**بسمه تعالی**

**مقدمه**

دغدغه اصلی در تمام سازمان های موفق یکی بیش نیست: مشتریان فرقی نمی کند که یک موسسه بازرگانی باشد، یک بیمارستان یا یک اداره دولتی موفقیت فقط از آن کسانی است که بدنبال جلب رضایت مشتریان هستند.

پنج تا هشت سال پیش موج کیفیت به نفقطه اوج رسید. سازمان ها فهمیدند که کیفیت کافی نیست. امروز موج خدمات به مشتری (مشتری مداری) بیش از موج کیفیت اوج گرفته است و وقتی ضربه خود را به تمامی فرود آورد، شرکت هایی را که آماده نباشند را به تاریخ خواهد برد.متاسفانه مبحث مشتری مداری در ایران گام های نخست خود را طی می کند گویی به رغم کتاب های متعددی که در سال های اخیر به چاپ رسیده هنوز جایگاه مناسبی پیدا نکرده است بسیاری از صاحب نظران دانش مدیریت عصر حاضر را عصر مشتری مداری نام نهادند.

**تاریخچه**

عبارت حق همیشه با مشتری است را اکثر شما شنیده اید. این عبارت در سال 1860 مالک یک فروشگاه درفیلادلفیا اولین بار برای تبلیغات به کار برد. اما امروزه حق با مشتری دیگر شعار نیست. امروزه دیگر لازم نیست کسی را متقاعد کنیم مشتری حرف اول را می زند . نبود مشتری ، نبود درآمد ، سود و در نهایت مرگ سازمان را به دنبال خواهد داشت.

از آغاز انقلاب صنعتی در سالهای نخستین سده نوزدهم تا پایان جنگ جهانی اول بسیاری از سازمانها بر محصول تمرکز می کردند . اگر محصولی با کیفیت بالا و قیمتی منطقی ارایه شود، در آن صورت مشتری کافی و متقاضی برای این محصول وجود خواهد داشت.

در هندوستان بر سر در همه بانک ها و شرکت های بیمه ای لوحی آویخته اند و بر آن این کلمات مشاهده می شود:

مشتری را ارباب خود بدانیم، نه مزاحم – او ریس ماست نه ما ریس او – او به ما خدمت میکند نه ما به او- او تامین کننده زندگی ماست- او ارباب ماست- با مراجعه به ما بر ما منت میگذارد. این کلمات در حقیقت آموزه های مهاتما گاندی رهبر استقلال هند است ، او با این اموزه در نیمه دوم قرن بیستم به هندی ها آموخت چگونه کسب و کارکنند و به چه وسیله در کسب و کار خود موفق باشند.

**مشتری کیست؟**

پاسخ به این پرسش بسیار آسان است اما درک پاسخ آن سخت است. مشتری کسی است که سازمان برای او نیازی را تامین می کند.و در تعریف دیگر مشتری کسی است که : 1-در جامعه ما زندگی می کند و بالقوه از خدمات ما استفاده خواهد کرد. 2- با ما در تماس است و از خدمات ما استفاده می کند.3- با ما کار می کند و در موسسه ما رفت و آمد دارد.4- به خدمات ما متکی است .

هر مشتری دو نوع است:

* **مشتری برون سازمانی:** به شرکت سود می رساند در حالی که مشتری درون سازمانی ارزش افزوده را بالا می برد.
* **مشتری درون سازمانی:** همان کارکنان هستند

در واحد مونتاژ خودرو، هرکارگری که چرخ را به بدنه نصب می کند به صورت یک مشتری درون سازمانی برای کارگری در می آید که بدنه خودرو را مونتاژ می کند. هرچه رابطه مشتریان درون سازمانی بهتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که خدمات بهتری به مشتریان برون سازمانی ارایه شود. اما باید به مشتریان درون سازمانی بیشتر اهمییت بدهیم یا برون سازمانی؟ یعنی اولویت را باید به کدام بدهیم؟

امروزه اگر به مدیران بگویید بهترین منابعی که در اختیار دارید منابع انسانیداست اغلب با این گفته موافقت می کنند، حتی برخی پا را فراتر نهاده و مشتری را در جایگاه دوم قرار دادند و معتقدند بدون وجود کارمندان منعهد و توان افزوده هیچ کاه خدمات مناسبی ارایه نخواهد شد. نمی توان با کارکنان بد رفتاری کرد و از آنها انتظار داشت که با مشتری ها رفتار مناسبی داشته باشند. به همین دلیل است که می گویند (مشتری مداری با استخدام هر عضوی از سازمان آغار می شود ) باید بدانیم که رضایت کارکنان رابطه مستقیم با رضایت مشتریان دارد.

