



## خلاصه کتاب قوانین مشتری آنچه در این چکیده می‌آموزید

در این کتاب، سی. بریت بیمر و رابرت ال. شک توضیح می‌دهند که شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات فوق‌العاده به مصرف‌کنندگان، خصوصیات مشابهی دارند. برای مثال، شرکت‌هایی که به خدمات‌رسانی به مشتری به‌عنوان یک ضرورت اجتماعی می‌پردازند، به‌راحتی از رقبا که این موضوع را تنها یک فعالیت اداری می‌دانند، پیشی می‌گیرند. تاکید بر حمایت از مشتری در برنامه‌های آموزشی و نه تنها در سیاست‌های مکتوب، راه دیگری برای توسعه پایه‌ای محکم برای بازگشت مشتریان است.

هر قسمت از این راهنما به یکی از ۱۴ ویژگی تامین‌کنندگان بزرگ خدمات می‌پردازد. محققان اطلاعات خود را از یک تحقیق ۳۰۰۰۰۰ دلاری درباره مشتریان استخراج کرده‌اند که کاملاً برای این پروژه طراحی شده است و یافته‌هایشان را با اضافه کردن مطالعه موردی بسیاری از شرکت‌ها به این تحقیق، غنا بخشیده‌اند. مدیرسبز این راهنما را به خوانندگانی پیشنهاد می‌کند که می‌خواهند از روش‌های شرکت‌های موفق

خدماتی برای به دست آوردن مشتریان مخصوص خود استفاده کنند.

## چگونه خدماتی بی نظیر ارائه دهیم

ارائه خدمات عالی به مشتریان، بهره‌وری را بهبود می‌بخشد، باعث ایجاد وفاداری در مشتری می‌شود و نرخ بازگشت خریداران را افزایش می‌دهد. بسیاری از شرکت‌ها درباره اهمیت مشتریانشان آگاهی دارند، اما تعداد کمی از آنها به مشتریان خود خدمات عالی ارائه می‌کنند. شرکت‌هایی که سعی می‌کنند با مشتریان در تماس باشند، اغلب اطلاعات نامناسبی را جمع‌آوری می‌کنند و آنها را نادرست تفسیر می‌کنند. برای اجتناب از این اشتباهات، از ۱۴ نکته مهم زیر پیروی کنید. شرکت‌های بزرگ این موارد را به کار می‌برند تا به مشتریان، خدماتی بی‌نظیر ارائه کنند.

### ۱. شغل همه

ایجاد بخشی جداگانه برای خدمات مشتریان ممکن است پیام غلطی را به کارمندان انتقال دهد. خدمات‌رسانی به مشتریان باید اولویت اصلی همه اعضای شرکت باشد، حتی انانی که در ارتباط دائمی با مشتریان نیستند. برخی از کارمندان از مواجهه با مشتریان اجتناب می‌کنند چراکه این کار را فراتر از حیطه وظایف خود می‌دانند.

هتل‌های زنجیره‌ای چهارفصل، رویکرد متفاوتی دارد. رهبران این هتل به کارمندان آموزش می‌دهند که خدمات‌رسانی به میهمانان اصلی‌ترین اولویت آنها است. اگر میهمانی از مسئول تعمیرات هتل چهارفصل بخواهد که مسیر رفتن به کافی‌شاپ را به او نشان دهد، این کارگر، مهمان را تا محل کافی‌شاپ همراهی می‌کند. به‌سادگی می‌توان دریافت که تدوین سیاست یک شرکت بر مبنای اینکه خدمات‌رسانی به مشتری باید وظیفه هر یک از کارکنان باشد، کافی نیست. نوشتن بر کاغذ کافی نیست بلکه باید از طریق آموزش کارکنان بر این سیاست تاکید کنید. اضافه کردن استانداردهای خدمت به بیانیه مأموریت شرکت هیچ کمکی به شما نمی‌کند مگر

اینکه آن‌ها را به کارمندان بگویند. یک مطالعه نشان می‌دهد که مدیران استخدام در کمتر از ۲۱ درصد از مصاحبه‌ها به بیان ماموریت‌های شرکت می‌پردازند و تنها ۴۷.۴ درصد از کارگران امریکایی بیانیه سازمان را دیده‌اند.

