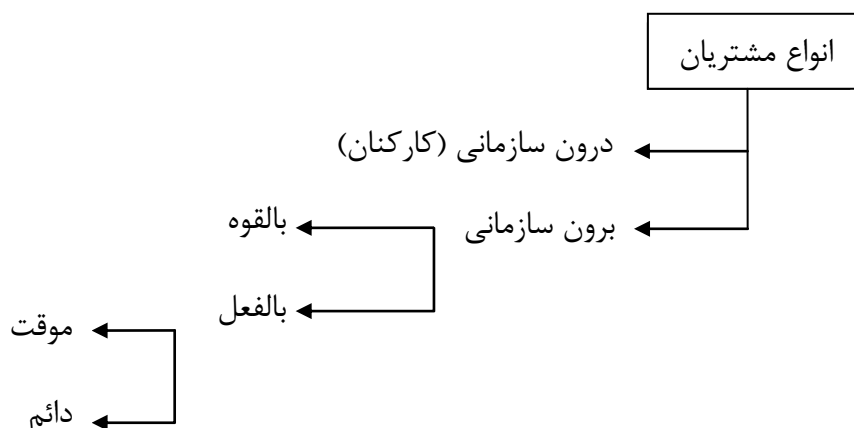
گروهی معتقدند که مشتریان هر سازمان در دو گروه زیر تعریف می‌شوند:

#### الف- مشتریان داخلی

هر سازمانی شامل فرآیندهای مختلفی است که به صورت زنجیروار به هم وابسته است و به اصطلاح سیستم را ایجاد می‌کند. کارکنان در داخل سازمان در ارتباط و تعامل با یکدیگر و مشتریان داخلی هر سازمان هستند.

#### ب- مشتریان خارجی

مشتریان خارجی همان خریداران یا دریافت کنندگان محصول یا خدمات سازمان می‌باشند. زیرا مشتریان ما فقط خریداران نیستند. بلکه افرادی که با آنها کار می‌کنیم یا سازمان‌هایی که با آنها در ارتباط هستیم و حتی سرمایه‌گذاران و صاحبان سهم شرکت نیز می‌توانند مشتریان ما باشند. سازمان‌ها بر حسب خدمات و محصولات تولیدی خودشان مشتریان درونی و بیرونی متفاوتی دارند البته این گونه مشتریان در هر سازمانی قرار دارند و رتبه بندی آنها بر حسب تولیدی است که آن سازمان دارد مثلاً اگر سازمان تولیدش خدمات باشد بیشتر مشتری بیرونی را در درجه اهمیت قرار می‌دهد.



خواست کارکنان به عنوان مشتریان درون‌سازمانی چیست؟

« در تحقیقات تعددی که انجام گرفته خواست‌های شخصی که به طور نمونه کارکنان از سازمان طلب می‌کنند عبارتند

از:

**پرداخت:** این خواست به عنوان یک خواسته فرعی می‌تواند به ارضای نیازهای فیزیولوژیکی، امنیتی و خودخواهی و به

طور خلاصه اولین نیازهای اساسی بشر را برطرف کند.

**امنیت شغلی:** البته در سازمان‌های امروزی تغییرات تکنولوژی به خصوص در کشورهای پیشرفته صنعتی این نیازها

را در صدر مهمترین نیازهای بشری قرار داده‌اند که البته شامل ایمنی از هر لحاظ می‌شود.

**همکاری سازگار:** این خواست از نیاز اجتماعی گروه جویی و پذیرش سرچشمه می‌گیرد، مدیران بایستی در تنظیم

برنامه‌ها و اجرای آنها دقت کافی به عمل‌آوردن تا از طریق ایجاد گروه‌های کار و فرصت‌های مناسب برای جمع‌گرایی این

خواست برآورده شود.

**اعتبار برای انجام کار:** این خواست در طبقه نیازهای خودخواهی است که می‌تواند با تشویق‌های کلامی مدیریت از

کار خوب با پاداش‌های مالی از فرد فعال و امثال آن ارضاء گردد.

**فرصت پیشرفت:** همه کارکنان این خواست را ندارند بعضی نیازهای اجتماعی‌شان از دیگر نیازها قوی‌تر است اما

اغلب کارکنان می‌خواهند که در سازمان موقعیت و فرصت مناسبی برایشان مهیا باشد.

**راحتی، عدم خطر و شرایط کار جالب:** شرایط کار خوب داشتن از نیازهای چندگانه است خواست شرایط کار امن و

بی‌خطر از نیازهای ایمنی است جالب نمودن محیط کار با وسایل تزئینی و یا وجود فرض در اتاق‌های کار نشانه اهمیت

شغل فرد از نظر سلسله‌مراتبی است.

**رهبری صالح و خوب :** آرزوی داشتن رهبر خوب از نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت سرچشمه می‌گیرد. رهبر خوب کمک به دوام و بقای سازمان و پست‌های آن می‌کند بسیار ناامید کننده است که فرد مجبور باشد از کسی دستور بگیرد که او را بی‌ارزش و فاقد صلاحیت بداند.

**دستور و راهنمایی‌های قابل قبول :** دستورات بایستی انجام‌شده، کامل و فاقد جزئیات غیر لازم باشند و به طریقی داده شوند که پذیرفته شوند.»

**کار کیفی :** مشتریان درونی ما از ما انتظار دارند که کار را با کیفیت قابل قبولی به آنها تحویل دهیم. دقت ما در انجام کار درست و بی‌نقص در بهبود کیفیت محصول نهایی شرکت نیز مؤثر است.

**تحویل به موقع کار :** برای اینکه بتوان تولید کالا (یا خدمات) را بر اساس برنامه از پیش تعیین شده به انجام رساند، باید کار را به موقع، مؤثر و با کیفیت به مرحله بعدی تولید تحویل دهیم

### ۷-۲- انواع مشتری خارجی مؤسسات مالی

از زوایای مختلف می‌توان مشتری خارجی را به انواع مختلف تقسیم کرد. در این قسمت مشتری خارجی را از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌دهیم:

(۱) درجه‌بندی مشتری خارجی از جنبه میزان رضایتمندی آنها

(۲) انواع مشتری خارجی بر اساس رفتارهای آنها

(۳) تقسیم مشتری خارجی بر اساس زمان (قدیم و جدید)

#### ۱-۷-۲- انواع مشتری خارجی از جنبه میزان رضایت

قبل از هر چیز تعریف کوتاهی از "رضایت" داشته باشیم:

**رضایت مشتری :** مقدار احساسی است که در اثر برآوردن انتظارات مشتری و نیازهای مشتری در او ایجاد می‌شود.

در این درجه‌بندی معیار اطلاع یافتن از نظرات مشتری پس از دریافت کالا یا خدمات گذارده شده و میزان رضایتی که برای او حاصل گردد، که از نظر رفتار شناختی حائز تأمل فراوان است. اطلاع از درجه بندی آنها از این جنبه می‌تواند در تعیین خط مشی‌ها و سیاست فروش آنی بسیار مؤثر باشد.

بر این اساس مشتریان به چهارگروه قابل تقسیم هستند:

### الف- مشتری راضی :

کسی است که در هر حال راضی است ولی هنوز جزء مشتریان ارزشی و وفادار و دائمی ما نیست، زیرا که او:

- \_\_\_ دمدمی مزاج است و رقیب ما می‌تواند با دادن کمترین امتیاز، نظر او را تغییر دهد.
- \_\_\_ نسبت به شما بی تفاوت است یعنی نه شما را ستایش می‌کند و نه سرزنش.
- \_\_\_ حداقل سطح خوب و بد را برای ما دارد.

### ب- مشتری شاد :

میزان وفاداریش به ما بیشتر شده و در طول یک دوره یکساله یا دوساله ... بیشتر از مشتری راضی از شما خدمات دریافت می‌کند، زیرا که :

- \_\_\_ او باور دارد شما بیشتر از انتظارش به او سرویس داده‌اید.
- \_\_\_ به همین دلیل او شما را نزد دوستانش تعریف می‌کند و برای شما مشتری جدید می‌آورد.
- \_\_\_ ولی به این نکته بسیار مهم توجه کنید که در مراجعه های بعدی توقعاتی دارد که باید در ابتدا خود را آماده برآورده ساختن توقعات بعضاً نابجای او بکنید، وگرنه نداشتن برنامه منطقی و مدون برای برآورده ساختن توقعات او می‌تواند او را به مشتری ناراضی مبدل کند.

### ج- مشتری ناراضی:

او بجای راضی بودن، متأسفانه در گروه مخالفان و ناراضیان شما قرار دارد زیرا:

\_\_\_ نتوانسته‌اید نیازش را برطرف کنید.

\_\_ او از کیفیت و برخورد شما راضی نیست.

\_\_ رقبا بهتر از شما به او سرویس داده‌اند.

\_\_ برای جلب او باید به او اطمینان دهید که موانع ناراحتی او را شناسایی و از بین برده‌اید (مثلاً با کسی که باعث نارضایتی او شده است).

\_\_ ولی ممکن است او را دیگر نبینید تا رضایت او را جلب کنید لذا تلاش کنید با ارائه خدمات بنیانی از ابتدا مانع نارضایتی مشتریان شوید.

توجه داشته باشید که :

\_\_ مشتری ناراضی حتماً مؤسسه را ترک می‌کند.

\_\_ مشتری ناراضی مشکلش را با ۸ نفر بیان کرده و آن‌ها را به سوی رقیب می‌کشاند.

\_\_ مشتریان ناراضی اطلاعات را به ۲۰ نفر دیگر می‌دهند.

\_\_ ۹۸ درصد مشتریان ناراضی بدون شکایت و بدون اطلاع قبلی، ما را ترک کرده و به سوی رقیب می‌روند.

#### د- مشتری خشمگین

عملکرد شما نه تنها موجب ناراحتی او بلکه باعث خشم او می‌شود، و به همین جهت :

\_\_ او در پی انتقام‌گیری از شماست.

\_\_ به او از جانب شما خسارت رسیده است.

\_\_ او فعالانه همه را بر علیه شما می‌شوراند.

\_\_ کمترین خواسته او محو شما از صحنه است.

\_\_ برای نابودی شما، وجود تعداد بسیار کمی از این نوع مشتری فوق العاده خطرناک است بطوریکه برای نابودی و

از بین بردن شما چند نفر از این‌ها کافی است. لذا به هیچ‌وجه نباید بگذارید مشتری به این حد از خشم برسد.

\_\_ برای اینکه به این مشتریان برخورد نکنیم باید با ایجاد یک سیستم مراقب خوب Recovery اصلاً شاهد این

گروه نباشیم. برای تبدیل آن‌ها به مشتری راضی باید نهایت تلاش و جدیت را به عمل آورد.



نحوه برخورد با هر یک از این مشتریان به دلیل ذهنیت منفی که آنها از ما دارند بسیار متفاوت است. اینک با توجه به اهمیت گروه چهارم، بطور اختصار نحوه برخورد با او را مورد توجه قرار می‌دهیم:

### نحوه برخورد با مشتری خشمگین:

برای تبدیل مشتری خشمگین ابتدا به مشتری راضی و بعد به مشتری شاد و هیجان زده باید تدابیر دقیقی در نحوه برخورد با او بکار ببریم که انجام سیکل زیر تا حدودی این خواسته را محقق می‌هاید.

۱. فعالانه به حرف‌های او گوش دهیم و با حرکات سر و گردن و گفتن کلماتی مثل "می‌فهمم" یا "مشکلتان را

درک می‌کنم" او را واداریم که همه حرف‌هایش را که ناشی از فشارهای عصبی و روانی است بیان کند.

۲. مؤدب و متین باشید و با او فوق العاده دوستانه و صمیمی صحبت کنید و اگر او بفهمد به عنوان یک انسان

برایش احترام خاصی قائل هستید باب مذاکره دوستانه و سازنده را برایتان باز می‌کند.

۳. با توجه به شناختی که معمولاً از او دارید، با سؤال‌های به موقع و منطقی سعی کنید او را از حالت عصبانیت

خارج سازید و به اونها نشان دهید که شما دوستدار واقعی و طرفدار او هستید.

۴. به هیچ وجه به نحوه احساسی صرف، با او برخورد نکنید. بدانید که احساس ترحم کردن او را خشمگین تر

می‌سازد.

۵. در اسرع وقت با استفاده از فن‌آوری‌های مدرن مشکل اصلی او را شناسایی و تعریف کنید.

۶. در صورت امکان سعی کنید مشکلی را که باعث خشم او شده در حضور او بررسی کنید، این فرصت را به

هیچ‌وجه از دست ندهید.

اگر متوجه شدید که حتی درصد کوچکی تقصیر با شماست سریعاً مسئولیت را پذیرفته و ضمن اعتراف، از او

عذرخواهی کنید و قول دهید که در اولین فرصت صدمات حاصله را جبران کرده و نتیجه را به او اطلاع می‌دهید و مطمئن

باشید که این صداقت در برخورد، و یک پوزش شفاف می‌تواند یک کدورت و کینه دوزی را به یک تفاهم مشترک تبدیل

کند و با توجه به اینکه وجود یک ناراحتی در تجارت خسارات بزرگ پیش‌بینی نشده‌ای را بوجود می‌آورد و بدینوسیله از

شمار ناراضیان خود یک نفر بلکه ده‌ها نفر بالقوه را کم و به گروه طرفداران خود اضافه می‌نماید.

- اگر حق با او بود، به او بگویید : از وقتی که برای ما صرف کرده تا مشکلی را گوشزد کند و مانعی را از سر راه کمال شما بردارد، کمال امتنان را از او داشته‌اید و همه عمر خود را مدیون او می‌دانید.
- کلماتان محترمانه بوده و بوی صمیمیت دهد. مثل «از اینکه شما چند سال است مشتری ما هستید، ما خود را ملزم می‌دانیم به هر طریق ممکن رضایت شما را جلب کنیم» بدینوسیله در او احساس مهم بودن را زنده کنید و به او دقیقاً اطمینان دهید که به نفع او کار خواهید کرد.
- راه‌هایی برای کاهش فشار مسأله پیدا کنید مثلاً اگر تأخیر در ارائه خدمات باعث خشم او شده به انجام کار او ادامه دهید.
- برای حل مسأله او نهایت تلاشتان را به کار گرفته‌اید و بگذارید او وقتی از شما جدا می‌شود احساس مهم بودن را با خود حمل کند. ولی این را بدانید که توجیه غیر منطقی بدترین کاری است که می‌توانید انجام دهید.
- در خاتمه هم به سراغ مشتری بروید و توضیح دهید که چگونه مشکل را حل کردید

### ۲-۷-۲- انواع مشتری از نظر رفتاری

بدون شک مشتری مهم‌ترین دارایی هر مؤسسه مالی به حساب می‌آید و تمامی تلاش‌ها صرفاً در نحوه ارائه خدمت به او ارزش پیدا می‌کند و لذا حفظ مشتری مهم‌ترین خط مشی هر مؤسسه خواهد بود و در نتیجه برای حفظ او باید از خصوصیات روحی رفتاری، عادات و رسومات او مطلع باشیم تا با ارائه عکس‌العمل مناسب و به موقع در مقابل گفتار و رفتار او فرصت‌هایی را ایجاد و بهره‌برداری کنیم. از این نظر مشتریان به هفت گروه قابل تقسیم هستند:

#### الف- مشتریان پرحرف :

داشتن متانت و دقت در گوش دادن به حرف‌های بد او بدون هیچ‌گونه شتاب زدگی و بی‌حوصلگی، تنها راه نفوذ بر اینهاست که در صورت جذبشان به دلیل پرحرفی می‌توانند در ردیف مبلغان کارآمد و هواداران سرسخت آینده ما به حساب آیند.