**در بریتانیای کبیر مشتری خداست، در امریکا مشتری بالاترین مقام است ، در ژاپن مشتری پادشاه است و در هند مشتری ارباب است.**

**اینترنت**

از سالهای میانی 1990 فروش الکترونیکی باعث شد که در بحث ارتباط بامشتری مسئله جدیدی مطرح شود که تمام موانع را از نظر بعد فاصله و مسافت از بین ببرد. بهترین نمونه عینی از سازمان موفق در زمینه مشتری مداری اینترنتی شرکت امازون است که جف بزاس بنیانگذار ان است.

**مزایای خرید از کانال های اینترنتی**

1-در تمام ساعات شبانه روز و سراسر روزهای سال در دسترس است.

2- نیاز به صرف وقت ، هزینه آمد و شد ، یافتن جای مناسب توقف خودرو ، خطرهای سفر درون شهری ، حمل پول ،... ندارد.

3-قیمت ها اغلب کمتر و ارزانتر می باشد.

**معایب خرید از کانال های اینترنتی**

**1**-برای تحویل کالا باید یک روز یا کمتر به انتظار نشست

2-پیش از دریافت کالا نمی توان آنرا لمس و احساس کرد

3-امکان چانه زنی و تخفیف کم است

**بازارجهانی(بین المللی)**

شرکتی که فقط در بازار داخلی مهارت داشته باشد در نهایت آنرا از دست خواهد داد. رقبای قوی خارجی به طور اجتناب ناپذیری خواهند آمد و شرکت شما را به چالش خواهند طلبید . کسب و کار حاضر بدون مرز است. برند یکی از عوامل مهم در بازار حهانی است ، بهترین کار برای شرکت تمرکز بربحث جایگاه یابی در بخش های مختلف بازار است بدین معناست که هریک از مدل ها و تبلیغات انجام شده باید بر جایگاه آن مدل در کل بازار تاکید کند. مثلا شورلت بر آمریکایی بودن و طراحی آمریکایی تاکید دارد.

**شرکت ها هنگامی که به خارج از مرز خود می روند باید محصولات و روش های بازاریابی خود را باشرایط بازار تطبیق دهند و موانع را بشکند.**

**موانع درآن سوی مرز ها**

تعرفه ها ، اختلاف دو زبان ، اختلاف دو فرهنگ ، کاهش ارزش نرخ ارزها، خطر کنترل پول خارجی، رشوه ،برگرداندن کالای معیوب و محصول تولید داخلی ، شعار کوکا کولا در گسترده جهانی اینست (ما محلی تولید می کنیم ، جهانی فکر می کنیم)

**تقسیم بندی های زیادی در مورد انواع مشتریان صورت گرفته است اما در اینجا فقط به یک تقسیم بندی اشاره می شود**.

1**-حواریون**

بیش از حد وفادارند ، یک حواری نسبت به کالا یا خدمات رضایت کامل دارد . حواریون خودشان بازاریاب سازمان هستند .

**2-گروه های وفادار**

به عقیده برخی این گروه مهم ترین بخش پایگاه مشتری را تشکیل می دهند این گروه بنای موفقیت سازمان را پی ریزی می کنند.گروههای وفادار در مقایسه با حواریون تلاش کمتری می کنند . ولی پس از روی گرداندن از سازمان به آنجا مراجعه می کنند .در مقایسه با حواریون ثبات بیشتری دارند.در برابر اشتباهات بردباری زیادی از خود نشان می دهند.

**3-مشتریان ناآرام**

مشکل ترین کسانی هستند که سازمان با آنها روبرو است زیرا آنها ضد وفاداری هستند و همواره در پی ارزانترین کالاها هستند . همواره راحت ترین گزینه را انتخاب می کنند ،داد و ستد با آنها سخت است زیرا فوق العاده در امر مذاکره و چانه زنی قوی هستند. اگر انها را راضی نگهدارید و حتی تخفیف زیادی هم بدهید احتمالش خیلی کم است که به مشتری وفادار تبدیل شوند . پیوسته برند عوض می کنندو مغازه های مختلف سر می زنند و هر کجا که تخفیف زیادتر بدهد خرید می کنند.