## ۲. ابتدا به کارمندان بفروشید

ارائه خدمات استثنائی به مشتریان از راضی نگه‌داشتن بهترین کارمندان آغاز می‌شود. روحیه خوب، نرخ ترک سازمان توسط کارمندان و هزینه‌های استخدام را کاهش می‌دهد. روحیه بد به ندرت سربسته باقی می‌ماند. اگر کارمندان یک فروشگاه ناراحت باشند، بسیاری از خریداران به راحتی این موضوع را می‌فهمند. کارمندان سازمان، احساساتی مثل اشتیاق، بی‌تفاوتی و عصبانیت را بسیار ساده‌تر از آنچه مدیران تصور می‌کنند، انتقال می‌دهند.

قبل از اینکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای کی‌مارت در سال ۲۰۰۱ در استانه ورشکستگی قرار گیرد، بسیاری از مشتریان عنوان کرده بودند که احساس کرده‌اند صندوق‌داران و سایر کارمندان از کار خود راضی نیستند. زبان بدن آن‌ها این موضوع را نشان می‌داد، درحالی‌که با جملات نارضایتی بیان نمی‌شد. ایجاد و حفظ رفتارهای مثبت در کارکنان، در محیط کاری لذت‌بخش آسان‌تر است.

گوگل به شدت تلاش می‌کند تا کارمندان را خوشحال نگه دارد، به کارمندان در ۱۱ رستوران در دفاتر اصلی شرکت، غذای رایگان ارائه می‌شود و دامنه خدمات گوگل از شستن اتومبیل تا تعویض روغن و خشک‌شویی و آموزش زبان‌های خارجی امتداد می‌یابد. شرکت‌هایی که کارمندان خود را مالک می‌دانند، می‌توانند با ارائه فرصت‌های جذاب و همسان سرمایه‌گذاری به کارمندان جدید، به حاشیه رقابتی دست یابند. اغلب در چنین کسب‌وکارهایی روحیه خوب و دلگرمی بسیار زیادی وجود دارد، چراکه اغلب جاهای خالی مدیریتی با ارتقای کارمندان همان شرکت پر می‌شود.

### ۳. فرهنگ شرکت

شرکت‌ها با ایجاد فرهنگ مثبتی که کارمندان و مشتریان استقبال می‌کنند، به اهداف خود دست می‌یابند. ماری کی. کسب‌وکار خود در حوزه لوازم‌آرایش را در سال ۱۹۶۳ و با ماموریت شخصی کمک به دیگران برای رسیدن به پتانسیل‌های فردی آغاز کرد. او معتقد بود «هر چقدر بیشتر ببخشی، همان‌قدر بیشتر دریافت می‌کنی» و سرانجام امپراطوری بزرگ در کسب‌وکار خود راه انداخت. اکنون ماری کی. یکی از معروف‌ترین برندهای آمریکا است. به همین ترتیب داستان هتل چهارفصل این‌گونه آغاز شد که ایسادر شاپ در سال ۱۹۶۰ متلی را در مرکز شهر تورنتو افتتاح کرد و تاکید شدید او بر خدمت‌رسانی به مشتری به نحوی بود که رقبا برای رسیدن به چنین سطحی مجبور به مبارزه شدید باشند. از میان روش‌های او می‌توان به این نکته اشاره کرد که به کارمندان پذیرش مبلغ دو برابر آن چیزی را می‌پرداخت که برای جذب بهترین افراد لازم است و به مهمانان خدمات بی‌نظیری ارائه می‌کرد.