### ب- مشتریان عصبانی :

به هیچ‌وجه در حالت عصبانیت مشتری، نمی‌توانید به او خدمات ارائه دهید. بنابراین ابتدا او را آرام کرده و بعد با خونسردی کامل، خدمات خود را به او عرضه نمایید.

### ج- مشتریان عجول :

آنها سعی دارند خود را آدم مهم و کم وقت جلوه دهند. لذا سعی کنید بدون مسامحه و بدون عجله و بدون شاخ و برگ و زواید با آنها معامله کنید.

### د- مشتریان پرحوصله :

چنین افرادی برای یک کار ساده وقت فراوانی را تلف می‌کنند ولی مطمئن باشید برای شما پیدا کردن مشتری سودمند، ارزش اندکی تحمل پرچانگی را دارد. لذا بدون خستگی و از کوره در رفتن و با حوصله فراوان به حرف‌های آنها گوش دهید. در این صورت مطمئناً آنها را جذب خواهید کرد.

### ه- مشتریان از خود راضی :

آنها تظاهر می‌کنند که همه چیز را می‌دانند و به خوبی خدمات شما را می‌شناسند. شما باید خود را هم سطح آنها بدون کم و زیاد نشان دهید و با استفاده از جمله: "همانطور که خودتان می‌دانید" یا "افرادی مثل جنابعالی کم هستند" او را مجذوب نمایید.

### و- مشتریان کم ادب :

باید بی‌ادبی آنها را نادیده گرفت و با رفتار مؤدبانه شرمنده‌شان ساخت، در این حالت با گرفتن خدمات از شما درصدد جبران عمل خود خواهند بود.

### ز- مشتریان معمولی :

با توجه به موارد ذکر شده زحمت چندانی برای جذب آنها نخواهیم داشت.

### ۳-۷-۲- انواع مشتری از نظر قدمت

مشتریان دائمی به دلیل استمرار خدمات و سود آوری بیشتری که عاید مؤسسه می‌کنند باید مورد توجه ویژه قرار گیرند و کمترین غفلت و اشتباه در برخورد با آنان، صدمات جبران‌ناپذیری را عاید مؤسسه خواهد کرد. فراموش نکنیم که مشتریان دائمی امروز، همان کسانی هستند که تا دیروز برای به دست آوردن آن‌ها، زحمات طاقت‌فرسایی را متحمل شدیم.

در زمینه حلقه ارتباطی با مشتریان ما باید بداریم:

الف- هزینه جذب یک مشتری جدید بین ۵ تا ۱۱ برابر حفظ مشتری قدیم است.

ب- وجود تعداد زیادی از این مشتریان مایه مباحثات و سرمایه‌اعتباری ما هستند

از طرف دیگر در ارتباط با مشتریان ما با سه نسل مواجه هستیم:

نسل اول که در حقیقت برقرار کننده اولین حلقه ارتباطی ما به حساب می‌آیند و معمولاً افراد با بصیرت، تلاشگر،

مدبر، با ابتکار و خلاق، شگفتی‌آفرین و بسیار موفق هستند.

نسل دوم که باید با راهنمایی‌ها و هدایت‌های دقیقی که نسل اول بر آن‌ها اعمال می‌کنند آن‌ها را مستعد برای ادامه

دادن راه و تکامل بخشیدن به مسیر تعیین شده بکنند، در غیر اینصورت به مصداق "باد آورده را باد می‌برد" تمام زحمات را به هدر می‌دهند.

نسل سوم با تجربه‌اندوژی عینی و عملی از خاطرات شیرین پدربزرگ و رفاه طلبی‌های نینان برانداز نسل دوم لیاقت

و شایستگی خود را در استمرار ارتباط مؤثر به منصفه ظهور می‌گذرانند.

درک این مطلب که مشتریان قدیم برای ما بسیار پر اهمیت و سودآورند کاملاً ضروری است اما به جهت اینکه : اولاً

هر سازمان نیاز به توسعه و پیشرفت دارد و ثانیاً به دلیل از دست دادن مشتریان قدیم در هر دوره زمانی که به طور

طبیعی اتفاق می‌افتد، ما نیاز به جذب مشترکین جدید داریم که در مورد نحوه جذب آنها صحبت خواهیم کرد. اما مشتریان

قدیم که عناوین دیگری مثل مشتریان ارزشی و مشتریان وفادار را هم با خود به همراه دارند برای ما حائز اهمیت فراوان است. به همین جهت برای حفظ و نگهداری مشتریان وفادار مباحثی را پی می‌گیریم.

### ۸-۲- مشتریان داخلی مؤسسات مالی

در برابر مشتریان خارجی تعدادی مشتری داخلی نیز وجود دارد که به اندازه مشتریان خارجی مهم هستند، در تمام مراحل عملیاتی و فرآیندها همواره یک مشتری داخلی وجود دارد که محصول یا خدمتی را دریافت می‌کند و در عوض محصول یا خدمتی را ارائه می‌دهد. با گرد هم آوردن کارکنان به عنوان مشتری و عرضه‌کننده در کنار یکدیگر، موانع سنتی بین قسمتهای مختلف مؤسسه شکسته شده و هر یک از کارکنان خدمتی را به همکار خود عرضه می‌کند که به موجب آن یکی به عنوان عرضه‌کننده داخلی و دیگری به عنوان مشتری داخلی عمل می‌کند. تقویت این ارتباط به ایجاد یک شبکه ارتباطات بین عرضه‌کننده مشتری منجر می‌شود که در بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان خارجی تأثیر به‌سزایی دارد.

### ۹-۲- طبقه‌بندی مشتریان داخلی

مشتریان داخلی به ۵ دسته تقسیم‌بندی می‌شوند که عبارتند از:

۱. مشتریان داخلی هم‌سطح، در واقع همکاران در یک سازمان با میزان اختیارات یکسان را مشتریان داخلی هم‌سطح می‌گویند.
۲. مشتریان داخلی ارشد، به معنای مدیران، رؤسا و سرپرستان
۳. مشتریان داخلی زیردست، به معنای زیردستان در یک مجموعه کاری
۴. مشتریان داخلی واحدی، این مشتریان واحدهای کاری هستند که در مجموعه فعالیت‌های سازمان قبل یا بعد از واحد کاری دیگری قرار دارند و یا دریافت‌کننده کار شما هستند و یا کار خود را به شما ارائه می‌دهند.
۵. مشتریان داخلی پروژه، با توجه به پروژه‌های تعریف شده در یک سازمان، مجموعه عوامل یک پروژه برای یک سازمان به عنوان مشتری داخلی پروژه مطرح می‌شوند در زمانیکه این پروژه توسط شرکت‌های بیرونی انجام

می‌شود مشتری خارجی تلقی شده و زمانیکه پرسنل خود سازمان پروژه را انجام می‌دهند، مشتری داخلی تلقی می‌شود.

### ۱۰-۲- عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان

با توجه به نتایج تحقیقات به عمل آمده در خصوص شناسایی نیازها و عوامل مؤثر در رضایت مشتریان از دریافت خدمات مالی، عوامل زیر را می‌توان به عنوان عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان از یک مؤسسه‌مالی مطرح کرد.

۱. سرعت و دقت در ارائه خدمات مالی

۲. ارائه خدمات با کیفیت عالی

۳. طرز رفتار و نحوه برخورد کارکنان با مشتریان

۴. پاسخگویی

۵. سود و تسهیلات

۶. موقعیت مکانی و فضای آن

۷. وجود امکانات و تجهیزات فیزیکی جنبی در محیط شعبه

۸. استفاده از تکنولوژی و فن‌آوری پیشرفته روز در امر ارائه خدمات مالی

۹. ایجاد کلاس‌های آموزشی برای همه مدیران و کارکنان مؤسسه

ولی به طور کلی ویژگی‌های اصلی خدمت و مقیاس کیفیت آن که مورد توجه سازمان‌های خدماتی از قبیل

مؤسسه‌های مالی قرار می‌گیرد، شامل پنج بعد اساسی به شرح زیر است:

#### الف) عوامل ملموس :

شامل تجهیزات پیشرفته، امکانات فیزیکی قابل توجه کارکنان تمیز و آراسته، مدارک مرتب و منظم (نظیر جزوات،

زونکن‌ها، صورت حساب‌ها و ...).

**ب) قابلیت اعتماد :**

انجام و ارائه خدمت طبق وعده و با کیفیت مناسب، نشان دادن تعهد جهت رفع و حل مشکلات مشتریان به ارائه گزارش‌های صحیح و بدون نقص.

**ج) پاسخگویی :**

بیان دقیق خدماتی که به مشتریان ارائه خواهد شد، ارائه خدمات در حداقل زمان، تمایل قلبی و دایمی کارکنان برای کمک به مشتریان، پاسخ کارکنان به سؤال‌های مشتریان تحت هر شرایط.

**د) امنیت :**

احساس امنیت و آرامش مشتریان در معاملات خود با مؤسسه، رفتار محترمانه و توأم با نزاکت کارکنان با مشتریان، کفایت علمی و دانش کارکنان جهت پاسخگویی به سؤال‌های مشتریان.

**ه) همدلی :**

توجه فردی به مشتریان و احساس او را درک کردن، ساعات‌های کاری مناسب، درک نیازهای خاص مشتریان.

**۱۱-۲- نیازها و خواسته‌های اصلی مشتریان مؤسسات مالی :**

نیازها و خواسته‌های اصلی مشتریان مؤسسات را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

**۱-۱۱-۲- دسترسی به پول نقد :**

در بانکداری و به طور کلی اقتصاد غیر الکترونیک، دسترسی به پول نقد برای تأمین نیازهای روزانه یکی از خواسته‌ها و نیازهای اصلی مشتریان به بانک‌ها است. طبعاً مشتریانی که به پول نقد برای گذراندن امور روزانه خود نیاز دارند، ترجیح می‌دهند که پول دریافتی از بانک در اسکناس‌های درشت باشد.

## ۲-۱۱-۲- امنیت پول :

مشتریان باید به قدر کافی به مؤسسه اعتماد داشته باشند که پول خود را در آنجا ذخیره کنند . حس اعتماد در مشتریان باید با تمهیدات لازم توسط مؤسسه ایجاد شود.

## ۲-۱۱-۳- جابجایی پول :

مشتریان برای انجام امور شخصی خود و یا انتقال پول به دیگران همواره نیازمند انواع جابجایی پول هستند . برخی از مشتریان گاه تمایل دارند که مقداری از پول ذخیره شده خود را از بانکی به بانک دیگر انتقال دهند و یا بخشی از پول را برای دیگران بفرستند . وجود انواع روش‌ها و ابزارهای مناسب با نیازهای مشتری در کسب رضایت او در این زمینه مؤثر است . در ایران، بسیاری از مشتریان ممکن است روش‌های مناسب جابجایی پول برای مقاصد خاص را ندانند . ارائه راهنمایی‌های لازم شفاهی و یا کتبی به مشتریان در این زمینه کمک می‌کند تا روش متناسب با نیازهای خود را برگزینند.

## ۲-۱۱-۴- حفظ ارزش پول :

حفظ ارزش پول یکی از خواسته‌های مشتریان سپرده‌گذار مدت‌دار است که در نرخ بهره سپرده تجلی پیدا می‌کند. مشتریان اینگونه حساب‌ها حداقل انتظار دارند که نرخ بهره‌ها در حدی باشد که نرخ تورم را جبران کند.

## ۲-۱۱-۵- دریافت تسهیلات و اعتبارات :

تقریباً همه مشتریان در مواقعی، نیاز به دریافت تسهیلات پیدا می‌کنند. معمولاً مشتریانی که سپرده اندک دارند و بیشتر اشخاص غیرتجاری هستند در مواقع ضروری مانند : لزوم تعمیر مسکن، پرداخت هزینه درمان و یا مواردی مانند ازدواج و غیره به دریافت تسهیلات نیاز پیدا می‌کنند.

مشتریان تجاری و تولیدی برای معاملات و خرید مواد اولیه یا اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری به تسهیلات کلان نیازمند می‌شوند.



بیشتر متکی بر اولویت‌ها و همچنین انجام بررسی‌های لازم به منظور توجیه یا عدم توجیه اعطای تسهیلات است. بدیهی است که یکی از اولویت‌های اعطای تسهیلات می‌تواند وضعیت گردش وجوه مشتریان باشد. با این حال حصول اطمینان مؤسسه از سودآور بودن طرح مشتری پس از انجام بررسی‌های دقیق شرط لازم برای اعطای تسهیلات است.

### ۶-۱۱-۲- مشاوره‌های مالی و تخصصی :

در ایران بنابر علل زیر، انتظار ارائه مشاوره‌های مالی و تخصصی نیز دارند:

— جا نیفتادن اهمیت مشاوره در ذهن اکثر مشتریان به عنوان خدماتی که باید بابت دریافت آن هزینه کرد

— شکل نگرفتن مؤسسات تخصصی برای ارائه مشاوره‌های مالی و تخصصی به مشتریان.

— ترجیح مشتریان به دریافت خدمات مشاوره‌های مربوطه از مؤسسه طرف حساب.

در واقع به علت نبود رقابت کافی در فعالیت‌های اقتصادی ایران، تقاضا برای دریافت مشاوره‌های تخصصی در قبال پرداخت هزینه، اندک است.

مؤسسه‌های مالی می‌توانند به عنوان یک مزیت نسبت به رقبای خود، چنین مشاوره‌هایی را به مشتریان عرضه دارند و یا به ایجاد بخش خاصی در این زمینه در مؤسسه (با رعایت صرف و صلاح) اقدام کنند.

### ۷-۱۱-۲- روابط انسانی :

نیاز به برقراری روابط انسانی، نیاز پنهانی است که در کلیه ارتباطات بین انسان‌ها حتی ارتباطات تجاری نیز وجود دارد. خدمات مالی با رفتار کارکنان، بسیار عجین شده است. طبعاً مشتریان در ارتباطات خود با مؤسسه برای خرید خدمات انتظار روابط انسانی مطلوب دارند. در واقع با پی بردن به این نیاز پنهان مشتریان نوعی بازاریابی به نام "بازاریابی رابطه‌مند" (Relationship Marketing) شکل گرفته است.

یکی از مفاهیم عمده در "بازاریابی رابطه‌مند" افزایش تأکید بر مشتریانی است که بیشتری سود را عاید مؤسسه

می‌سازد و کاهش تکیه بر مشتریانی است که کمترین سود را برای مؤسسه دارند

## ۱۲-۲- نظریه یورک در مورد نیازهای اساسی مشتریان:

یورک (۱۹۸۲) مجموعه‌ای از نیازهای اساسی مصرف کنندگان خدمات مالی را شناسایی کرد که توسط استیونس (۱۹۸۹) نیز تأیید شد. این نیازها عبارتند از:

### ۱-۱۲-۲- دسترسی به پول نقد:

مشتریان غالباً نیاز دارند که پول نقد در اختیار داشته باشند. بنابراین مجموعه‌ای از خدمات نقل و انتقال پول برای برآورده ساختن این نیاز ایجاد شده است، نظیر: دستگاه‌های خودپرداز، کارت‌های اعتباری و چک‌ها و نیز بانکداری از طریق تلفن که نقل و انتقال سریع وجه نقد را میسر می‌سازد.