**4- گروگان**

به نظر می رسد این مشتریان بسیار وفادارند زیرا هیچ راه یا گزینه ای پیش رو ندارند. در شهری که یک بیمارستان یا یک فروشگاه و سینما وجود دارد مشتریان را گروگان گرفته است. انها مجبورند از ما خرید کنند وفاداری انها پس از آمدن رقیب مشخص می شود. باید برنامه وفادار سازی مشتریان را آغاز کنید تا با امدن رقیب مشکلی نداشته باشید اینترنت تنها ابزاری است که مشتریان گروگان را آزاد کرده است. در ایران مثل شرکت های خودرو ساز

**5- روی گردانان از سازمان**

اگر مشتریان وفادار را به میزان زیادی ناراضی نماییم ، شکایت ها را رسیدگی نکنیم ، نارضایتی موقت از محصول زیاد می شود. فرار مشتریان زیاد می شود ، مشتریان وفادار از سازمان روی گردان می شوند

**6- خرابکار(تروریست)**

از دیدگاه ارتباط با مشتری یک خرابکار بدترین بختکی است که سازمان به ان دچار می شود. همان گونه که یک خرابکار سیاسی هیچ قانون و مقررات نمی شناسد در ارتباط بامشتری هم هیچ حد و مرزی را خرابکار رعایت نمی کند.

**7-رقبا**

کلیه شرکت ها رقبایی دارند . اگر فقط یک شرکت هواپیمایی وجود داشته باشد باز هم این شرکت باید نگران راه آهن ، اتوبوس ، دوچرخه و حتی قدم زدن مردم به مقصد های خود باشد.

**رسید گی به شکایت مشتریان**

باید بدانیم مشتریان ما به زبان های مختلفی سخن می گویند ، اگر حرف مشتری را خوب گوش کنیم ، او می تواند روشنگر مسیر ، بهترین راهنما و کمک ما در بهتر شدن محصول و خدمات بنگاه ما می شود. اگر در پی نوآوری هستیم ، باید به طور جدی ساز و کار خوب گوش دادن و شنیدن صدای مشتری را طراحی کنیم.(شرکت بی ام وی می گوید دریافت شکایات برای ما بسیار لذت بخش است مشتریانی که شکایت می کنند بهترین دوستان شرکت هستند)

شکایت ، اموزگار کسب وکار است ، امکان ندارد که شکایت وجود نداشته باشد زیرا کیفیت خدمات یکسان است اما نیاز های انسانها متفاوت است باید کیفیت خدمات را به یک سطح ایده آل رساند.

زیرا مشتریان کمی شکایت می کنند و اکثر مشتریان با پهن کردن دام سکوت از کنار شما می گذرند.

اگر شکایت بوجود آمد در اولین مرحله سعی کنید آنرا به فرصت تبدیل کنید. در اولین گام خود را به جای مشتری بگذارید ، و تحمل حرف های او را داشته باشید. و آرام و خونسرد باشید عذر خواهی کنید از دادن پاسخ هایی مانند من آنجا نبودم ، درباره این اتفاقات چیزی نمی دانم ، اشتباه آقای ..... بوده ، اجتناب کنید زیرا اوضاع را بدتر می کند. و درخواست او را بسرعت اجابت کنید.

از انتقاد او تشکر کنید بعد به مشتری زنگ بزنید و نظرش را مجددا جویا شوید.

**تاریخچه ظهور مدیریت ارتباط با مشتری**

**تاریخچه پیدایش مدیریت ارتباط با مشتری را سه گروه زیر تقسیم می کنند**

**الف : دوره انقلاب صنعتی ( از تولید دستی تا تولید انبوه)** : در انتخاب روش از سوی فورد افزایش کارایی و صرفه اقتصادی مهمترین هدف

**ب:دوره انقلاب کیفیت (تولید انبوه تا بهبود مستمر):**این دوره به تولید کم هزینه تر و با کیفیت تر محصولات منجر شد.

**ج:دوره انقلاب مشتری (بهبود مستمر تا سفارش سازی انبوه):**

در این دوره با توجه به افزایش توقع مشتریان ، تولید کنندگان ملزم شدند محصولات خود را با هزینه کم ، کیفیت بالا و تنوع زیاد تولید کنند.