### ۴. بزرگ باشید، کوچک بیندیشید

مردم علاقه دارند از شرکت‌های کوچک خرید کنند، دلیل آن چیست؟ تحقیقات نشان می‌دهد که ۹۰.۲ درصد از مشتریان گزارش داده‌اند که در فروشگاه‌های بزرگ احساس دستپاچی می‌کنند و اینکه ۷۸.۶ درصد از آن‌ها ترجیح می‌دهند که اگر فروشگاه‌های کوچک نیز کالا را با قیمت یکسان ارائه می‌کنند، از این فروشگاه‌ها خرید کنند. «کوچک اندیشیدن» موضوعی کوچک و کم‌اهمیت برای کسب‌وکارهای بزرگ نیست. شرکت‌هایی که ریشه اولیه آن‌ها در شهرهای کوچک بوده است، اغلب توانسته‌اند به راحتی، ارتباط فردی خاصی را با مشتریان ایجاد کنند. «کابلا» که فروشنده کالاهای ورزشی است، صنایع مبلمان اشلی و شرکت سرمایه‌گذاری ادوارد جونز مثال‌هایی از شرکت‌هایی هستند که خارج از شهرهای بزرگ پایه‌ریزی شده‌اند و میراث قوی شهرهای کوچک را گرامی می‌دارند. آن‌ها در ابتدای راه، یک مشتری وفادار می‌سازند و در طول مسیر، به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند خدمات ارزنده‌ای را ارائه

می‌کنند.

## ۵. تجربه کلی مشتری: قبل از فروش، در طول فروش و بعد از فروش

مشتریان توقع دارند که در هر مرحله تحسین آن‌ها را برانگیزید. آن‌ها عاشق فروشگاه‌هایی با ظاهر خیره‌کننده هستند که فروشندگانی باهوش داشته باشد و خدمات پس از فروش استثنایی ارائه کند. بسیاری از افراد در ابتدا بر اساس جو و ظاهر فروشگاه‌ها تصمیم به خرید می‌گیرند. همچنین تبلیغات می‌تواند کیفیت و تمایز را به مشتری انتقال دهد. اما بدانید که ابزار تبلیغاتی که از آن استفاده می‌کنید می‌تواند اهمیتی همپای خود داشته باشد. برای مثال، بسیاری از مصرف‌کنندگان، کاغذهای تبلیغاتی داخل روزنامه‌ها را بر اساس کیفیت کاغذ آن ارزیابی می‌کنند. صاحبان فروشگاه‌هایی که در آگهی‌ها نمایش داده می‌شوند ممکن است اعتباری بیشتر از هنرپیشه‌ها داشته باشند.

سرانجام بیان حقیقت در تبلیغات، موردی است که حتما باید رعایت شود. مدیرانی که بر موجود بودن کالاهای تبلیغ‌شده در بازار تلاش نمی‌کنند، به تکرار کسب‌وکار صدمه می‌زنند. صاحبان فروشگاه‌هایی که از تعداد کارمندان خود می‌کاهند ممکن است از نتایج مشابهی متاثر شوند. مشتریان دوست دارند در فروشگاه‌ها به گشت‌وگذار بپردازند اما برای پیدا کردن کالای موردنظرشان به همراهی فروشندگان نیز احتیاج دارند. وقتی کسی در انتخاب کالاها به آن‌ها کمک نمی‌کند، افرادی که در فروشگاه‌ها می‌گردند به خریداران تبدیل نمی‌شوند.

## ۶. ارتباط فردی

هیچ‌چیز حتی اینترنت جایگزین خدمات‌رسانی فردی نیست. مصرف‌کنندگان بر این عقیده‌اند که در واقع وب، مانع ارائه خدمات شخصی می‌شود. آن‌ها دوست دارند

هنگام خرید با یک انسان صحبت کنند و از او کمک بگیرند. علاوه بر آن، ۶۷.۲ درصد از افرادی که مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند، عنوان کرده‌اند که در ازای دریافت خدمات مناسب حاضر به پرداخت ۱۰ تا ۲۰ درصد هزینه بیشتر برای یک کالای خاص هستند. به عبارت دیگر شرکت‌هایی نرخ بالای بازگشت سرمایه خواهند داشت که بتوانند کارمندان ماهری را برای تعامل با مشتریان استخدام کنند.

صاحبان کسب‌وکارهای کوچک ترجیح می‌دهند در ارائه خدمات اختصاصی برای افراد، رقابت کنند. آن‌ها مستقیم‌تر از شرکت‌های بزرگ‌تر، قدردانی خود را نسبت به مشتریان ابراز می‌کنند و می‌توانند روابط بسیار قوی را با مشتریان معمولشان که آن‌ها را به اسم می‌شناسند، برقرار کنند.