### ۲-۱۲-۲- امنیت دارایی:

این نیاز با دو نیاز فرعی مرتبط است. اول، نیاز به امنیت فیزیکی دارایی (نظیر محافظت در برابر دزدی) که یکی از اساسی‌ترین عملیات بانک‌ها برآورده ساختن همین نیاز است. دوم، محافظت از دارایی در برابر مستهلک شدن آن است. یعنی مصرف‌کنندگان نیازمند کسب بازدهی از پول‌هایشان هستند.

### ۳-۱۲-۲- جابجایی پول:

این مطلب اشاره به نیاز به توانایی برای جابجایی پول در مکانهای مختلف دارد. پیشرفت‌های تکنولوژیکی این امر را ممکن می‌سازد و نیاز به پول نقد را در افراد کاهش می‌دهد.

### ۴-۱۲-۲- پرداخت‌های معوق:

خرید کالا و خدمات و به تأخیر انداختن پرداخت وجه آن‌ها با هزینه‌ای معقول، نیازی است که بطور فزاینده‌ای برای افراد اهمیت می‌یابد. کارت‌های اعتباری، وام‌ها، رهن‌ها و ... مقدمات برآورده شدن این نیاز را فراهم می‌کنند.

### ۵-۱۲-۲- توصیه‌های مالی:

همواره با متنوع و پیچیده شدن محصولات مالی، مصرف‌کنندگان به اطلاعات بیشتری نیاز دارند تا بتوانند درباره خرید

محصولات مالی تصمیمات مناسبتری را اتخاذ نمایند. توصیه‌های مالی الزاماً راه‌حل نیستند بلکه ممکن است ابزاری جهت یافتن راه‌حل باشند.

افراد و اعضای خانواده دارای چرخه عمر مالی هستند که انعکاس دهنده نیازها و اهدافی است که در هر مرحله خاص در چرخه زندگی خانواده اهمیت پیدا می‌کنند.

در هر مرحله از چرخه عمر، برخی نیازها اهمیت بیشتری می‌یابند و تلاش برای برآورده ساختن آن‌ها از ضرورت بیشتری برخوردار است. بنابراین مناسب است که نیازهای مالی افراد را در مراحل مختلف زندگی شناسایی کنیم و بر اساس آن با مشتریان خود بطور مناسب برخورد کنیم تا مشتری گرایبی به شکل مؤثرتری در سازمان جریان یابد. در زیر مراحل چرخه عمر افراد را بر حسب سن و چگونگی نیاز به پول را در هر مرحله بیان می‌کنیم:

### مرحله اول

از سن ۲۰ سالگی تا اوایل ۳۰ سالگی (سالهای اولیه) - مسئولیت مالی:

در این سال‌ها مخارج افزایش می‌یابند. در سال‌های آخر این دوره مخارج سنگین‌تر از درآمد می‌شود البته این سنگینی برای افراد مجردی است که احتمالاً نیاز دارند خانه‌ای بخرند یا اجاره کنند و گرنه برای افراد متأهل شاید اینگونه نباشد.

### مرحله دوم

اواسط ۳۰ سالگی تا اواسط ۴۰ سالگی (سالهای عیالواری) - نوسان مالی:

به دلیل تغییرات شغلی، تغییر محل زندگی و یا مسائل دیگر درآمد نوسان دارد. در این دوره ممکن است به دلیل طلاق در سالهای ابتدایی ازدواج یا بچه‌دار شدن و گسترده‌شدن خانواده مخارج افزایش یابند.

### مرحله سوم

اواسط ۴۰ سالگی تا اواسط ۵۰ سالگی (سالهای میانسالی) - تزریق مالی:

در این دوره فرزندان خانواده از خانواده جدا می‌شوند (ازدواج می‌کنند)، یا بطور تمام وقت مشغول تحصیل می‌شوند و کار نیز می‌کنند، در نتیجه مخارج خانواده کاهش پیدا می‌کند. درآمد در این دوره به دلیل مسائل جنبی و نیز بازنشستگی زودهنگام قابل پیش‌بینی نیست. ممکن است ارثی به فرد برسد و بدین ترتیب درآمدی به خانواده تزریق شود.

### مرحله چهارم

**اواسط ۵۰ سالگی تا اواسط ۶۰ سالگی (سالهای طلایی) - عدم قطعیت مالی:**

دوره‌ای که در اوایل آن درآمد مرتباً نوسان دارد و سپس شدیداً کاهش می‌یابد و بعد از آن ثابت می‌شود. مخارج در مراحل اولیه این دوره نسبتاً پایین است و برای یک دوره بسیار کوتاه درآمد کافی خواهد بود. با وجود این در مراحل بعدی این دوره به دلیل مراقبت از سالمندان خانواده مخارج افزایش می‌یابد. در مراحل پایانی این دوره بیشتر بودن مخارج نسبت به درآمد منتفی می‌شود.

### مرحله پنجم

**اواسط ۶۰ سالگی به بعد - کمبود مالی:**

با مرگ وابستگان کهنسال، مخارج کاهش پیدا می‌کند و سپس مجدداً به دلیل آنکه افراد باقیمانده باید از خودشان مراقبت کنند و به زندگی ادامه دهند، افزایش می‌یابد. درآمد ثابت باقی می‌ماند.

با درک این مراحل و شناخت کافی از مشتریان می‌توان به نحو احسن با آن‌ها رفتار نمود و در هر مرحله خدمات بانکی متناسب با همان دوره را به مشتری معرفی و ارائه کرد.

**۱۳-۲- نکات مهم در جلب رضایت مشتری:**

**۱-۱۳-۲- شناسایی انتظارات مشتریان**

مهمترین معیار رضایت مشتری بر آورده شدن انتظارات او می باشد. اگر خدمات ارائه شده به مشتری، انتظارات او را برآورده سازد، رضایت او را جلب کرده ایم اما اگر خدمات کمتر از انتظارات باشد، زمینه ایجاد نارضایتی فراهم می شود. لذا ابتدا باید انتظارات مشتریان را شناسایی نموده سپس به تعیین اهداف و ایجاد امکانات پرداخت. برخی از روش‌های شناسایی این انتظارات، پرسش و پاسخ، تحقیقات، بررسی بازار، ... می باشد.

### ۲-۱۳-۲- ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان

همانطور که گفته شد اگر خدمات ارائه شده در حد انتظار مشتریان باشد زمینه رضایت فراهم می گردد ولیکن توجه به این نکته بسیار ضروری است که به منظور حفظ و تقویت این زمینه همیشه باید:

**"خدماتی بیش از انتظارات مشتریان به آنها ارائه دهیم."**

برای ارائه خدمات بیش از انتظارات می توان :

- کارهایی اضافی برای مشتریان انجام داد.
- زمان ارائه خدمات را تا حد امکان کاهش داد.
- توقعاتی را در مشتریان ایجاد کرده که قادر به ارائه آنها باشیم.

### ۳-۱۳-۲- اولویت‌بندی مشتریان

هر روزه مشتریان مختلفی به مؤسسه مالی رجوع می کنند. همه مشتریان دارای موقعیت یکسانی نیستند. بنابراین می‌بایست طبقه‌بندی گردند یا به عبارتی مؤسسه متناسب با نحوه تعامل مشتریان آنها را به سه دسته زیر تقسیم نماید :

#### الف) مشتریان اصلی

این مشتریان همان مشتریان وفاداری هستند که تمام امور مالی خود را در مؤسسه شما انجام می دهند و در بانک‌های دیگر دارای حساب‌های مختلف نمی باشد. این دسته برای مؤسسه بسیار حیاتی و سرنوشت ساز بوده و می‌بایست انتظارات

آن‌ها را در سطحی بالاتر از آنچه در حال حاضر از آن برخوردارند، برآورده کرد. ارائه خدمات عالی و توجه خاص به مشتریان اصلی به‌سزای ضروری است.

### ب) مشتریان در حال رشد

این دسته مشتریانی هستند که اکثر امور مالی خود را در مؤسسه شما انجام می‌دهند و در صورت دریافت خدمات عالی و درخور توجه توانایی مشتری اصلی شدن را دارا می‌باشند. پس می‌بایست به مشتریان در حال رشد تا حد امکان توجه شود.

### ج) سایر مشتریان

اشخاص یا مؤسساتی که به صورت موردی به مؤسسه شما مراجعه می‌کنند نیز بایستی خدمات مناسبی دریافت نمایند ولیکن میزان توجه نباید به اندازه مشتریان اصلی باشد، این امر می‌تواند موجب نارضایتی مشتریان و بعضاً ترک آن‌ها گردد.

### ۴-۱۳-۲- ایجاد تعهد به خدمات در کلیه سطوح مؤسسه :

از طریق ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری، الزام خدمات به مشتری در سطح عالی باید تعهدی واقعی بوده و در اعماق قلب و روح کارکنان جای گیرد. باید بخاطر داشت همه نیروهای مؤسسه بخاطر ارائه خدمات به همین مشتریان حقوق و دستمزد دریافت می‌کنند، پس همه آن‌ها باید در این کار مشارکت داشته باشند. در این راستا فرهنگ مؤسسه باید فرصت خلاقیت و نوآوری را برای کارکنان خود فراهم کند تا آن‌ها بتوانند به سرعت در برابر تغییراتی که در سلیقه مشتریان روی می‌دهد، از خود واکنش نشان دهند.

توجه به نکته زیر ضروری است که :

تعهد به ارائه خدمات به مشتریان باید واقعی باشند نه در حد شعار یا وسیله ای برای تبلیغات

**"کارمندان مناسب، کلید موفقیت و رضایت مشتریان هستند"**

مشتریان هر مؤسسه خود را در وضعیت ارائه دهندگان خدمات آن می‌بینند. لذا مدیران اینگونه مؤسسات به منظور بهره‌مندی از کارکنانی که منبع اصلی مزیت رقابتی هستند، می‌بایست عوامل زیر را همواره مد نظر داشته باشند:

**الف) گزینش و انتخاب**

از آنجا که فعالیت یک مؤسسه مستلزم تماس زیاد با مشتریان است انتخاب کارمندان از اهمیت و حساسیت ویژه‌ای برخوردار است.

بنابراین در فرآیند استخدام توجه به مؤلفه‌هایی مثل حسن خلق، خلاقیت، ظاهری پاکیزه و آراسته، صبر و بردباری رمز موفقیت انتخاب خواهد بود.

توجه به این نکته نیز ضروری است که در انتخاب کارکنان ارائه‌دهنده خدمات به مشتریان داشتن هوش هیجانی (EQ) بالاتر از اولویت بیشتری نسبت به هوش علمی (IQ) برخوردار است چرا که افراد با هوش زودتر می‌فهمند و عموماً کم‌حوصله‌تر می‌باشند ولیکن افراد با احساس هوش هیجانی بالا با حوصله‌تر و صبورتر هستند.

**ب) آموزش**

سرمایه‌گذاری در آموزش یکی از اولویت‌های اساسی است. سازمان‌ها می‌کوشند با سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان ارائه‌دهنده خدمات به آن‌ها یاد دهند که چگونه در برابر مشتریان و خواسته‌های آنان واکنش نشان دهند.

هر کس فکر کند از مجادله با مشتری بیرون آمده در حقیقت شکست خورده است.

در امر آموزش توجه به دو نکته زیر ضروری است :

۱. آموزش باید در طول دوره زندگی کاری و به طور مستمر ارائه شود تا افراد قادر به پاسخگویی به تغییرات در فن‌آوری، مشتریان و الزامات شغلی باشد.
۲. کارکنانی که دوره‌های آموزشی مرتبط را طی نکرده‌اند نباید با مشتریان سر و کار داشته باشند.

### ج) حمایت :

مدیران همواره می‌بایست از کارکنانی که در برخورد مستقیم با مشتری هستند حمایت کنند و به آنان اختیاراتی دهند که برای حل مشکلات مشتریان خود و اجابت خواسته‌های منطقی آنان اقدام نمایند.

**به کارکنان خود اجازه تصمیم‌گیری بدهید.**

### د) پاداش :

برای ایجاد انگیزه و تلاش مضاعف، پرداخت پاداش‌های مادی و معنوی ضروری است. تأمین رفاه، ارتقای کیفیت زندگی، توجه به امر احترام و خودیابی کارکنان به عنوان نیازهای اساسی مطرح بوده و در ایجاد انگیزه و ارتقای جایگاه سازمان نقش مؤثری دارد.

توجه به این نکته ضروری است که این پاداش‌ها نبایستی برای تمامی کارکنان یکسان باشد.

### ۶-۱۳-۲- آگاهی از دیدگاه‌ها و نظرات مشتریان نسبت به خدمات ارائه شده

به طور کلی توجه به دیدگاه‌های مشتریان از ۳ نظر حائز اهمیت است :

الف) رسیدن مشتریان به این حقیقت که برای ما اهمیت دارند.

ب) آگاهی از نارسایی خدمات و برطرف نمودن نواقص کار.

ج) بهره‌مندی از پیشنهادهای سازنده مشتریان و مشاوره به آن‌ها بدون پرداخت هزینه.



به دنبال مشتریان راضی نروید بلکه مشتریان ناراضی را بیابید و مشکلات آن‌ها را پیدا و حل کنید.

## ۷-۱۳-۲- اندازه‌گیری رضایت مشتریان

میزان رضایت مشتریان، بیانگر میزان موفقیت یا شکست فعالیت سازمان شما می‌باشد. برای ارزیابی رضایت مشتریان می‌بایست اطلاعاتی را در این خصوص بدست آورد یکی از راه‌ها برای این منظور می‌تواند پرسشنامه باشد. در این رابطه باید گام را فراتر نهاد و اطلاعاتی در خصوص رضایت مشتریان رقبایمان هم بدست آوریم.

### پیامدهای افزایش رضایت مشتریان مؤسسات مالی

— افزایش وفاداری مشتریان نسبت به مؤسسه

— افزایش صرفه‌جویی در هزینه‌های مؤسسه

— کاهش یا قطع رابطه او با بانک‌های دیگر

— تبلیغ دهان به دهان و رایگان مؤسسه توسط مشتریان راضی و وفادار در نتیجه افزایش مشتریان مؤسسه

— ایجاد موانع جدی در برابر تلاش‌های جذب و نفوذ رقبا توسط مشتریان وفادار مؤسسه

در بازاریابی رابطه‌مند، نظرخواهی به طور مستمر و به گونه‌های مختلف انجام می‌شود. کارکنان مرتب با مشتریان به بهانه حساب‌ها و یا بدون بهانه، تماس می‌گیرند و از نظرات آنان به طور آشکار یا غیر آشکار در مورد خدمات مؤسسه سؤال می‌کند. این ارتباط ممکن است به صورت برگزاری همایش، مهمانی، باشگاه مشتریان، نمایشگاه جشن و یا برقراری ارتباطات فردی باشد.

## ۱۴-۲- کارکنان مشتری‌مدار و مدیران، سازمان، مدیران و کارکنان مشتری‌مدار

### ۱-۱۴-۲- سازمان مشتری‌مدار

" یک سازمان دارای طبقه بندی‌های اداری، چارت های سازمانی، قسمت های مختلف و اهداف و خط مشی ها، دستورالعمل‌ها و بسیاری موارد دیگر است. که مسلماً برای مشتریان، بزرگی سازمان و قسمت‌های مختلف آن اهمیت ندارد بلکه می‌خواهند کسی مشکلاتشان را حل نماید. لذا سازمان مشتری‌مدار سازمانی است که هدف آن پاسخگویی به درخواست‌های مشتریان است در مسائلی که بیشترین ارزش را برای آن‌ها داراست و این سازمان‌ها رضایت مشتری را سرمایه خود و ضامن برگشت سرمایه سازمان می‌دانند.