**تعاریف مدیریت ارتباط بامشتری**

مدیریت ارتباط با مشتری در واقع فرایندی است برای گردآوری و یکپارچه سازی اطلاعات به منظور بهره برداری موثر ، حساسیت و یا نیازهای بازار باشد.

مدیرت ارتباط با مشتری بخشی از استراتژی یک سازمان برای شناسایی مشتریان ، راضی نگه داشتن آنها و تبدیل آنها به مشتری دائمی می باشد.

**مدیریت ارتباط با مشتری استراتژی کسب وکاری است جهت بهینه سازی سودهی ، درامد زایی و رضایت مشتری که بر اساس مبانی زیر طراحی می گردد.**

.ساماندهی ارائه خدمات براساس نیازهای مشتری

.بالابردن سطح رضایت مشتریان مطابق اصول مشتری مداری

.پیاده سازی فرایند های مشتری محور

**اجزای مدیریت ارتباط مشتری**

**.مشتری customer**

**ارتباط relationship**

**مدیریت management**

**سازمان مشتری مدار**

سازمان مشتری مدار سازمانی است که هدف آن پیشی گرفتن از درخواست های مشتریان در مسائلی که بیشترین ارزش را برای آنها داراست ، می باشد سازمان مشتری مدار رضایت مشتری را سرمایه خود و ضامن برگشت سرمایه سازمان می دانند . ارائه خدمات به مشتری همواره سرلوحه تفکرات و برنامه ریزی های او است.

**مزایای مدیریت ارتباط بامشتری برای مشتریان**

**مبنای مدیریت ارتباط بامشتری ارزشی است که به مشتری ارائه می گردد و این ارزش ، چیزی است،که مشتری درک مثبتی از آن دارد. این ارزش می تواند مزایایی را به شکل های زیر برای مشتری فراهم سازد.**

تضمین کیفت، ایجاد تصور مثبت در قبال محصول ، افزایش قابلیت اطمینان ، ضمانت مرتبط با علامت مشخصه محصول که از طریق برنامه های بازار یابی حاصل می شود.

در یک مطالعه موردی که به مزایای حفظ ارتباط با مشتری توجه شده ، مزایای مشتریان از ایجاد ارتباط در سه طبقه به شرح ذیل ارائه گردیده است .

**اطمینان :** کاهش سردرگمی ، اطمینان به ارائه دهنده خدمات و احساسی آکنده از اعتماد به او.

**مزایای اجتماعی:** متمایز کردن مشتریان ، آشنایی مشتریان با کارکنان و توسعه روابط دوستانه با مشتریان.

**بهره مندی از خدمات بیشتر:**خدمات اضافی ، قیمت های ویؤه و اولویت بالاتر نسبت به دیگر مشتریان ، البته باید توجه داشت که مشتریان متفاوتند در نتیجه ارزش روابط و نوع رابطه برقرار شده با آنان نیز متفاوت است که این امر باید در ایجاد ارتباط مد نظر قرار گیرد.

**مزایای مدیریت ارتباط بامشتری برای سازمانها**

مد نظر قراردادن مدیریت ارتباط با مشتری می تواند مزایای بیشماری برای سازمانها فراهم کند

1-از آنجا که یکی از مهمترین دارایی یک سازمان مشتریان آن هستند ، با استفاده از این رویکرد ، حفظ مشتریان فعلی و ترغیب آنان به خرید های مجدد، زمینه ساز بقای سازمان است که هدف اصلی هر سازمانی است.

2- از جنبه ی دیگر، با ورود فناوری اطلاعات به سازمانها زیر چتر مدیریت ارتباط با مشتری ، زمینه ای فراهم می شود تا سازمانها به سمت سازمانهای هوشمند و دانش محور حرکت کنند و با بکارگیری نرم افزار های مدیریت ارتبباط با مشتری ، هزینه های پردازش اطلاعات را کاهش دهند و ارتباطات با مشتریان و زمان کمتر و با سرعت بیشتری صورت گیرد.و نتیجه نهایی آن افزایش قدرت رقابتی سازمان در محیط پر تلاطم امروزی است.

