



## خلاصه کتاب مشتری مدیر است

در عصر مدرن، فرا رقابتی و اینترنتی امروز که دامنه انتخاب محصول مرزی نمی‌شناسد و اطلاعات و نظرات گسترده درباره محصولات تنها به اندازه چند کلیک با ما فاصله دارد، مشتریانی که تازه به قدرت رسیده‌اند، حرف اول را می‌زنند. شرکت‌هایی که سرشان را در برف فرو کرده‌اند و از پذیرش این واقعیت سر باز می‌زنند، یا از دور خارج می‌شوند یا می‌میرند.

## مشتریان همان جایی می‌مانند که عشق دریافت کنند

زمانی بسیاری از شرکت‌ها قدر مشتریانشان را نمی‌دانستند. آن‌ها تحقیق کمی درباره مشتریان انجام می‌دادند و موقعیت‌های تحقیقی که سر راهشان قرار می‌گرفت را نادیده می‌گرفتند. محصولات بی‌ارزشی تولید می‌کردند که پاسخگوی نیازهای مشتریان نبود. خدمات و ارزش‌هایشان ضعیف بود و کسب سود را مقدم بر هر چیز دیگری می‌دانستند. شرکت‌هایی که از این رویکرد قدیمی پیروی کردند، اکنون به علت کمبود

مشتری در حال زوال هستند. امروزه مشتریانی که از اینترنت نیرو گرفته‌اند، میلیون‌ها گزینه مختلف از محصولات و خدمات در دست دارند. آن‌ها دیگر از این رفتار ضعیف حمایت نمی‌کنند. مشتریان ناخشنود شرکت‌هایی که نیازها و انتظاراتشان را تامین نمی‌کنند را به‌سادگی ترک می‌کنند. آن‌ها به اندازه کافی جایگزین در اختیار دارند.

اگرچه اصل قدیمی چیزی دیگری می‌گوید، اما همیشه حق با مشتریان نیست. اغلب، حق با آن‌ها نیست. اما حق داشتن و نداشتن دیگر مهم نیست. اکنون اطلاعات درباره محصول و قیمت به‌راحتی در دسترس است و مشتریان حرف اول را می‌زنند.

با این ترتیب جدید، کسب‌وکارها باید تحقیقات گسترده‌ای انجام دهند تا مشتریان خود را بیابند و نیازهای آن‌ها را شناسایی کنند. شرکت‌هایی که چیزی برای فروش دارند باید مشتری‌محور شوند.

حتی اگر سعی دارید مشتریان و خواسته‌های آن‌ها را بشناسید، این نکته را در ذهن داشته باشید که ترجیحات آن‌ها مدام در حال تغییر است. مواردی که در گذشته ارزش عمیقی برایشان داشت، اکنون چندان مهم نیست. اطلاعاتی که از مشتریان خود دارید باید تا حد ممکن به روز باشد. در طول تحقیق مشخص کنید که: باید چه مطالبی درباره مشتریان فعلی و مشتریان احتمالی خود در آینده بدانید؟ مشکلات آن‌ها چیست و چطور می‌توانید به حل آن‌ها کمک کنید؟ چطور می‌توانید زندگی مشتریان را بهتر کنید؟ مشتریان چقدر روی محصولات، خدمات و تجربیات شما حساب می‌کنند؟

وقتی به این سوالات اساسی پاسخ دادید، آمادگی لازم برای اجرای فرمول سه مرحله‌ای موفقیت تجاری را دارید: «نیروی مشتریان + مشارکت فعال = سودآوری کلان». یعنی اگر نیازها یا نیروهای اصلی مشتریان را کشف کرده و آن‌ها را با مشارکت فعال جذب کنید، به سود کلانی دست خواهید یافت.

از ۹ نیروی مشتری بهره‌برداری کنید:

**۱. نیروی من.** شوی تلویزیونی ساین‌فیلد که از خودشیفتگی تقدیر می‌کند، نیروی

مشتریان امروزی را به وضوح نشان می‌دهد. مشتری سخن می‌گوید و شما با دقت گوش می‌دهید. چارت سازمانی شما باید دو کادر داشته باشد: کادر بالا مربوط به «مشتری» است و کادر پایین مربوط به «هر کسی که برای خدمات‌رسانی عالی به مشتری لازم است».

آمازون باور عمیقی به نیروی من دارد. جف بزاز موسس آمازون همیشه یک صندلی خالی در جلسات مدیران می‌گذارد تا نمادی از «مشتری آمازون» باشد و این عضو نامرئی را «مهم‌ترین شخص حاضر در اتاق» می‌نامد. شرکتتان باید با تعیین پنج مشکل اصلی مشتری و حل سریع آن‌ها، به نیروی من واقعیت بخشد.