سازمان مشتری‌مدار بایستی شکایات و اشکالات وارده را بطور دقیق بررسی و در اسرع وقت رفع کند. (انعطاف پذیری برای هرگونه تغییر در واقع نوعی تخصصی شدن فعالیت‌ها است که موجب بقای سازمان و رضایت مشتری می‌شود). تحقیقات نیز نشان می‌دهد در سازمان‌های مشتری‌مدار تأکید بیشتری بر کیفیت ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی می‌شود. (جدول ۲-۳) تأکید و عوامل موفقیت سازمان‌های مشتری‌مدار را نشان می‌دهد.

ردیف	نوع سازمان راهبردهای اصلی	محصول‌گرا	مشتری‌گرا
۱	ساختار سازمانی	هرمی	هرم وارونه
۲	شعارهای تبلیغاتی	جنس فروخته شده به هیچ وجه پس گرفته نمی‌شود جنس فروخته شده پس گرفته نمی‌شود و تعویض هم نمی‌شود. (فلان کالا) را نداریم سؤال نفرمایید جواب داده نمی‌شود.	هدف ما جلب رضایت مشتری است. اگر به هر دلیلی از خرید خود راضی نبودید پول شما پس داده می‌شود جنس خریداری شده اگر معیوب بود با کمال میل پذیرفته و حتی خسارت شما پرداخت می‌شود.

<p>بلند مدت</p> <p>مدیریت بر مبنای پیشگیری از وقوع مسائل</p> <p>یونامه‌ریزی بر اساس راهبرد مشتری‌گرایی</p>	<p>کوتاه‌مدت</p> <p>مدیریت نتیجه‌گرا</p> <p>مدیریت بر مبنای هدف</p>	<p>نحوه برنامه‌ریزی برای تولید کالا و خدمت</p>	۳
<p>رضایت مشتری</p> <p>افزایش سهم بازار</p> <p>سوددهی بلند مدت</p> <p>کیفیت‌گرایی و بهره‌وری کلی</p>	<p>بر اساس پیامدهای مالی حاصل از فعالیت‌ها</p> <p>برگشت سریع سرمایه</p>	<p>روش‌های اندازه‌گیری عملکرد</p>	۴
<p>نظر مشتری بسیار مهم تلقی می‌شود.</p> <p>توجه و احترام کامل به مشتری در رأس تمام امور سازمان قرار دارد. چون موجودیت سازمان ما، تنها در گروه توجه مشتری است.</p>	<p>مشتری مانعی بزرگ در گسترش فعالیت‌های شرکت است، از این رو به خواسته‌های او توجهی نمی‌شود.</p> <p>مشتری مانعی سوددهی شرکت محسوب می‌شود.</p>	<p>نحوه نگرش به مشتری</p>	۵
	<p>ب‌اساس خواست‌های شرکت تعیین می‌گردد.</p> <p>برنامه‌های بهبود کیفیت وجود دارد.</p>	<p>کیفیت</p>	۶
<p>افزایش سهم بازار و افزایش سود از طریق نیل به رضایت مشتریان از محصول</p>	<p>بازار فروشندگان بدون توجه به کاهش تعداد مشتری‌ها</p>	<p>عوامل مورد توجه در بازاریابی محصولات</p>	۷
<p>مدیریت خودش درگیر خدمت می‌شود</p> <p>تلاش به منظور پیشگیری از وقوع خطاها و اشکالات.</p> <p>سعی می‌شود که همواره کارها درست انجام شود.</p>	<p>مدیریت حمایت می‌کند</p> <p>حفظ آمادگی لازم برای مواجهه با خطاها و اشکالات</p> <p>احتمالی اشتباه اجتناب‌ناپذیر است</p>	<p>نگرش مدیریت</p>	۸
<p>تهیه و تحویل سریع و به موقع کالاها و خدمات مورد درخواست مشتری در اولویت اصلی این گروه قرار دارد.</p>	<p>از نظر گروه انتظار مشتری برای دریافت محصولات و خدمات پذیرفتنی است.</p>	<p>نگرش بخش‌های تولید و فروش به محصول</p>	۹
<p>مشتری‌گرایی</p> <p>مدیریت بر مبنای اطلاعات و واقعیت‌ها</p>	<p>تولیدگرایی</p> <p>مدیریت بر اساس برداشت‌های خود تصمیم‌گیری</p>	<p>اصول تصمیم‌گیری</p>	۱۰

تصمیم‌گیری می‌کند.	می‌کند.		
تواضع، مسئولیت‌پذیری، یکدلی و احترام به مشتری.	خصوصیت‌آمیز و بی‌توجه بی‌تفاوت در مقابل خواسته‌های مشتری	طرز برخورد با مشتری	۱۱
بهسازی مستمر فرآیند تولید مدیریت از طریق مسئولیت‌پذیری کلیه کارکنان در تلاش برای کشف یک فرصت می‌باشیم	مدیریت بحران - مدیریت بر اساس کنترل شدید کارکنان - درخواست حل مشکل و مسأله هستیم.	راهبرد بهینه‌سازی	۱۲
اجرای بهسازی لازم با حمایت مدیریت، همکاری و تشریک مساعی بین فروشندگان خدمات تولیدی، کارکنان شرکت و مشتریان	حرفه‌گرایی و انجام کارهای پراکنده و بی‌ارتباط با هم. مشتریان، فروشندگان، خدمات تولیدی و کارکنان بخش تولیدی هیچگونه همکاری و تشریک مساعی با یکدیگر ندارند.	دامنه عملیات	۱۳
منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی سازمان می‌باشند. همه کارکنان مجهز به فرهنگ مشتری‌مداری هستند.	کارکنان عامل اصلی مسائل و موانع موجود در توسعه هستند. بعضی از کارکنان مشتری‌مدار هستند.	برخورد سازمانی با کارکنان	۱۴

جدول ۳-۲: عوامل موفقیت سازمان‌های مشتری‌مدار

## ۱۵-۲- راههای تقویت مشتری‌مداری در سازمان‌ها

برای تقویت تفکر کیفیت‌گرایی (مشتری‌مداری) در سازمان‌ها راه‌های زیادی را می‌توان بکار برد که به بعضی از آن‌ها اشاره می‌گردد.

۱. از ارزیابی غافل نشوید و برای ارزیابی به موارد ذیل عمل کنید :

\_\_\_ از ارزیابی با روی خوش استقبال کنید.

\_\_\_ به طور انفرادی به ارزیابی خود بپردازید.

\_\_\_ ارزیابی و بازرسی را درونی سازید.

- خصایص خود را به طور جداگانه ارزیابی کنید.
- نحوه کار و فرآیند خود را به همراه نتیجه کارتان مورد ارزیابی واقعی قرار دهید.
- ارزیابی را مقطعی ندانید بلکه آن را وارد جریان زندگی کاری و شخصی خود کنید.
۲. خود و سازمانتان را بر اساس خواست مشتری سازگار سازید و برای رسیدن به سازگاری به موارد زیر عمل کنید:
- به طور کتبی و از طریق طراحی پرسشنامه خاص نظرات ارباب‌رجوع را جویا شوید.
- با مشتریان و ارباب رجوع حتماً مشورت کنید.
- واحد و یا افرادی را برای تجزیه و تحلیل و نظرسنجی از مشتریان اختصاص دهید.
- انتقادپذیر باشید.
۳. از آموزش با عنوان زیربنایی کیفیت استفاده نمائید و به موارد ذیل عمل کنید:
- فکر خود را پرورش دهید.
- از فنون حل مسأله برای تقویت قدرت تجزیه و تحلیل خود بهره بگیرید.
- داوطلب یادگیری باشید.
- خودآموزی را از طریق مطالعه، سؤال کردن و تجربه‌کردن تقویت کنید.
- آموزش را جزء وظایف شغلی خود بدانید.
- همیشه اطلاعات دانش خود را ناقص بدانید.
۴. برای رسیدن به کیفیت مطلوب الزام و تعهد ایجاد نمائید و به موارد ذیل عمل کنید:
- برای خود خط مشی کیفی تعریف و تعیین کنید.
- برای ارتقای کیفیت میثاق جمعی بسته و متعهد به آن باشید.
- قبل از شروع هر کار ریز و درشتی با خود شرط کنید که کیفی کار کنید.
- برای ارتقای کیفیت کارتان به طور مرحله‌ای زمان تعیین کنید.
۵. وضعیت موجود خود و سازمانتان را به شرح ذیل زیر سؤال ببرید:
- از وضعیت رفتاری و اخلاقی خود انتقاد کنید.

- \_\_ دانش، اطلاعات تخصصی خود را قطعی و کامل ندانید.
- \_\_ از پذیرش مسائل به صورت کورکورانه خودداری کنید.
- \_\_ سعی کنید تغییراتی هرچند جزئی در کیفیت کارتان صورت گیرد.
- ۶. احساس تعلق به گروه و سازمان را افزایش دهید و برای این کار به موارد ذیل عمل کنید:
  - \_\_ به نظرات مشتریان در مورد خدمت در سازمان خود حساس باشید.
  - \_\_ از عضویت در سازمان خود مباحثات کنید.
  - \_\_ در بیرون سازمان از سازمان خود به طور منطقی دفاع کنید

## ۲-۱۴-۲- مدیر مشتری‌مدار

یک مدیر که به اصول یک سازمان مشتری‌مدار معتقد و دارای صبر فراوان، تواضع، انتقادپذیری، آراستگی، راستگویی باشد و از خدمات سازمان و مشکلات مشتریان مطلع باشد می‌تواند به عنوان یک مدیر مشتری‌مدار محسوب گردد.

مدیران مشتری‌مدار همواره از خود درباره سازمان، رقیبان و مشتریان سؤالاتی می‌پرسند. (جدول ۴-۲)

برخی از ویژگی‌های مدیران مشتری‌مدار را می‌توان به شرح زیر عنوان کرد:

- \_\_ مشتری را می‌شناسد.
- \_\_ در سازمان جهت مشتری ایجاد اهمیت می‌کنند.
- \_\_ به مشتری خدمت می‌کنند.
- \_\_ برای مردم احترام قائلند.
- \_\_ در مردم احساس برنده‌شدن ایجاد می‌کنند.
- \_\_ در مورد مردم مانع اظهارات مخرب می‌شوند.
- \_\_ ظرفیت انتقادپذیری سازمان را افزایش می‌دهند.
- \_\_ مردم را از ارائه انتقاد سازنده منع نمی‌کنند.
- \_\_ به انتقاد سازنده مردم به موقع پاسخ می‌دهند.

— تمایل به قبول اشتباه دارند.

۱	رقبای ما چه می‌کنند؟	ما چه می‌کنیم؟	چه اشکالاتی داریم؟	چه راهکارهایی باید ببندیم؟
۲	هدف‌های تبلیغاتی درست انتخاب شده‌اند؟	انگیزه‌های کافی برای حصول به هدف‌ها وجود داشته است؟	چرا نتوانستیم به هدف‌ها برسیم؟	اشکالات چه بوده است؟
۳	رقبای ما از کدام برنامه استراتژی استفاده می‌کنند؟	ما از کدام برنامه استراتژی استفاده می‌کنیم؟	چه اشکالاتی در انتخاب برنامه استراتژی تبلیغاتی داشتیم؟	چگونه اشکالات را برطرف کنیم؟
۴	چرا مشتریان جدید جذب نمی‌شوند؟	چه موانعی وجود داشته است؟	تلاش لازم به عمل آمده است؟	اگر تلاش لازم صورت گرفته، چرا همکاری ننموده‌اند؟
۵	چرا مشتریان قدیمی به مرور همکاریشان را با ما کم می‌کنند؟	مشکل از کیفیت خدمات بوده است؟	اشکال از نحوه برخورد با مشتریان بوده است؟	مشکل محدودیت در اعطای تسهیلات بوده است یا در چیز دیگری؟
۶	تبلیغات به اندازه خاصی صورت گرفته است؟	اگر تبلیغات به اندازه کافی انجام نشده دلیل آن چه بوده است؟	برنامه‌ای برای آینده در نظر گرفته‌اید؟	اطمینان دارید که برنامه‌های آتی درست انتخاب شده‌اند؟
۷	بازده کاریشان را سنجیده‌اند؟	نتیجه عکس العمل رضایت بخش بوده است؟	اگر رضایت بخش نبوده اشکال کجاست؟	برای رفع اشکال تلاش کافی صورت گرفته است؟
۸	در تربیت مشتریان مبلغ موفق بوده‌اید؟	میزان موفقیت چقدر بوده است؟	اگر رضایت بخش نبوده دلیل آن چه می‌تواند باشد؟	برای رضایت آنها چه برنامه‌هایی را تدارک دیده‌اید؟
۹	نبود پارکینگ باعث عدم جذب مشتری جدید بوده است؟	مسکونی بودن محل شعبه علت عدم جذب مشتری است؟	اشکال از عملکرد پرسنل است؟	اشکال از ناکافی بودن کیفیت خدمات ارائه شده است؟

۱۰	مشتریان قدیمی، مشتری جدید معرفی می‌کنند.	مشتریان معرفی شده جذب شده‌اند؟	اگر جذب نشده‌اند علت چیست؟	اگر جذب شده‌اند از معرف قدردانی شده است؟
۱۱	رفتار کارکنان با مشتریان صمیمانه است؟	اگر صمیمانه نیست دلیل آن چیست؟	برای رفع آن چه تصمیماتی گرفته‌اید؟	تصمیمات گرفته شده مؤثر بوده‌است؟
۱۲	برای ساعت شلوغی شعبه برنامه‌ریزی کرده‌اید؟	آیا به دلایل شلوغی شعبه در بعضی اوقات فکر کرده‌اید؟	راهکارهای انتخابی شما مؤثر بوده‌است؟	بازدهی کارهایتان را از مشتریان دریافت کرده‌اید؟
۱۳	در رفتار کارکنان، مشتریان را صمیمانه می‌بینید؟	سرعت بخشیدن به امور مشتریان را برنامه‌ریزی کرده‌اید؟	برنامه چرخشی ارتقاء مهارت و تجربه در شعبه اجرا می‌شود؟	گروه‌های معین و اضطراری برای مواقع شلوغی شعبه پیش‌بینی کرده‌اید؟
۱۴	عکس‌العمل رفتار کارکنان را با مشتریان سنجیده‌اید؟	روش‌های اتخاذ شده برای این کار مناسب بوده است؟	به نتیجه بازخورد اطمینان کافی دارید؟	این بازدهی را در طول ماه و سال با سنوات قبل مقایسه کرده‌اید؟
۱۵	مشتریان را طبقه‌بندی کرده‌اید؟	آیا مشتریان به درستی طبقه‌بندی شده‌اند؟	چند درصد مشتریان خوش حساب و خوب در شعبه دارید؟	به مشتریان خوب توجه کافی شده‌است؟
۱۶	چند درصد مشتریان تمامی تقاضایشان انجام شده‌است؟	دلایل روش برای بخشی از تقاضاهای انجام نشده آنها وجود دارد؟	این دلایل قانع‌کننده است؟	اگر دلایل قانع‌کننده نیست چه راهکارهایی را اندیشیده‌اید؟

جدول ۴-۲: سؤالاتی که مدیران مشتری‌مدار از خود درباره مشتریان می‌پرسند.