یک نظرسنجی در این زمینه نشان می‌دهد که ۸۵ درصد از مشتریان رستورانی که کارمندان آن، مشتریان را به نام می‌خوانند و غذای آن‌ها را سرو می‌کنند، از «تجربه شام» لذت بیشتری می‌برند. ماری کی، ری‌مکت، هارا و چهارفصل، ید طولایی در صدا زدن مشتری با اسم دارند. آمار نشان می‌دهد که کارمندان فروش و خدمات به‌ندرت مشتریان را به اسم می‌خوانند، حتی اگر اسم مشتری روی کارت شناسایی یا کارت اعتباری در دیدرس باشد.

## ۷. همه چیز به زمان برمی‌گردد

زمان برای مصرف‌کنندگان ارزش بیشتری کسب کرده است و امروزه زمان کمتری صرف خرید می‌شود. میانگین ساعات کار، ۴۶ تا ۴۷ ساعت در هفته است و تقریباً یک ساعت از روز صرف رفت‌وآمد می‌شود. پس این موضوع قابل‌درک است که چرا یک‌سوم مردم خرید از فروشگاه‌های بزرگ که صف‌های پرداخت طولانی دارند را متوقف کرده‌اند.

مدیران شرکت اپل این مشکل را بدین گونه حل کرده‌اند که کارمندان فروشگاه خود را به اسکنرهای دستی مجهز کرده‌اند که به آن‌ها امکان می‌دهد عملیات فروش را در هر

مکانی از فروشگاه و نه تنها در باجه‌های مخصوص پرداخت پول انجام دهند. یک کمپانی فروشنده خودرو لکسوس در نیوپورت بیچ کالیفرنیا، امکاناتی به وجود آورده است که برای تعمیر ۱۰۰ ماشین کافی است تا خدمات هر اتومبیل در کمتر از یک ساعت انجام شود.

## ۸. چرا فروش خدمات با فروش کالا متفاوت است؟

گاهی شکست شرکت‌هایی که مسیری اشتباه را طی می‌کنند ناشی از تمرکز بر فروش محصولات به جای تاکید بر خدمت‌رسانی به مشتریان است. خرده‌فروشان خیره می‌دانند که جو فروشگاه به اندازه طبقه‌بندی کالاها مهم است. مثلاً توجه به ایجاد یک تجربه متمایز و خوشایند برای مشتری در فروشگاه‌ها و نه تنها فروش یک قهوه خوب، در رشد استارباکس بسیار موثر بوده است. مدیر هتل‌ها را یک بازار ویژه تشکیل داده است و با دادن کارت‌های اعتباری به مهمانان آن‌ها را قادر می‌سازد که روند هزینه‌ها را پیگیری کنند و به آن‌ها بر حسب میزان خریدی که انجام می‌دهند جایزه می‌دهد. هارا به تدریج یک پایگاه داده به وجود آورده است که قادر به محاسبه ارزش دقیق هر مشتری است که بر اساس هزینه‌کردهای پیشین آن مهمان است. در نتیجه، هارا در ارتباطات با مشتریان برتر عمل کرده است و خدماتش را برای مهمانان سودمندش بهبود بخشیده است.

## ۹. وقتی قیمت تعیین‌کننده است

شرکت‌هایی که تنها سر قیمت رقابت دارند، برای گسترش وفاداری مشتریان مبارزه می‌کنند. قیمت کم می‌تواند به شهرت طولانی‌مدت شرکت و عملکرد مالی کوتاه‌مدت آن صدمه بزند. برای مثال، بسیاری از کسب‌وکارها در حوزه خطوط هوایی و سوپرمارکت‌ها تخفیف‌هایی می‌دهند که می‌تواند حاشیه سود را فرسوده کرده و کاهش دهد. برخی از شرکت‌های موفق خدماتی عالی ارائه می‌کنند درحالی‌که از

کاهش قیمت‌ها جلوگیری می‌کنند. در مقایسه با سایر بیمه‌گرانی که بیمه‌گرانی به کارگران ارائه می‌کنند، شرکت «شواب» زمان بیشتری را صرف تحلیل ریسک و هزینه‌های پوشش این ریسک کرده است. «شواب» همچنین در مقایسه با رقبا با سرعت بیشتری به شکایات پاسخ می‌دهد، کیفیتی که به او کمک کرده است تا در صنعت خود پیشتاز باشد. مشتریان شواب برای آرامش فکری خود حاضرند هزینه بیشتری را بپردازند و خدمات بهتری دریافت کنند.