**۲. نیروی ارزش.** قیمت‌های خود را بر اساس مطالعه مشتریان هدف بهینه کنید. ببینید مشتریان قبل از انتخاب محصولات شما چند محصول دیگر را بررسی کرده‌اند. اگر محصولات زیادی را بررسی کرده باشند، نشان می‌دهد که قیمت شما مناسب است. از مشتریان بپرسید آیا باور دارند که ارزش عادلانه‌ای را از محصولات و خدمات شما دریافت کرده‌اند. وقتی جوابشان مثبت است، پس حتما در شرایط خوبی قرار دارید. در غیر این صورت، سه ویژگی که مشتریان خواستار آن هستند اما از شما دریافت نکرده‌اند را مشخص کنید. ببینید آیا محصولاتان ویژگی‌های بی‌فایده‌ای هم دارد. اگر چنین است، از شر این اضافات و هزینه‌های دایناسوری آن‌ها خلاص شوید.

**۳. نیروی عملکرد.** ۹ محصول از هر ۱۰ محصول جدید عملکرد ضعیفی در بازار دارند. اغلب محصولات به این دلیل شکست می‌خورند که از «طراحی مشتری‌محور» بی‌بهره‌اند. بوکیز که یک زنجیره فروشگاه‌های چندمنظوره در تگزاس است، در برنامه‌ریزی و طراحی مشتری‌محور پیشرفت زیادی کرده است. مبنای کسب‌وکار شرکت تهیه دستشویی‌های بسیار تمیز برای مسافران بزرگراه‌های میان ایالتی و طولانی تگزاس است. امکانات این دستشویی‌ها همیشه دستشویی‌های رقبا را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. دستشویی‌های تمیز تا چه اندازه مهم هستند؟ تحقیقات شرکت بوژ اند کامپنی نشان می‌دهد که در صنعت هتل‌داری تمیزی بیش از خدمات مشتریان باعث خشنودی مشتری است. بوکیز خواسته مشتریان برای استفاده از امکانات تمیز را تامین کرد و به موفقیت گسترده‌ای دست یافت. نیروی عملکرد در محصولات برتر،

خدمات عالی و طراحی فوق‌العاده نهفته است، البته همه با قیمتی که با ارزش واقعی آنها هماهنگ باشد.

**۴. نیروی احساس.** زنجیره مواد پروتئینی Trader Joe به‌سختی تلاش کرد تا ارتباطی احساسی با مشتریانش برقرار کند. این زنجیره در هر یک از فروشگاه‌های خود یک جو خانوادگی و صمیمانه ویژه به وجود آورده تا دوستان برای خرید و ملاقات دور هم جمع شوند. درآمد تریدر جو به‌ازای هر مترمربع از فروشگاه‌هایش ۱۳۰۰ دلار بود که در حدود دو برابر فروش متوسط فروشگاه‌های مواد پروتئینی است. شما نیز برای کسب چنین موفقیتی، همدلی را به بخشی جدانشدنی از کسب‌وکارتان تبدیل کنید. تریدر جو فروشگاه‌های خود را به‌گونه‌ای طراحی می‌کند تا مکانی برای گرفتن حس خوب باشد. این فلسفه را در شرکت خود نیز به کار گیرید.

**۵. نیروی سادگی.** همبرگر فروشی In-N-Out با ساده کردن همه چیز به دومین همبرگر فروشی محبوب آمریکا تبدیل شده است. برخلاف بسیاری از رقبای فست‌فود که منوهای پیچیده‌ای طراحی می‌کنند، In-N-Out فقط پنج نوع همبرگر دارد. این شرکت در اصول کار یعنی «غذای خوشمزه و قیمت عادلانه» استاد شده است. برای استفاده از نیروی سادگی، مشتریان خود را به‌دقت ارزیابی کنید و ببینید از محصولات و خدمات مشابه محصولات شما چگونه استفاده می‌کنند. «نقاط درد» مشتریان را کشف کنید و برای التیام بخشیدن به آنها به‌سختی تلاش کنید. خریداران علاقه‌ای ندارند که برای خرید از شما بجنگند، بنابراین کاری کنید که تجربه‌ای ساده و مستقیم داشته باشند.

**۶. نیروی بله.** نمایندگان شرکت Discount Tire، زنجیره‌ای با ۸۰۰ فروشگاه در ۲۳ ایالت با افتخار اعلام کردند که کارمندان این شرکت روزانه حداقل ۶۰۰۰ بار به خواسته مشتریان پاسخ مثبت می‌دهند. آنها به کسانی که درخواست تعمیر رایگان تایر پنچر را دارند، پاسخ مثبت می‌دهند، چه این تایر را از دیسکونت تایر یا از هر جای دیگری خریده باشند. هیچ یک از افراد این شرکت دوست ندارد، نه بگوید، اما همه دوست دارند بله بگویند. وقتی پاسخ مثبت می‌دهید، کارمندان خود را به تعامل با

مشتریان تشویق می‌کنید. تبدیل شدن به یک شرکت بله‌گو کار سختی نیست. فقط افرادتان را تشویق کنید تا پاسخ مثبت دادن را به عادت خود تبدیل کنند. واژه نه را از دایره لغات شرکت خود خط بزنید.