### ۳-۱۴-۲- کارکنان مشتری‌مدار

مدیران مشتری‌مدار بدون کارکنان مشتری‌مدار موفق نخواهند بود و کارکنانی که ویژگی‌های ذیل را داشته باشند در

زمره کارکنان مشتری‌مدار قرار دارند:

— مردم‌دارند و مردم را دوست دارند.



- همیشه جانب مشتری را می‌گیرند.
  - به سؤالات مشتری پاسخ مناسب می‌دهند.
  - به حرف‌های مشتری خوب گوش می‌دهند.
  - شیک‌پوش و خوش صحبت هستند.
  - ظاهر و باطنی آراسته و وارسته دارند.
  - خود را به جای مشتری قرار می‌دهند.
  - بیشتر به فکر ارائه خدمات هستند تا سود شخصی.
  - همیشه بیشتر از حد انتظار مشتری برایشان کار می‌کنند.
  - با مشتری همانند میهمان خود رفتار می‌نمایند.
  - رفتار آنها نشانگر این است که مردم و مشتریان را در اولویت قرار می‌دهند.
- جدول ۵-۲ ویژگی‌های اساسی کارکنان، مدیران و سازمان‌های مشتری‌مدار را نشان می‌دهد.

سازمان‌ها	مدیران	کارکنان
راهکارهای سهولت پیام‌رسانی مشتریان را برنامه‌ریزی می‌کنند	به سؤالات کارکنان گوش می‌دهند	به حرف مشتریان گوش می‌دهند
برای ارتباط مستقیم کارکنان با مشتریان و مدیران با کارکنان برنامه‌ریزی می‌کنند.	با کارکنان ارتباط چهره به چهره دارند	با مشتریان ارتباط چهره به چهره دارند
به آموزش کارکنان و مدیران تأکید می‌کنند	کارکنان را آموزش می‌دهند	مشتری را راهنمایی می‌کنند
ارتباطات درون سازمانی را	درباره سازمان به کارکنان اطلاع	درباره سازمان به مشتریان اطلاع

می‌دهند	می‌دهند	تقویت می‌کنند
با مشتریان جلسات ادواری برگزار می‌کنند (پرسش و پاسخ)	با کارکنان جلسات ادواری برگزار می‌کنند (پرسش و پاسخ)	نتایج جلسات ادواری مشتریان و مدیران را بررسی می‌کنند
ظاهر آراسته دارند	پاسخ نامه‌ها را به موقع می‌دهند	برای نظم در سازمان اهمیت قائل هستند
با مشتریان همواره محترمانه برخورد می‌کنند	با کارکنان همواره متواضعانه برخورد می‌کنند	افرادی را استخدام می‌کنند که به حرف و حق مشتری معتقد باشند
نظرات مشتریان را ثبت می‌کند و به نظرات آنان جایزه می‌دهد	نظرات و پیشنهادات کارکنان را ثبت می‌کنند (نظام پیشنهادات)	واحد نظرسنجی و پژوهش راه‌اندازی می‌کنند
مشتریان دائمی را شناسایی و راهکارهای توجه به آنان را پیشنهاد می‌کنند	مزایای ویژه برای کارکنان فعال در نظر می‌گیرند	گارانتی و خدمات پس از فروش راه‌اندازی می‌کنند
کتاباً از مشتریان تشکر می‌کنند	کتاباً از کارکنان تشکر می‌کنند	کتاباً از مدیران تشکر می‌کنند

جدول ۵-۲: مقایسه ویژگی‌های کارکنان، مدیران و سازمان‌های مشتری‌مدار

## بخش سوم: مشتری‌مداری در سازمانها

- کیفیت و ارائه خدمات به مشتریان، جدیدترین قلمرو در بازاریابی
- قانون طلایی مشتری‌مداری
- اما چرا همیشه حق با مشتری است
- اصول طلایی مشتری‌مداری
- وفاداری مشتری
- در موقعیت‌های دشوار چگونه رفتار کنیم؟
- همیشه حق با مشتریان نیست
- پنج قانون برای موفقیت باجهداران
- مشتریان غیر منطقی
- چند قانون دیگر برای موفقیت در شغل
- کار در زمان شلوغی صف‌های مشتریان
- نقش باجه داران در بازاریابی نوین بانکی
- باجه شما یک آینه است
- خدمات اضافی ارائه دهید

### ۱-۳- کیفیت و ارائه خدمات به مشتریان، جدیدترین قلمرو در بازاریابی

۸۱ درصد مدیرانی که در تحقیقات انستیتوی بازاریابی ایرلند مورد پرسش قرار گرفته بودند، باور داشتند که بهبود کیفیت و ارائه خدمات برتر کلیدهای کامیابی و موفقیت شرکتها در رقابت آینده هستند.

در مقاله‌ای تحت عنوان « شناسایی سطوح نیازها و عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان : پیش‌نیازی برای اصلاحات ساختاری در نظام بانکی» که توسط دکتر جلال رسول اف، منصور سیفی و داریوش رشیدی انجام شده نیازها و عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان شناسایی و بر اساس اهمیت آن‌ها برای مشتریان طبقه‌بندی گردیده است. در این مطالعه که در بانک کشاورزی انجام شده برای دستیابی به سطوح نیازها و عوامل رضایت مشتریان، یک نمونه‌برداری گسترده (۲۷۴۳ نمونه) در سال ۱۳۷۹ در تهران و ۱۱ استان کشور انجام و سطوح نیازها و عوامل رضایت مشتریان از طریق تکمیل پرسشنامه اندازه‌گیری شده است.

عامل اول طرز رفتار و نحوه برخورد کارکنان شعب با مشتریان بانک، عامل دوم جوابگویی، عامل سوم سود و تسهیلات، عامل چهارم سرعت در کار، عامل پنجم کیفیت ارائه خدمات، عامل ششم موقعیت مکانی بانک و عامل هفتم کیفیت ارسال حواله‌ها است. جزئیات این عوامل به ترتیب اولویت به شرح زیر می‌باشند:

**عامل اول:** طرز رفتار و نحوه برخورد کارکنان شعب با مشتریان بانک

- نحوه برخورد مسئول باجه
- توجه به شخصیت مشتری

- نحوه بیان و صحبت کارکنان بانک
- ادب و تواضع کارکنان بانک
- پاسخگویی کارکنان شعبه
- ارتباط برقرار کردن کارکنان بانک با مشتریان
- انجام راهنمایی لازم توسط کارکنان بانک
- ارائه اطلاعات لازم به مشتریان
- توجه به کار مشتریان
- وضع ظاهری کارکنان بانک
- میزان ارتباط بانک با مشتریان
- پاسخگویی رئیس شعبه
- رازداری کارکنان بانک

چنانچه مشخص است «نحوه برخورد مسئول باجه» در بین ۱۳ متغیر تشکیل‌دهنده عامل اول مهمترین است و نقش قوی در رضایت مشتریان بانک دارد. توجه به این گروه از کارکنان بانک و ارتقاء شغلی آنان و به دنبال آن افزایش تعهد سازمانی می‌تواند درجه رضایت مشتریان از بانک را افزایش دهد.

از بررسی داده‌های فوق به گونه‌ای خلاصه می‌توان گفت که در زمان مورد بررسی نحوه برخورد و طرز رفتار کارکنان بانک بیشترین سهم را در جلب مشتریان داشته است.

### عامل دوم: جوابگویی

- حل و فصل کامل مشکلات مشتریان
- پاسخ به موقع به پرسش‌های مشتریان
- ارائه اطلاعات مالی به مشتریان
- گوش دادن و اهمیت دادن به پرسش‌های مشتریان

- حل مشکلات مشتریان از طریق تلفن
- انجام مشاوره‌های لازم به مشتریان
- توضیحات کارکنان بانک درباره حساب‌ها
- پاسخگویی به پرسش تلفنی مشتریان
- روشن بودن صورت حساب‌ها

#### عامل سوم: سود و تسهیلات

- میزان سود سپرده بلندمدت
- میزان سود سپرده کوتاه‌مدت
- نحوه پرداخت سود سپرده کوتاه‌مدت
- نحوه پرداخت سود سپرده بلندمدت
- نحوه پرداخت تسهیلات
- نحوه بازپرداخت تسهیلات
- نحوه تبلیغات (جایزه دادن)

بملاحظه متغیرهای فوق مشاهده می‌شود که تمام متغیرهای این عامل به مقوله سود و تسهیلات مربوط می‌شوند.

#### عامل چهارم: سرعت در کار

- مدت زمان ایستادن در صف باجه‌ها
- نظافت و آراستگی محیط داخل بانک
- مدت زمان انتظار جهت گشایش حساب
- سرعت در کار
- ساعات کار در بانک
- امکان پارک اتومبیل در نزدیک خانه

- وقت مصرفی توسط رایانه

#### عامل پنجم: کیفیت ارائه خدمات

- هزینه کارمزد حواله‌ها
- هزینه کارمزد تسهیلات
- ارسال به موقع صورت حسابها
- دقت در کار
- صحت صورت حسابها

#### عامل ششم: موقعیت مکانی بانک

- نمای ظاهری ساختمان بانک
- مناسب بودن محل بانک
- فضای موجود در داخل شعبه
- نام بانک
- دسترسی مشتریان به بانک
- دسترسی به چک پول

#### عامل هفتم: کیفیت ارسال حواله

- حواله‌های تلفنی
- ارسال حواله به شهرستان
- رعایت نوبت مشتریان در ارسال حواله

## ۲-۳- قانون طلایی مشتری‌مداری

" همیشه حق با مشتری است " حتی اگر حق با مشتری نباشد.

«پیتزا دومینو» که در آمریکا شهرت فراوانی دارد، در تبلیغات خود استانداردهای خاصی را معرفی می‌کند با این مضمون که «پیتزای مجانی در صورت عدم تحویل به موقع» یک پیتزافروشی دیگر نیز وجود دارد که شعارش این است که « بخورید اگر خوشتان نیامد پولش را پرداخت نکنید».

این‌ها شعار نیست، واقعیت‌های تمام‌عیاری است که امروزه سازمان‌ها بر اساس آن همیشه حق را به مشتری داده‌اند.

"مشتری در آمریکا و در بریتانیا، سلطان و همه‌کاره است. در ژاپن، پادشاه است و بالأخره در هند رئیس است. چرا رئیس است؟ برای اینکه رئیس می‌تواند در هر لحظه که بخواهد شما را اخراج کند. هر گاه از شما و کارتان راضی نباشد، شما را کنار می‌گذارد."

"عبارت «همیشه حق با مشتری است» را به لرد سنیزبری در بریتانیا نسبت می‌دهند اما گفته می‌شود که «جان و نامیگر» مالک یک فروشگاه بزرگ در فیلادلفیا نخستین کسی است که در دهه ۱۸۶۰ میلادی این عبارت را برای اولین بار بکار برده‌است."

گفته می‌شود اصطلاح «مشتری پادشاه است» که برای اولین بار در کشور انگلستان مطرح شد مبنا را بر این دارد که مشتری مقام و رتبه و درجه و اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد و همچنان که به پادشاه احترام می‌گذارید و خدمت می‌کنید بایستی به مشتری نیز خدمت کنیم و احترام بگذاریم.

برای اینکه این اصطلاح بیشتر روشن شود مفهوم آن را می‌شکافیم. به طور کلی انگلیسی‌ها برای پادشاه خود احترام خاصی قائل هستند و همچنان که می‌بینیم نظام پادشاهی را تاکنون حفظ کرده‌اند و احتمالاً حفظ خواهند کرد. پادشاه و



پادشاهی در نزد انگلیسی آنقدر اهمیت دارد که یکی از صاحب‌نظران می‌گوید تا سال ۲۰۲۰ فقط دو پادشاه در جهان باقی می‌ماند «یکی پادشاه انگلیس و دیگری پادشاه ورق پاسور».

به هر حال منظور از اصطلاح «مشتری پادشاه است» این است که همچنان که به پادشاه احترام قائل هستید و برای رضایت او از هر تلاشی دریغ نمی‌ورزید برای مشتری نیز بایستی احترام قائل باشید و برای رضایت او از هیچ تلاشی دست برندارید.

در دهه‌های ۴۰ و ۱۳۵۰ که سازمان‌ها و وزارتخانه در ایران شکل می‌گرفت اصطلاح «ارباب رجوع» مطرح شد تا بتواند گویای زبان حال اصطلاح «مشتری پادشاه است» باشد.

مطرح شدن اصطلاح «ارباب رجوع» از آن باب بود که ایران در عصر ارباب و رعیتی به سر می‌برد و مردمان برای ارباب احترام و جایگاه خاص قائل بودند لذا اصطلاح ارباب رجوع به این معنی بود که همچنان که به ارباب احترام قائل هستید به کسی که به سازمان شما مراجعه می‌کند احترام قائل باشید و برای رفع نیازهای او کوشا باشید.

به عبارتی دیگر "مشتری‌مداری دو قانون بیشتر ندارد قانون اول اینکه همیشه حق با مشتری است و قانون دوم اینکه اگر حق با مشتری نباشد به قانون اول مراجعه کنید".

### ۳-۳- اما چرا همیشه حق با مشتری است؟

به نظر شما چه چیزی عامل این شده است که همیشه حق با مشتری باشد؟

نیاز ما به مشتری؟

اینکه بدون مشتری کار ما تعطیل است؟

و ....

به نظر می‌رسد دلیل اساسی اینکه همیشه حق با مشتری است این است که نادانسته‌های مشتری درباره ما، کالای ما و

سازمان ما بسیار زیاد است و لذا بواسطه نادانسته‌های مشتری همیشه حق با مشتری است.

اینکه حقوق کارکنان پرداخت نشده است ارتباطی به مشتری ندارد.

اینکه کارکنان با یکدیگر هماهنگ نیستند به مشتری ارتباطی ندارد.

اینکه مواد اولیه نرسیده است به مشتری ارتباطی ندارد.

اینکه وام به شرکت شما تعلق نگرفته است به مشتری ارتباطی ندارد.

اینکه مدیر سازمان توانمند نیست به مشتری ارتباطی ندارد و هزاران عیب و ایراد دیگر که ممکن است کیفیت خدمات

و کارهای شما را پایین بیاورد و مشتری را با مشکلاتی روبرو سازد ارتباطی به مشتری ندارد.

### ۴-۳- اصول طلایی مشتری‌مداری

ده اصل اساسی و مهم زیر به عنوان اصول طلایی مشتری‌مداری مطرح می‌کنیم به این معنا که با زیربنایی‌ترین مفاهیم

و مبانی مشتری‌مداری آشنا شویم.

**اولین اصل طلایی:** مشتری‌مداری با استخدام هر عضوی از سازمان آغاز می‌شود.

**دومین اصل طلایی:** مشتری دلیل بودن و رضایت مشتری دلیل شدن سازمان است.

**سومین اصل طلایی:** احترام در همه جا و برای همه مشتریان ضروری است.

**چهارمین اصل طلایی:** هر مشتری یک مشتری است و هر مشتری فقط یک مشتری است.

**پنجمین اصل طلایی:** مشتری‌مداری کنار آمدن با مشتریان ناسازگار است.

**ششمین اصل طلایی:** شکایات مشتریان ارزانت‌ترین راه شناخت مشتریان است.

**هفتمین اصل طلایی:** ارتباطات مشتری را با گوش کردن مدیریت کنید.

**هشتمین اصل طلایی:** رضایت کارکنان رابطه‌ای مستقیم با رضایت مشتریان دارد.

نهمین اصل طلایی: وفاداری دلیلی محکم برای اثبات رضایتمندی مشتریان است.