3- مزیت دیگر اینست که مدیریت ارتباط بامشتری ، با جمع آوری اطلاعات کامل مشتریان در یک پایگاه داده ، امکان طبقه بندی مشتریان را براساس راهبرد ها و معیار های سازمان فراهم می سازد، که این می تواند در رسیدن به هدف مدیریت ارتباط با مشتری را تسهیل کند.

**مراحل ارائه خدمت ، مدیریت ارتباط با مشتری**

در اولین مرحله ارائه خدمت مدیریت ارتباط با مشتری ، پایگاه اطلاعاتی بر مبنای اطلاعات و داده های مشتریان تهیه می شود. سپس اطلاعات جمع آوری شده در پایگاه اطلاعاتی بر مبنای تکنیک های مختلف تحلیل می شوند. پس از تحلیل اطلاعات مشتریان ، مشتریان هدف بر اساس معیار سود آوری برای شرکت انتخاب می شوند.

**دلایل حرکت سازمانها به سوی سرمایه گذاری بر مدیریت ارتباط با مشتری**

1-استفاده از روابط جاری با مشتریان فعلی برای به حداکثر رساندن میزان رشد درآمدها

2- مشخص کردن ، جذب نمودن و حفظ بهترین مشتری ها

3-معرفی و مشخص کردن روالها و فرآیند های فروشی که بیشتر تکرار می شوند

4-پاسخگویی به نیاز ها و رفع تقاضای مشتریان

5- ایجاد و اجرای یک راهبرد فعال بازار یابی که به کاهش هزینه ها و شناخت عمیق تر مشتری منجر می شود

**تجارب سنتی بازار یابی در سازمانها نیز به گونه ای دیگر این مطلب را بیان می دارد**

1-هزینه فروش کالا به یک مشتری جدید 6 برابر فروش به مشتری قدیمی است..

2- معمولا هر مشتری ناراضی ، عدم رضایت خود را با 8 الی 10 نفر در میان می گذارد.

3- احتمال فروش یک محصول به مشتری قدیمی در حدود 50 درصد است ، در حالی که احتمال فروش همان محصول به یک مشتری جدید تنها 15 درصد .

4- اگر شرکتی بتواند میزان نگهداری و حفظ مشتری سالیانه خود را 5 درصد افزایش دهد ، می تواند منافع و سود های خود را بین 30 تا 125 درصد افزایش دهد. شکل

**چالش های اجرایی مدیریت ارتباط با مشتری**

پیش از آنکه یک سازمان به اجرای مدیریت ارتباط بامشتری بپردازد ، باید نسبت به مشکلات بالقوه و احتمالی ، آگاهی داشته باشد تا بتواند در موقع لزوم با انها مقابله نماید. در سطح سازمانی ، کسب و کار باید بین بخش های مختلفی که با مشتری در ارتباط هستند در تمام بخش های مربوط به مدیریت ارتباط با مشتری ، فعالیت مشترکی را ایجاد نماید. تا بتواند تاثیر گذارتر باشد این رابطه میان گروهی برقرار شده با مشتری ، بر نقش کارمند در داخل سازمان نیز تاثیر می گذارد همچنین این مسئله می تواند تاکید بر همکاری و مشارکت یک بخش خاص از شرکت را کاهش دهد. این نوع تغییرات خط مشی معمولا در مراحل اولیه اجرا با مخالفت هایی روبرو می شوند. اگر بخواهیم انتقال به مدیریت ارتباط با مشتری به نحوه موثزی شکل بگیرد داشتن نیروی کار ماهر و متخصص ضروری است.

**چالش ی اصلی را که ممکن است یک سازمان در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری مواجه شود**

**الف: هزینه راه اندازی اولیه**

**ب:ابزارهای کاربردی یکپارچه**

**ج:همکاری بخش های مختلف**

**رضایت مشتری**

**الف: شناسایی انتظارات مشتری**

**ب: طراحی کالا و خدمات بر اساس نیاز ها و انتظارات مشتری**

**ج: تولید و تحویل**

**د:مدیریت انتظارات مشتری**

**ه: سنجش رضایت مشتری**

**و:مدیریت شکایت مشتری**