## ۱۰. گروه‌های چندگانه مشتریان

بسیاری از شرکت‌های خدماتی بزرگ مشتریان متنوعی دارند. برای مثال، شرکت «جانسون و جانسون» داروهایی را به پزشکان و بیمارستان‌ها می‌فروشد و به همان نسبت آن‌ها را میان بیماران توزیع می‌کند. مسافران درجه یک خطوط هواپیمایی خدمات بیشتری را نسبت به مسافران بخش اقتصادی دریافت می‌کنند. بسیاری از کسب‌وکارها به صورت مرتب مهمانان بسیار سودمند را از بقیه مهمانان تشخیص می‌دهند.

## ۱۱. برنامه بلندمدت برای کسب رضایت مشتریان

شرکت‌هایی که برای رسیدن به هدف‌های مالی کوتاه‌مدت تلاش می‌کنند، از رسیدن به اهداف طولانی‌مدت در ارائه خدمات استثنایی به مشتریان باز می‌مانند. وقتی کسب‌وکارهایی که بر خدمات حساس هستند برای دوره طولانی‌مدت هدف‌گیری کنند، بر مشتریانانشان که دارایی‌های کلیدی هستند، تمرکز می‌کنند. پیشروی کورکورانه برای رسیدن سریع به نتایج مالی، عواقبی طولانی به دنبال خواهد داشت. شرکت‌هایی که تخفیف زیاد قائل می‌شوند، با ریسک خدمات بی‌ارزش و از دست دادن مشتریان روبه‌رو هستند. عملکرد در قالب یک شرکت خصوصی، راهی مطمئن برای کسب رضایت مشتریان است. در مقایسه با شرکت‌های دولتی، سازمان‌های

خصوصی برای ایجاد ارتباط با سرمایه‌گذاران، تحلیل‌گران بورس و روزنامه‌نگاران هزینه کمتری را می‌پردازند. «نت جت» که یک شرکت پیشتاز آمریکایی در فروش خدمات هوایی به مسافران اختصاصی است، در دو سال اول فعالیت خود و قبل از اینکه که به بهره‌وری برسد ۴۰ میلیون دلار را در اروپا از دست داد و به تدریج بر بازار اروپا غالب شد. دلیل به نتیجه رسیدن این تئوری، صیوری «وارن بافت» میلیونر بود، رئیس شرکت سرمایه‌گذاری «برکشایر هاتاوی» که یکی از سهام‌داران بزرگ نت جت هست.

## ۱۲. قدرت برندسازی قوی

مشتریان به برندهایی وفادار هستند که با ویژگی‌های مثبتی که در جستجوی آن هستند، هم‌خوانی داشته باشند. با برندسازی قوی، حتی کالاهای معمولی می‌توانند طرفداران زیادی به دست آورند. سس گوجه‌فرنگی یک کالای معمولی است اما شرکت هاینز سهم عظیمی از بازار سس آمریکا را به خود اختصاص داده است و این را مدیون چند دهه بازاریابی قوی و موثر می‌داند. مبنای استراتژی‌های بعضی از برندها، ماموریت کاریشان است. برای مثال، هتل‌های چهارفصل، عهده دارند مبنی بر اینکه هر مشتری بهترین تجربه ممکن از اقامت در یک هتل را در این هتل‌ها به دست آورد. استراتژی برندها باعث تبلیغات موثر دهان‌به‌دهان می‌شود که اغلب قوی‌ترین روش ممکن است.