دهمین اصل طلایی: مشتری داور نامرئی و نهایی موفقیت یا شکست است.

## اولین اصل طلایی:

### مشتری‌مداری با استخدام هر عضو از سازمان آغاز می‌شود

"جک ولش می‌گوید: موفقیت هر تشکیلات، حاصل انتخاب مناسب افرادی است که برای کارهای مهم و کلیدی برگزیده می‌شوند. اهمیت نقش کلیدی منابع انسانی در سازمان های پیشرفته امروزی به حدی است که محققین اثر بخشی تمام تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها را نهایتاً به عامل انسانی نسبت می‌دهند زیرا معتقدند استفاده از نرم افزارها و سخت افزارها در هر رشته باعث کارآمدی و بهره‌وری آن می‌شود. به همین جهت اهمیت کارکنان از مشتریان بیشتر است زیرا این کارمندان خوب است که می‌تواند مشتریان خوب را برای سازمان جذب کند.

"امروزه" شرکت‌های مشتری‌گرا می‌کوشند تا با سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان ارائه‌دهنده خدمات، به آنها یاد دهند که چگونه در برابر مشتریان و خواسته‌های آنان واکنش نشان دهند.

آموزش باید در طول دوره زندگی کاری به طور مستمر ارائه شود. آموزش ارائه شده در بدو ورود افراد به سازمان کافی نیست، بلکه باید در طول خدمت افراد در سازمان آموزش تداوم داشته باشد تا از این طریق افراد قادر به پاسخگویی به تغییرات در تکنولوژی، مشتریان و الزامات شغلی باشند.

کارمندانی که آموزش ندیده‌اند نباید با مشتریان سروکار داشته باشند چون این کار برای سازمان ضرر و برای مشتریان عدم رضایت به دنبال دارد."

و بالأخره سیستم‌های انگیزشی کارکنان بایستی طوری طراحی شود که همواره کارکنان نیازمند و علاقمند به کار و فعالیت باشند.

گزینه‌ش (نگرش) ← آموزش (مهارت) ← انگیزش (نگهداری)

## دومین اصل طلایی :

### مشتری دلیل بودن و رضایت مشتری دلیل شدن سازمان است

این اصل به این معناست که چنانچه مشتری وجود نداشته باشد سازمانی وجود نخواهد داشت . اگر مردم ماشینی برای سوار شدن نخواهند شرکتی برای تولید ماشین لازم نیست و وجود آن بی معناست و اگر مشتری باشد شرکت و یا کارخانه‌ای معنادار می‌شود.

ادامه بحث با این فرض پیش می‌رود که مشتری وجود داشته و سازمانی موجود است . لذا بایستی بررسی کنیم که رضایت مشتری چیست؟ عوامل عدم رضایت مشتریان چیست؟ عوامل رضایتمندی مشتریان چیست؟ و چه معیارهایی را برای رضایت مشتریان بایستی در نظر گرفت؟

"بهترین فرصت برای افزایش فروش، از طریق توجه و حمایت از مشتریان فعلی شرکت بوجود می‌آید. در مطالعاتی که توسط سازمان بهره‌وری سنگاپور در سال ۱۹۸۹ انجام گرفت نیز یافته‌های مشابهی بدست آمد. بطوریکه ۷۷ درصد کسانی که مورد پرسش قرار گرفتند، اظهار داشتند که چنانچه خدمات ضعیفی در یک رستوران دریافت کنند، مجدداً به آن محل باز نخواهند گشت، ۵۴ درصد از آنان اظهار نمودند که به دوستانشان نیز توصیه خواهند کرد به آنجا نروند . بنابراین عواقب نارضایتی یک مشتری بیرونی برای شرکت بسیار جدی است. بطور قطع راضی نگه‌داشتن کلمل مشتریان بیرونی در کاهش هزینه‌ها بسیار مؤثر است."

"بررسی‌ها نشان می‌دهد رضایت مشتری حداقل از سه طریق منجر به افزایش درآمد و سود عرضه‌کننده می‌شود.

۱ - تکرار خرید مشتری راضی - در مورد کالاهای روزمره همچون شیر و ماست

۲ - خرید کالای جدید، از جانب مشتری راضی با صرف کمترین هزینه تبلیغات

۳ - خرید کالا توسط مشتریان جدیدی که توسط مشتریان راضی به کالا تمایل پیدا کرده‌اند."

شکل ۳-۱ به برخی از مزایای رضایت مشتری اشاره کرده است.



شکل ۳-۱ مزایای رضایت مشتریان

"۱ - شکاف شماره یک بین « انتظارات مشتری و استنباط مدیریت سازمان از انتظارات مشتریان » است.

علل بروز شکاف شماره یک :

- فقدان فرهنگ مشتری‌گرایی در سازمان
- عدم تعهد مدیریت

- فقدان توجه به اصل تمرکز بر مشتری در میان مدیران سازمان

۲- شکاف شماره دو بین « استنباط مدیریت سازمان از انتظارات مشتریان و مشخصات فنی محصول یا خدمت » است.

علل بروز شکاف شماره دو :

- محدودیت منابع در دسترس.
- شرایط مساعد بازار و احساس عدم نیاز برای دستیابی به رضایت مشتری.
- بی‌تفاوتی مدیریت سازمان.

۳- شکاف شماره سه بین «مشخصات فنی محصول یا خدمت و نحوه ارائه محصول یا خدمت به مشتری» است.

علل بروز شکاف شماره سه :

- گماردن کارکنان در مشاغلی که با صلاحیت و کارایی آنان تطابق ندارد.
- عدم وجود فرهنگ کار تیمی.
- عدم وجود فرهنگ مدیریت کیفیت جامع.
- مشخص نبودن شرح وظایف کارکنان.
- تعارض و عدم سازگاری وظایف کارکنان با یکدیگر.

۴- شکاف شماره چهار بین «تبلیغات و ارتباطات بیرونی سازمان و نحوه ارائه محصول یا خدمت به مشتری» است.

علل بروز شکاف شماره چهار :

- تبلیغات گمراه‌کننده.
- عدم کارایی بخش بازاریابی سازمان.
- عدم وجود هماهنگی ما بین واحد بازاریابی و واحدهای عملیاتی سازمان.

## سومین اصل طلایی:

### احترام در همه جا و برای همه مشتریان ضروری است

بطور کلی این اصل تأکید دارد که در همه جا به مشتریان احترام بگذارید. وقتی در موقعیت برتر قرار دارید، وقتی سازمان شما با مشکلات روبروست، وقتی مشتری عصبانی است، وقتی مشتری خوشحال است.

احترام برای همه مشتریان الزامی است. اگر مشتری موقت است، اگر مشتری رهگذر است، اگر مشتری کم‌اهمیت است، اگر مشتری دارای مقام و مرتبه‌ای نیست و در هر حال بایستی به همه مشتریان احترام گذاشت و نطفه پرورش عدم‌اعتماد و حاکمیت تبعیض را با احترام به همه مشتریان خشکاند.

احترام همه کسی است یعنی مشتریان در مقام احترام هیچ تفاوتی با یکدیگر نمی‌کنند و هیچ اولویتی برای هیچ کدام از مشتریان در مقوله احترام نیست. حتی مشتریان داخلی انتظار دارند که مدیران در ارتباطات سازمانی (احترام) مسئله‌مادون و مافوق و همسطح را در نظر نگیرند و از این لحاظ همه را به یک چشم ببینند.

## چهارمین اصل طلایی:

### هر مشتری یک مشتری است و هر مشتری فقط یک مشتری است

هر مشتری یک مشتری است این مفهوم را باز می‌کند که هر کدام از مشتریان یکی از مشتریان است و ویژگی‌های مشترکی با همه مشتریان دارد یعنی اینکه مشتریان دارای نیازها، علایق، ویژگی‌ها و درخواست‌های مشترک هستند.

بطور نمونه مشتریان شرکت‌های خدماتی اغلب خواسته‌های مشترکی به شرح زیر دارند:

\_\_ خدمات به طور صحیح و سریع ارائه شود.

\_\_ با افراد آگاه و قابل‌اعتماد سروکار داشته باشند.

\_\_ نحوه و محل ارائه خدمات موردنظر را بدانند.

\_\_ اطلاعات سریعاً در دسترس باشد.

" علی‌رغم اینکه مشتریان مختلف از نظر میزان و اولویت‌های نیازها، تفاوت‌هایی بیکدیگر دارند ولی نیازهای عمومی و اصلی آنها مشابه است. "از طرفی هر کدام از مشتریان نیازها و علایق و ویژگی‌ها و درخواست‌هایی خاص خودشان دارند یعنی هر کدام نیازهایی ویژه دارند که بایستی به آنها توجه کرد.

### پنجمین اصل طلایی:

#### مشتری مداری کنار آمدن با مشتریان ناسازگار است

" اگر یکی از مشتریان مهم از نحوه عملکرد شما بسیار عصبانی باشد و با شما تماس بگیرد، چگونه با او برخورد خواهید کرد؟

— یک پاسخ این است که بگویید: «متأسفم»

— این پاسخ کاملاً اشتباه و بدترین نوع پاسخ است چون برای مشتری مهم نیست که شما چه احساسی دارید.

— پاسخ دیگر این است که بگویید: «معدرت می‌خواهم»

— این پاسخ از پاسخ اول بهتر است اما باید با یک راه حل یا پیشنهاد اصلاحی همراه باشد.

— پاسخ دیگر این است که بگویید: «واقعاً ناراحت کننده است»

— این پاسخ خوب است و نشان می‌دهد که شما به مشتری توجه دارید. اگر در ادامه بگویید: «این اتفاق مرا هم به

شدت عصبانی کرده» به مشتری اطمینان داده‌اید که حتماً برای رفع مشکل اقدام خواهید کرد.

— بهترین پاسخ این است که بگویید: «از شما بسیار سپاسگزارم» این بهترین پاسخی است که به مشتری می‌دهید

چرا که او مطمئن می‌شود برای نگرانی او ارزش قائل هستید سپس برنامه‌های خود را برای رفع مشکل و بهبود آن به مشتری گزارش دهید و نسخه‌ای مکتوب نیز برای او ارسال کنید."

#### چگونگی برخورد با مشتریان ناسازگار

"طرح ده‌ماده‌ای ذیل می‌تواند به منزله چارچوبی برای کمک به کارکنان خط مقدم در فیصله دادن به شکایات مشتری (ناسازگاری مشتری) مورد استفاده قرار می‌گیرد:



- عذرخواهی کنید.
- با دقت گوش بدهید تا به حقایق و جزئیات پی ببرید.
- همدردی کنید تا نشان بدهید که شما مسأله را درک کرده‌اید و شکایت او را شنیده‌اید.
- اگر پاسخ «درست» را نمی‌دانید، پاسخ مبتنی بر حدس و گمان ندهید.
- مسئولیت بپذیرید و طفره نروید . بنا نیست که شما تقصیر را به گردن بگیرید . شما از جانب شرکت «سازمان» عذرخواهی می‌کنید و به حل‌وفصل شکایت می‌پردازید.
- اقدام کنید تا شکایت را به فرد دیگری بدهید یا خودتان به آن رسیدگی کنید
- به مشتری بگویید که در حال انجام دادن چه کاری هستید و اگر فرآیند کار بیش از آنچه شما فکر می‌کردید طول می‌کشد، از او به خاطر تأخیر عذرخواهی کنید. در مورد آنچه اتفاق افتاده‌است توضیح دهید.
- آرامش را حفظ کنید؛ خوش برخورد باشید و اطمینان بدهید که شما مایل به کمک کردن هستید و اینکه مسأله دوباره رخ نخواهد داد.
- مجادله نکنید و اگر مشتری، شما را برآشفته و عصبانی می‌کند، و شما نمی‌توانید از کشیده شدن به مجادله خودداری کنید، فرد دیگری را دخالت دهید. اغلب وارد کردن فرد دیگر در ماجرا، وضعیت را آرام‌تر می‌کند.
- بالاتر از همه، حرفه‌ای برخورد کنید. آرام، دارای قدرت تمرکز، دقیق و مشکل‌گشا باشید."

### ششمین اصل طلایی :

## شکایات مشتریان ارزان‌ترین راه شناخت مشتریان است

### اهمیت شکایت و شاکی

اگرچه "هیچ‌کس دوست ندارد که از شکایات چیزی بشنود، خواه انتقاد مربوط به خودش باشد یا مؤسسه‌ای که در آن کار می‌کند. با وجود این، باید یاد بگیریم که قدر اینها «شکایات» را بدانیم. شکایات می‌توانند خون حیات‌بخش کسب و کارمان باشد. این سخن ممکن است مبالغه‌آمیز به نظر برسد، اما اگر هرگز شکایتی وجود نداشته باشد، این امر به چه معنی است؟

"وجود شاکی به بهتر شدن کار شما کمک می‌کند. اگر به صحبت‌های مشتریان ناراضی گوش بدهید از آنها نکته‌هایی می‌آموزید و به نقاط ضعف خود پی می‌برید. مشتری وقتی شکایت می‌کند نشان می‌دهد که به ادامه کار با شما علاقه‌مند است در غیر این صورت زحمت شکایت به خود نمی‌دهد می‌خواهد قبل از اینکه به سراغ مشتری دیگری برود به شما فرصت بیشتری بدهد."

همچنین "شاکیان و انتقاد کنندگان، دو برابر مشتریانی که مشکلی داشته ولی شکایت‌هایشان را مطرح نکرده‌اند، ارزش دارند، زیرا :

- در مقابل هر شکایتی که از مشتریان دریافت می‌شود ۲۶ مشتری شاکی دیگر نیز وجود دارد که سکوت می‌کند.
- هر یک از این ۲۶ مشتری ناراضی، عدم رضایت خود را با ۸ تا ۲۰ نفر دیگر از مشتریان در میان می‌گذارند.
- ۱۰ درصد از آنان حداقل با ۲۰ نفر دیگر در مورد عدم رضایت خود از ضعف ارائه خدمات گله کرده و آنها را به سوی رقیب می‌کشانند."

فرم فرآیند رسیدگی به شکایت	
مرحله	اقداماتی که باید انجام گیرد
ثبت شکایت	اطمینان حاصل کنید که به آنچه گفته می‌شود توجه دارید. از قطع کردن صحبت مشتری پرهیزید و از نکات مهم یادداشت بردارید. حتی اگر وضعیت موجود عصبانی هستید، ضمن اظهار همدردی، به مشتری نشان دهید که طرفدار او هستید.
سؤال کردن	برای مشخص کردن سوء تفاهمات و برطرف ساختن آنها تحقق و تفحص کنید. برای درک بهتر وضعیت، صادقانه سؤال کنید و از
برای ارائه یک تصویر کامل، جزئیات مربوط به هر وضعیت را از طریق	

پرسیدن سؤالات مناسب جمع آوری کنید.	بازجویی بهره‌زید.
یافتن راهکار در مورد راهکاری که مورد ق بول مشتری باشد توافق کنید.	اطمینان حاصل کنید که راهکارها مشخص و روشن باشد و برای مشتری درارتباط با نحوه حل مشکل تردیدی باقی نمانده است. از مشتری بخواهید تا از طریق امضای یک سند و یا به صورت تلفنی تأیید کند که با اقدام پیشنهادی موافق است.
اجرا برای اصلاح یک وضعیت مطابق با برنامه و استاندارد های مصوب، یک برنامه عمل را به مرحله اجرا در آورید.	برای اطمینان از اجرای موفقیت آمیز و اقداماتی که برای مشتری انجام می شود خلاصه‌ای از برنامه عمل خود تهیه کنید. در خصوص اقداماتی که باید توسط کارکنان سایر بخش ها انجام شوند موافقت همگان را کسب کنید.
پیگیری اطمینان حاصل کنید که بررسی شکایت طبق رضایت کامل مشتری صورت گرفته است.	مطمئن شوید که رضایت مشتری جلب شده است. از او سؤال کنید که آیا می توانید کار دیگری برای او انجام دهید یا خیر. دلایل اصلی شکایت را جویا شوید و از این طریق از بروز مجدد آن جلوگیری کنید.

جدول ۱-۳: فرم فرآیند رسیدگی به شکایت

اصل ششم از اصول طلایی یعنی "شکایات مشتریان ارزان‌ترین راه شناخت مشتریان است" براین تأکید دارد که:

- شکایات ارزانترین شکل شناسایی نقاط ضعف و قدرت سازمان است.
- شکایات سریعترین شکل شناسایی نقاط ضعف و قدرت سازمان است.
- شکایات مستقیم مشتریان منطبق با نیازها و خواسته‌های واقعی مشتریان است.

## هفتمین اصل طلایی :

### ارتباطات مشتریان را با گوش کردن مدیریت کنید

مشتریان نزدیک می‌شوند تا نظرات و ذهنیات خود را درباره سازمان اعلام کنند. آنان تلاش می‌کنند ارتباط برقرار کنند تا نظرات و ذهنیات خود را درباره رفتار و برخوردهای کارکنان اعلام کنند آنان تلاش می‌کنند از طریق ارتباط پیشنهادات، خود را برای بهبود کالا و خدمات ارائه دهند.

برای مشتریان ارتباطات اهمیت دارد زیرا می‌توانند مشکلات خود را درباره هزینه، کیفیت، سرعت دریافت، سهولت دریافت کالا و یا خدمات ارائه دهنده آنان دوست دارند فرصتی باشد تا نگرانی و شکایات خود را بیان کنند.

پس سازمان‌ها برای شنیدن حرف و نظر مشتریان بایستی انرژی و وقت بگذارند البته نه برای اقناع مشتریان بلکه گوش کنند تا بهترین و نزدیک‌ترین درخواست‌های مشتریان را شناسایی کنند. گوش کنند تا مشتریان لذت ببرند گوش کنند تا به این شکل به مشتریان احترام گذاشته باشند و گوش کنند تا مشتریان به این احساس دست یابند که گوش شنوایی هست.

## هشتمین اصل طلایی :

### رضایت کارکنان رابطه‌ای مستقیم با رضایت مشتریان دارد

این نکته را تمامی تحقیقات اثبات کرده‌اند که هرگاه میزان رضایت کارکنان افزایش می‌یابد میزان رضایت مشتریان نیز افزایش می‌یابد. زیرا این کارکنان هستند که می‌توانند با تک تک مشتریان ارتباط برقرار کنند و بر میزان رضایتمندی آنان تأثیرگذار باشند.

کارکنان ناراضی کسانی هستند که با اهداف و مقاصد شرکت شریک نیستند، از آن دوری می‌کنند، برای آن اهمیتی قائل نیستند و رضایتمندی مشتریان سازمان برای آنان ارزشی ندارد لذا تلاشی برای جذب، ارتباط و رضایتمندی مشتریان انجام نمی‌دهند یا حوصله آن را ندارند یا به کار دیگری مشغول شده‌اند. بایستی این کارکنان شناسایی شوند، عوامل و علل

نارضایتی آنان بررسی گردد و تلاش شود حتی الامکان نیازها و مشکلات آنان مرتفع گردد. نکته مهمی که باید دقت شود این است که بخش عمده‌ای از عوامل نارضایتی کارکنان فقط حقوق و مزایا (پول) نیست.

" کارکنان مشتری‌نواز باعث جلب رضایت مشتری می‌شوند و جلب رضایت مشتری باعث افزایش سود آوری سازمان شده و مجدداً سود زیاد سازمان به افزایش انگیزش کارکنان و همینطور دوران این سیکل سه گانه رشد فزاینده‌ای در پی خواهد داشت."

" تأمین نیازهای مادی و معنوی نیروی انسانی سازمان، توجه به کرامت انسانی؛ احترام به وی و ایجاد انگیزه کاری در وی از جمله مواردی است که می‌تواند موجباتی را فراهم آورد که فرد درون یک سازمان خدمات ارزنده‌ای برای سازمان و مشتریان عرضه دارد. تقویت وجدان کاری و پرورش اصول اخلاقی و آموزش اخلاقیات و آموزش‌های رفتاری و آموزش‌های بکارگیری روش‌ها و تجهیزات و بکارگیری ابزارهای تشویق و تنبیه می‌تواند عامل و محرکی برای کوشش بیشتر و تلاش بهتر و مفیدتر برای سازمان و افراد مراجعه‌کننده باشد. در کنار توجه به این عامل مهم نیروی انسانی، استفاده از تجهیزات مناسب و استفاده از روشها و فنون ساده سازی امور و شفاف سازی مقررات و حذف مقررات زائد و دست‌پاگیر می‌تواند موجبات افزایش بهره‌وری سازمان و در نهایت رضایت مشتری را به دنبال داشته باشد."

### نهمین اصل طلایی :

### وفاداری دلیلی محکم برای اثبات رضایتمندی مشتریان نیست

وفاداری مشتری چیست؟

#### مشتریان وفادار

هنگامی که یک سازمان با عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بطور مداوم رضایت مشتری خویش را تأمین نماید، مشتری به تدریج نسبت به سازمان از یک احساس وفاداری و تعهد برخوردار خواهد شد. علاقه فراوان برای خرید مجدد از سازمان و تمایل برای توصیه محصولات سازمان به دوستان و آشنایان از مهمترین مشخصات یک مشتری وفادار می‌باشد.

کسب وفاداری مشتری به لحاظ اقتصادی برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. مشتریان وفادار به دفعات برای خرید محصول به سازمان مراجعه نموده و همچنین به عنوان عامل تبلیغی رایگان در جذب مشتریان جدید برای سازمان عرضه کننده نقش مهمی ایفا می‌کنند."

قانون پارتو یا قانون ۲۰-۸۰ در نظام مشتری‌مدار این است که ۲۰ درصد مشتریان ۸۰ درصد درآمد ما را تأمین می‌کنند و مابقی ۸۰ درصد مشتریان فقط ۲۰ درصد کالا و خدمات ما را می‌خرند. بدین ترتیب شناخت این گروه از بین انبوه مشتریان، برای هر سازمان فوق‌العاده حیاتی و حائز اهمیت است که به آنان مشتریان طلایی و مشتریان وفادار هم می‌گویند. آن‌ها برای ما بسیار حیاتی و سرنوشت‌ساز هستند و باید انتظار این مشتریان را در سطحی بالاتر از آنچه که در حال حاضر از آن برخوردارند، برآورده کرد و لازمه این کار تسخیر کردن قلب مشتری است تا به ما وفادار بماند.

### دهمین اصل طلایی :

#### مشتری داور نامرئی و نهایی موفقیت یا شکست است

" در دنیای تجارت نظر تولیدکنندگان در مورد محصولی که تولید می‌کنند در درجه اول اهمیت قرار ندارد، بلکه برداشت مشتریان از آنچه که می‌خرند و تعریف آنها از خوب یا بد بودن محصول، تعیین کننده موفقیت و یا عدم موفقیت یک شرکت است."

مشتری از آن روی داور نامرئی است که : ۹۴ درصد مشتریان ناراضی شکایات و نارضایتی خود را اعلام نمی‌کنند و همچنین است که اکثریت مشتریان جزء اکثریت خاموش جا معه هستند و همواره سازمانها نمی‌دانند و خیلی اوقات نمی‌توانند که میزان رضایت مشتریان را اندازه‌گیری کنند.

مشتری از آن روی داور نهایی است که تنها آنان هستند که سند موفقیت یا شکست را امضاء می‌کنند و در هر صورت عدم رضایت آنان است که منجر به شکست سازمان‌ها می‌شود.

### ۵-۳- وفاداری مشتری

وفاداری مشتری کلید موفقیت تجاری است و مفهوم مشتری وفادار افزایش قابلیت سوددهی در هزینه‌های پایین است، باید توجه داشت در دنیای پرتحول امروز، ایجاد و نگهداری وفاداری مشتری به تلاشی سخت نیازمند است، تجارت الکترونیکی بسیاری از سدهای ورود رقبا را کاهش داده و توانایی انتخاب بی سابقه تأمین‌کننده (فروشنده) را در اختیار مشتری قرارداده

است. بیشتر سازمان‌های تجاری قدیمی روش‌های نوین روابط مشتری را مد نظر قرار نداده و بیشتر مشتریان خود را از دست می‌دهند.

برای شروع وفاداری در سازمان بایستی ارتباط با مشتریان، به شکل یک رابطه پایدار تکامل پیدا کند. اعتماد و وفاداری دوطرفه باید به تدریج و آگاهانه ایجاد شود. سازمانی که رابطه موفق را ایجاد کند، در نبرد رقابت پیروز شده است. سه مرحله زیر برای برقراری یک ارتباط مؤثر با مشتریان مؤثر می‌باشد:

**مشتری وفادار به عنوان یک بازاریاب عالی و منبع فروش خیلی ارزشمند است.**

### **۱-۵-۳- داشتن ارتباط نامحسوس با مشتری :**

در فرآیند ایجاد وفاداری، ابتدا سازمان باید مشتری را بشناسد. در این مرحله وفاداری به شکل ضعیفی وجود دارد. اگر ارائه خدمات در بانک‌های دیگری مناسب‌تر ارائه شود ممکن است مشتری به سمت رقیب برود.

### **۲-۵-۳- ایجاد شدن روابط :**

در این مرحله، ارتباط عاطفی و منسجمی ایجاد شده است. سازمان با نگرش مشتری در هر دو مرحله قبل و بعد از دریافت خدمات پیوند برقرار می‌کند. سازمان به خواسته‌های مشتری که در حال آشنایی با سازمان است، گوش می‌دهد. در این مرحله، وفاداری تنها متکی به قیمت و محصول نیست. همچنین روابط به شکل یک فاکتور ظاهر می‌شود، اگر چه تضمینی برای اینکه مشتری منبع دیگری را جستجو نکند، وجود ندارد. اما روابط به اندازه کافی برای وفاداری منسجم هستند تا مشتری به سرعت تغییر جهت ندهد. در این مرحله یک تمایل وجود دارد و آن این است که هر دو طرف منافع یکدیگر را برای رشد روابط در نظر می‌گیرند.

### ۳-۵-۳- یکی شدن :

یکی شدن یک ارتباط مدت دار و بطور متقابل قابل تأیید است، به طوری که دو طرف بدون تسلسل به یکدیگر ملحق شده باشند. در این حالت وفاداری براساس درجه بالایی از رضایت ایجاد شده است و مشتری شخصاً به سازمان احساس تعلق می‌کند.

برای یکی شدن و یا ادامه روابط، مشتری و سازمان بایستی منافی را، حتی در مواقعی که هر یک در شرایط نامناسبی قرار دارند، در نظر داشته باشند. در اینجا هدف احساس صداقت متقابل و میل به ادامه روابط است.

در نظر بگیرید که استراتژی مدیریت روابط با مشتریان دارای رشد و تکامل تدریجی باشد. بعضی از مشتریان دارای رشد یا ظرفیت لازم برای یکی شدن را ندارند و هرگز روابط تکامل یافته ای را با یک سازمان برقرار نخواهند کرد. دیگر مشتریان دارای این ظرفیت بوده و تمایل به روابط بیشتری دارند، اما در اینجا سازمان نقش اصلی برای نگهداری این ارتباط و رشد این روابط را بازی می‌کند.

یکی شدن را می‌توان همان حمایت کردن در نظر گرفت که در واقع مشتریان نقش تبلیغات زنده را برای سازمان بازی می‌کنند. سازمان را تمجید کرده و آن را به‌دیگران پیشنهاد می‌کنند.

البته پیش نیاز این مسئله، داشتن روالی مشخص و کارآمد در وضعیت سرویس، کیفیت، قیمت، و ... است. باید توجه

داشت که :

**ایجاد وفاداری با سرویس‌ها و خدمات ضعیف غیر ممکن است.**

با توجه به مطالب بیان شده چهار وضعیت اصلی در روابط مشتری می‌تواند به شرح زیر باشد :

### **الف : مشتری وفادار و سودآور است :**

سازمان در این حالت بر عمیق کردن روابط، تقویت وفاداری و بهینه کردن سودآوری از طریق ارائه خدمات جانبی

بیشتر و سرویس دهی بهتر، تمرکز می‌کند.



### ب: مشتری وفادار بوده ولی سودآور نیست:

در این حالت سازمان بایستی روابط را حفظ کند زیرا مشتری ممکن است از طریق ارائه خدمات بیشتر یا با سرویس‌های موجود سودآور شود.

### ج: مشتری سودآور است ولی وفادار نیست:

در این حالت سازمان بایستی بر تشویق و تقویت رابطه و ایجاد وفاداری کاملاً تمرکز کند

### د: مشتری نه وفادار است نه سودآور:

در این حالت ارزشمند بودن واگذاری مشتری به رقیب وجود دارد.

برای پیشرفت از مرحله وفاداری مشتری به وابستگی مشتری، هر سازمانی باید بتواند جواب سؤال‌های زیر را پیدا نماید.

- اطلاعات سازمان از مشتری تا چه حد است؟
- درآمد سازمان از مشتری جدید چقدر است؟
- درآمد سازمان از مشتری موجود چقدر است؟
- پردرآمدترین مشتریان سازمان کدام دسته‌اند؟
- آیا پتانسیل‌های سازمان به کار گرفته می‌شود؟
- مشتریان بالقوه سازمان چه کسانی هستند؟
- سازمان چگونه وفاداری را تعریف کرده است؟
- سازمان چگونه وفاداری را اندازه‌گیری می‌کند؟
- مشتریان سازمان چقدر وفادارند؟
- سازمان چه تعداد مشتری را در هر سال از دست می‌دهد؟
- سازمان چه تعداد مشتری را حفظ کرده است؟
- ارزش ماندگاری و طول عمر مشتریان سازمان چیست؟
- کدام دسته از مشتریان جدید نیاز به پیگیری دارند؟
- کارکنان چگونه با مشتریان ارتباط هدفدار برقرار می‌کنند؟

— کارمندان سازمان چه اهدافی را بایستی دنبال کنند؟

### ۳-۶- در موقعیت‌های دشوار چگونه رفتار کنیم

#### ۱-۳-۶- همیشه حق با مشتریان نیست

باجه‌دار برای موفقیت در کارش باید ذهنیت ویژه‌ای از روابطش با عموم مردم داشته باشد، زیرا عموم مردم نسبت به آن‌ها ذهنیت خاصی دارند. کارکنان سایر سازمان‌ها، شرکت‌ها و نهادها که با مردم سروکار دارند، با رعایت یک قانون ساده می‌توانند روابط خود را با مشتریان تنظیم کنند: «همیشه حق با مشتری است». اما کارمندان بانک نمی‌توانند چنین نگرشی داشته باشند. هر باجه‌دار در هر لحظه نه فقط با یک مشتری، بلکه با تمام مشتریان سروکار دارد. گاهی اوقات مشتری نمی‌تواند چک خود را نقد کند یا باید اقساط عقب افتاده وامش را بعلاوه جریمه آن پرداخت کند. پس در بانکداری همیشه حق با مشتری نیست.