## ۱۳. ارزش مشتری

نگهداری مشتریان کنونی سودمندتر از جذب مشتریان جدید است. حفظ و نگهداری مشتریان به خدمات فوق‌العاده بستگی زیادی دارد. شرکت‌ها برای تبلیغات، ارتقای فروش و سایر ابزارهای بازاریابی هزینه می‌کنند تا خریداران جدید را جذب کنند. یک دلال ماشین‌های دست‌دوم دریافت که میزان فروش به مشتریان جدید بسیار کم است و جوابگوی هزینه ۴۰۰ دلاری او برای برنامه‌های بازاریابی و ترغیب مشتریان

جدید نیست؛ بنابراین بر مشتریان قدیمی تمرکز کرد. ایجاد کسب‌وکار تکرارشونده، هزینه جذب مشتریان و تبلیغات را کاهش می‌دهد. همچنین کسب‌وکارهای تکرارشونده ارزش شرکت را افزایش می‌دهند. شرکت‌هایی که مشتریان تکراری کمی دارند، نسبت به آن‌هایی که مشتریان تکراری زیادی دارند، مجبور می‌شوند قیمت‌های بالاتری را پیشنهاد دهند.

## ۱۴. تغییر پایدار است

نرخ سریع تغییر به این معنی است که استراتژی‌های موفق بازاریابی، برای مدتی طولانی پاسخگو نخواهد بود. همواره حدسیات خود درباره رفتار مصرف‌کننده را به‌عنوان روندهای جدیدی که به آن‌ها نپرداخته‌اید، بهبود دهید. برای مثال، مردم به طرز فزاینده‌ای علاقه خود به خرید از چندین فروشگاه را از دست داده‌اند. در ۱۹۸۰ آمریکایی‌ها قبل از خرید، به‌طور متوسط در ۳.۵ فروشگاه دنبال کالاهای موردنظر خود می‌گشتند اما میانگین این آمار در سال ۲۰۰۸ به ۱.۳ فروشگاه کاهش یافته است. در نتیجه، خرده‌فروشان باید توانایی این را داشته باشند که با ارائه تجربیات بهتر خرید به این اطمینان برسند که فروشگاه‌های آن‌ها اولین فروشگاه‌هایی هستند که مشتریان برای بازدید انتخاب می‌کنند.

["message\_box text\_color="light]

## نکات کلیدی کتاب

- کسب‌وکارها به‌خوبی از اهمیت ارائه خدمات خوب به مشتریان آگاه‌اند اما تعداد کمی از آن‌ها به این مورد عمل می‌کنند.
- هنگامی که مدیران سازمان بر خدمات‌رسانی به مشتریان تاکید می‌کنند، سطح عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد.
- حدود ۶۷ درصد از افراد با این موضوع موافق‌اند که در صورت دریافت خدمات

بہتر، حاضرند هزینه بیشتری را برای محصولات بپردازند.

- یک سوم امریکایی‌ها گزارش داده‌اند که از خرید در مغازه‌های خاص به دلیل صف‌های پرداخت بسیار طولانی دست کشیده‌اند.
- یک برند قوی، می‌تواند تصویری خاص از یک محصول و حتی یک کالای معمولی ایجاد کند.
- نرخ‌های بالای حفظ مشتریان به خدمات‌رسانی عالی قبل و بعد از فروش اولیه بستگی دارد.
- فضای داخل فروشگاه و تبلیغات ان می‌تواند باعث ایجاد ادراکات مثبت در مشتری شده و آن‌ها را جذب کند.
- تاریخ برندسازی به دوران امپراطوری روم برمی‌گردد، یعنی حدود ۵۰۰ سال پیش از میلاد مسیح، صنعتگران و هنرمندان نام یا علامت خود را بر محصولات حک می‌کردند.
- وقتی یکی از کارکنان رستوران با گفتن نام مشتری، غذاها را به مشتریان معرفی کرد، ۸۵ درصد آن‌ها از غذایشان لذت بیشتری بردند و انگیزه بیشتری برای بازگشت مجدد به رستوران داشتند.
- وقتی برای به‌کارگیری منابع بازاریابیتان برنامه‌ریزی می‌کنید، بر مشتریان ثروتمند تمرکز کنید.

[message\_box/]