اگر شما به عنوان باجه‌دار بتوانید در چارچوبی خاص، با رعایت سیاست‌ها و مقررات بانک با مشتریان رفتار کنید و در عین حال رضایت هر یک از مشتریان را نیز فراهم کنید، آن‌گاه دارای مهارتی هستید که به بهبود زندگی‌شان کمک می‌کند. کسانی که به شیوه‌ای مناسب و مثبت با دیگران رفتار می‌کنند، در تمامی مراحل زندگی دوستانی برای خود پیدا می‌کنند.

#### ۲-۳-۶- پنج قانون برای موفقیت باجه‌داران

قوانینی را که در زیر می‌آوریم در افراد حسن‌نیت و رضایت‌ایجاد می‌کنند. بکارگیری آن‌ها شما را قادر می‌سازد که روابط اجتماعی خود را با دیگران به گونه‌ای موفقیت‌آمیز توسعه دهید:

۱. به بانک خودتان اعتماد داشته باشید.
۲. به دیگران اجازه دهید که به خوبی شما را بشناسند.
۳. اجازه دهید دیگران بدانند که شما آن‌ها را دوست دارید.
۴. به خودتان اعتماد داشته باشید.
۵. کارتان را بشناسید و آن را به خوبی انجام دهید.

### ۳-۶-۳- مشتریان غیر منطقی

هنگام مواجهه با افرادی که رفتار غیر منطقی دارند یا ممکن است به دیگران آسیبی برسانند یا موجب زیان و حادثه شوند، دو نکته مهم را بخاطر داشته باشید:

۱- **ترس به خود راه ندهید :** موقعیت‌های زیادی در زندگی وجود دارند که نیازمند عکس العمل فوری‌اند. بنابراین پیش از آنکه بدون تفکر حرفی بزنید یا عملی انجام دهید که ممکن است موجب پشیمانی تان شود، لحظه‌ای کوتاه فکر کنید. ممکن است این لحظه برای شما بسیار طولانی به نظر برسد اما فرد مقابل شما متوجه این تأخیر کوتاه نخواهد بود.

۲- **اگر لازم بود کمک بگیرید :** اگر زبانی به فرد یا وسیله‌ای رسید، اگر مشتری عصبانی شما موجب آزار سایر مشتریان شد، اگر حال کسی بد شد و یا اگر موقعیت دشوار دیگری رخ داد، سریعاً کمک بگیرید . مافوق خود یا رئیس شعبه را خبر کنید، اگر آن‌ها در دسترس نبودند از کارمندی دیگر کمک بگیرید. تصور نکنید که کمک گرفتن نشانه ضعف شماست، بلکه بدانید که دو عقل بهتر از یک عقل کار می‌کند.

موقعیت‌های نامعقول ممکن است برای هر کارمندی در بانک پیش بیاید . در هنگام روبرو شدن با چنین شرایطی، خونسرد باشید و از عقل خود استفاده کنید. شما این موقعیت را دارید که کار صحیحی انجام دهید، پس درست رفتار کنید

### ۳-۶-۴- چند قانون دیگر برای موفقیت در شغل

به منظور اجتناب از افشای اسرار محرمانه مشتریان، نکات زیر را در نظر داشته باشید:

- ۱- هنگام صحبت کردن درباره موضوعات محرمانه مشتریان، آرام صحبت کنید تا دیگران صدای شما را نشنوند.
- ۲- هنگامی که درباره حساب‌های افراد، شماره حساب آن‌ها، شماره چک، مبلغ چک و یا هر مطلب دیگر، حضوری و یا تلفنی با مشتری صحبت می‌کنید، صدایتان را بلند نکنید. نباید این مطلب توسط دیگران شنیده شود.
- ۳- هنگام بررسی اطلاعات در پرونده‌ها، فقط به اطلاعات محرمانه‌ای که نیاز دارید نگاه کنید. تا زمانی که لازم نیست، به سایر اطلاعات نگاه نکنید . مثلاً در درخواست‌های وام اطلاعات زیادی نظیر درآمد، ارزش خالص، تعهدات،

ضمانت‌ها و ... وجود دارد. اگر شما به این اطلاعات ن‌گاه نکنید، مشتریان از شما انتظار نخواهند داشت اطلاعات محرمانه‌ای را که نمی‌دانید بازگو کنید.

۴- اگر از شما خواسته شد که اسرار محرمانه کسی را بیان کنید، هرگز این عمل را انجام ندهید. ممکن است افراد برای کسب این اطلاعات شما را تحت فشار بگذارند یا چالپوسی کنند، اما بخاطر داشته باشید که اگر اطلاعات دیگران را فاش کنید دیگر به شما اعتماد نخواهند کرد.

۵- مواجهه با موقعیت‌های دشوار بخشی از شغل یک باجه دار است و حفظ کاملاً محرمانه اطلاعات مالی بخش حیاتی این شغل است. اگر حفظ اسرار محرمانه دیگران ملکه وجودتان شود، در کارتان دچار اشتباه نخواهید شد. در آن صورت شما یک فرد کاملاً حرفه‌ای هستید.

### ۵-۶-۳- کار در زمان شلوغی صف‌های مشتریان

هنگامیکه در بانک یا مقابل باجه‌تان صف‌های طولانی تشکیل شده و تحت فشار هستید این نکات را رعایت کنید:

۱. با سرعت معمولی خودتان کار کنید: عجله کردن ممکن است منجر به بروز اشتباه شود و شما به علت شلوغی مجبورید در زمان دیگر اقدام به رفع اشتباه کنید. بخاطر داشته باشید که صحت و دقت در انجام امور مالی مشتریان اولین تعهد شماست.

۲. زمان‌های استراحت خود را حذف نکنید: خوردن یک غذای فوری، پاشیدن آب به دست و صورت یا یک استراحت هر چند کوتاه، شما را به سر حال می‌آورد و ظرفیت بیشتری برای برگشت به کار و برخورد با مشکلات به شما می‌دهد. بهتر است زمان استراحت شما به گونه‌ای باشد که بتوانید کارهای حداکثر افرادی را که مقابل باجه‌تان هستند انجام دهید (ساعات شناور) و البته نباید مدت استراحت شما طولانی‌تر از زمان تخصیص داده شده باشد.

۳. از کارمندان جدید و کم تجربه تنها برای امور جاری و عادی استفاده کنید: هنگام ازدحام و شلوغی بانک زمان مناسبی برای بکارگیری کارمندان تازه کار نیست. زیرا آن‌ها برای انجام کارها مجبورند پیوسته از شما سؤال کنند که این امر موجب کندگی کارها و بروز اشتباه می‌شود.

۴. محل کار و باجه تان را کاملاً تمیز و مرتب نگه دارید : شلوغی بهانه خوبی برای بهم ریختگی نیست . در پایان هر عملیات هر چیزی را در جای خود قرار دهید . پراکنده بودن کاغذها بر روی میز یا تجمع آن ها در گوشه‌ای، موجب بروز دردسر برایتان خواهد شد. در زمان‌های شلوغی معمولاً چیزهایی را که در ذهن دارید فراموش خواهید کرد پس هرچه را که لازم است یادداشت کنید و پاکیزه و کارا باشید.

۵. از آزمون روش‌های جدید اجتناب کنید: اگر ایده‌ای برای صرفه‌جویی در زمان داشته باشید بسیار خوب است . اما این روش یا ایده را هنگام ازدحام و شلوغی آزمایش نکنید . روش یا ایده تان را بخاطر بسپارید و هنگامی که بانک خلوت‌تر است آن را امتحان کنید.

### ۶-۶-۳- نقش باجه‌داران در بازاریابی نوین بانکی

تعریف فنی و مناسب از بازاریابی بانک این است : " تمامی فعالیت‌های هدایت شده در جهت مشتریان و نتیجه‌گیری از خدماتی که از سوی بانک به سوی مشتری جریان دارد . " پس بازاریابی بانک شامل تبلیغات، روابط با مشتری، آموزش کارکنان، بازرگانی و تجارت، فروش و روابط کارکنان است.

بازاریابی شامل تمامی فعالیت‌هایی است که موجب جلب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی می‌شود. این به معنای آن است که بازاریابی وظیفه هر یک از افراد سازمان است.

بازاریابی بخش ضروری از شغل شماست و وظیفه مجزایی نیست. بازاریابی در بانکداری مدرن وظیفه بسیار مهمی است که ما بین مسئولان و کارمندان تقسیم شده و شما نیز یکی از آنها هستید.

### ۷-۶-۳- باجه شما یک آینه است

به دلایل امنیتی، هر باجه دار در بانک مکان امنیتی تعریف شده ای دارد. این فضا همان باجه مخصوص هر کارمند است . آنچه که مشتریان در باجه شما می‌بینند، انعکاسی از شما و بانک شماست . اگر این فضا کثیف و بهم ریخته باشد، مشتری

تصور می‌کند که شما کارها را نیز کثیف و در هم انجام می‌دهید. و از آنجایی که بانک شما پول‌های مشتریان را در اختیار دارد و آن‌ها را بکار می‌گیرد، تصور مشتریان این خواهد بود که حتماً این بانک نمی‌تواند از پول‌های آن‌ها هم به خوبی استفاده کند. تصویر فیزیکی که باجه شما به عموم ارائه می‌دهد، اهمیت دارد.

### ۸-۶-۳- خدمات اضافی ارائه دهید

مفهوم "خدمات اضافی" چیزی بیش از دقت، صحت و ادب در کار است. در زیر به برخی از خدمات اضافی که شما می‌توانید به مشتریان‌تان ارائه کنید، اشاره می‌شود:

**خدمت را تکرار کنید:** اگر مشتریان شما شکایتی دارند پیش از آنکه شما را ترک کنند مطمئن شوید که راضی شده باشند. هرگز آن‌ها را نزد شخص دیگری نفرستید. اگر لازم شد خدمت مورد نظر را برایشان تکرار کنید.

**در دسترس باشید:** البته فضای بزرگ و فاصله‌های طولانی می‌تواند این امر را غیر ممکن سازد. اما هرگاه که می‌توانید برای شنیدن حرف‌های مشتریان‌تان و ارائه هرگونه کمک ممکن، آماده باشید.

**در مشکلات مشتریان به آن‌ها کمک کنید:** لید بدانید که مشتریان به اندازه‌ای که شما از چگونگی انجام عملیات بانکی اطلاعات دارید، آگاه نیستند. آنچه که برای شما بدیهی به نظر می‌رسد ممکن است از نظر آن‌ها یک امر غیر مترقبه باشد. شیوه‌هایی را که بانک شما می‌تواند به مشتریان برای درک عملیات بانکی کمک کند به آن‌ها پیشنهاد کنید.

**صادق باشید:** در انجام عملیات بانکی مشتریان صادق و درستکار باشید. حتی در بیان مشکلات و راه‌حلهای ممکن آن‌ها نیز صادق باشید. هیچکس مایل نیست که انتظار چیزی را داشته باشد و بعد ناامید شود.

**قابل اعتماد باشید:** اگر وعده داده‌اید که کاری را انجام دهید، آن را در همان مدتی که قول داده‌اید انجام دهید.

**به مشتریان خود اطلاع‌رسانی کنید:** هنگامی که سیاست‌های بانکی تغییر می‌کنند، خدمات جدیدی ایجاد می‌شود، مشتریان را آگاه سازید و به آن‌ها بگوئید که این تغییرات چه اثری بر آن‌ها خواهد داشت.

**مشتری را سرگردان نکنید:** راه مؤثر دیگر برای ارائه خدمات اضافی آن است که کاری را که از شما خواسته شده به دیگران محول نکنید. هنگامی که مشتری به ویژه از طریق تلفن از شما پاسخی می‌خواهد او را به افراد دیگر پاس ندهید. اگر در موقعیتی قرار گرفتید که پاسخ سؤالی را نمی‌دانید، این امر را بپذیرید اما به مشتری قول بدهید که پاسخ را خواهید یافت و به او اطلاع می‌دهید. شما به عنوان باجه دار، مشتریان دائمی معینی دارید. باید مطمئن شوید که سایر کارکنان بانک نیز این مشتریان را می‌شناسند و در صورت عدم حضور شما این مشتریان کمبودی را احساس نمی‌کنند. به مشتریان خدمات اضافی ارائه دهید و از این فرصت مزیت‌هایی را بدست آورید تا زمانی که این رفتار جزء عادات شما شود. اگر تلاش مضاعفی برای ارائه خدمت به مشتریان داشته باشید، نه تنها آن‌ها را منتفع می‌کنید بلکه خودتان نیز به عنوان بهترین بانک در شهر حسن شهرت می‌یابید و مزیت کسب می‌کنید.

**کارا باشید و کارایی‌تان را نشان دهید:** افرادی که در صف‌های طولانی بانک می‌ایستند، گاهی از این انتظار عصبی می‌شوند. تنها در دو حالت، علیرغم ناراحتی، ساکت خواهند ماند. اول اینکه کارمند بانک در انجام کارش وقت تلف نکند، دوم اینکه در حال انجام کار مهمی باشد. کاری کنید که مشتریان بدانند شما برای ارائه خدمت به آن‌ها، کارتان را به بهترین شکل انجام می‌دهید و تا حد امکان در کارتان کارا هستید. بنابراین تا حد امکان بطور واقعی کارا باشید. هنگامی که مشتری در صف مقابل باجه شما ایستاده‌اند، مشغول صحبت با تلفن نشوید. این عمل از دید مشتری نوعی اتلاف وقت است.

**مؤدب باشید:** در ساعاتی که بانک شلوغ است ادب و احترام شما نسبت به مشتریان باید بیشتر شود تا جبران اتلاف وقت آن‌ها باشد. نکات زیر در مواقعی که با صف‌های طولانی مشتریان منتظر در بانک روبرو هستید به شما کمک می‌کند:

۱. با هر مشتری که روبرو شدید نام او را صدا کنید و با لبخند به او خوشامد بگوئید.
۲. بعد از انجام کار هر یک از مشتریان، به افرادی که در صف منتظر ایستاده‌اند نگاه کنید، لبخند بزنید و با تکان دادن سر به آن‌ها سلام کنید. این عمل شما به آن‌ها می‌گوید که: «من می‌دانم شما اینجا منتظر هستید و خوشحال می‌شوم در مدت زمان کوتاهی کارتان را انجام دهم».

۳. در برابر افرادی که مقابل باجه تان ایستاده‌اند، باجه را تعطیل نکنید. اگر زمان ناهار نزدیک است، پیش بینی کنید که تا آن موقع کار چه تعداد از افراد را می‌توانید انجام دهید و بقیه افراد را به سمت باجه های دیگر بفرستید که بی‌جهت منتظر نمانند.

۴. مراقب باشید هنگامیکه عجله دارید و می‌خواهید سریع‌تر کارها را انجام دهید، کسی از این شرایط سوء استفاده نکند و به شما اطلاعات اشتباه ندهد.

در پایان هر عملیات بانکی به مشتری بگوئید "متشکرم". چنانچه تعطیلات خاصی نظیر نوروز در پیش بود بسیار خوب است که در پایان کارها برای مشتریان تعطیلات خوشی را آرزو کنید