**۷. نیروی سکو.** مشتریان به کمک اینترنت و رسانه‌های اجتماعی سکوه‌های جدید قدرتمندی به نام «تربیبون‌های دیجیتالی» پیدا کرده‌اند که می‌توانند از طریق آن‌ها افکار و احساسات خود درباره محصولات و خدماتی که خریده‌اند و شرکت‌های مربوطه را به دوستان، خانواده، همسایگان، همکاران و حتی غریبه‌ها بگویند. وظیفه شما این است که بفهمید مشتریان چطور و چرا سکوه‌های ارتباطی خاصی را انتخاب می‌کنند. از هر سکو به نحوی استفاده کنید که مانند یک «ماشین بازخورد فعال» عمل کند. این کار باعث می‌شود تا ایده‌های جدید درباره محصولات و خدماتتان را جمع‌آوری کرده و نظر مشتریان برای بهتر کردن آن‌ها را بدانید.

**۸. نیروی سرکشی.** شرکت بیگ‌آس‌فنز در لیکسینگتون ایالات کنتاکی پنکه‌های بزرگی تولید می‌کند که باعث خنک شدن و راحتی گاوها در طول‌ها می‌شود، در نتیجه حداکثر شیر را تولید می‌کنند. اسم قبلی این شرکت اچ.وی.ال.اس (پرسرعت، کم‌سرعت) بود، نامی که هیچ اثری در بهبود فروش نداشت. در عوض، عنوان بیگ‌آس‌فنز (پنکه‌های عظیم) به سرعت توجه هر کسی را جلب می‌کند. شرکت با سرکش به نظر آمدن، داشتن اسمی که به شدت جلب‌توجه می‌کند، استفاده از لوگوی یک خر بامزه و روش مدیریت فعالیت‌های کسب‌وکارش مستقیماً سود می‌کند.

اغلب شرکت‌ها خود را خسته‌کننده و غیرجذاب نشان می‌دهند؛ که این راه متمایز شدن میان انبوه شرکت‌ها نیست. در عوض، شرکت‌ها روش دشوار بیگ‌آس‌فنز که برجسته و غیرمعمول است را انتخاب می‌کنند، آن را تمرین می‌کنند و کمی با مشتریانشان راحت‌تر می‌شوند.

**۹. نیروی هدف.** شرکت کفش‌فروشی تامز بسیار خاص است. این شرکت به مشتریانش وعده می‌دهد که: «با خرید هر جفت کفش، یک جفت کفش نو به یک کودک نیازمند می‌دهد». در اواسط سال ۲۰۱۲، تامز بیش از یک میلیون جفت کفش

به کودکان نیازمند سرتاسر دنیا اهدا کرده بود. تامز به سایر «کارآفرینان خیرخواه» انگیزه داد و آن‌ها اکنون از روش «یکی در ازای یکی» این شرکت برای بخشیدن محصولات مختلف از جمله «کتاب، لباس کودک، عروسک، جوراب، تیشرت، غذای سالم، ویتامین‌ها، تخت حیوانات خانگی، لباس‌های زمستانه و مسواک» استفاده می‌کنند. امروزه، بسیاری از مشتریان مایل‌اند محصولات و خدمات موردنیاز خود را از شرکت‌هایی بخرند که آن‌ها را قابل‌تحسین و الهام‌بخش می‌دانند. نیروی هدف‌چیزی به جز خدمات‌رسانی به دیگران نیست. معنی‌اش انجام کار صحیح است و مزیت استراتژیکی ایجاد می‌کند.

## سود + ۱۱

مشتریان رویکرد جدید «تفکر مشتری» شما را تحسین خواهند کرد. این فلسفه عملی کسب‌وکار، توازنی میان تحلیل منطقی و درک تصویر کلی ایجاد می‌کند. این رویکرد، مغز چپ «هوش کمی مشتری» (تحلیل کلی داده‌ها) را با مغز راست «بینش کیفی مشتری» (همدلی) ترکیب می‌کند و «چه چیز» را در کنار «چرا» قرار می‌دهد. دلایل واقعی اقدام یا خرید مشتریان مهم‌ترین حلقه گمشده معادله تحقیقات بازار است.

وقتی شرکتتان با رویکردی مشتری‌محور کار کند، با مصرف‌کنندگان تعامل کرده و تجربه آن‌ها را بهبود می‌بخشد. این بهترین راه ایجاد یک برند منحصربه‌فرد و بهینه کردن ارزشی است که ارائه می‌دهید. سهم بازارتان افزایش خواهد یافت و کسب‌وکارتان سودآورتر خواهد شد. به‌علاوه، یک شرکت مشتری‌محور شما را به‌سرعت به سودآوری خواهد رساند. در ۱۱ حوزه دیگر هم می‌توانید منتظر کسب سود باشید:

۱. **الهام‌بخشی غیرمعمول.** به کمک بازخوردهای مشتریان، شرکتتان گستره‌ای از ایده‌های جدید را تجربه خواهد کرد.

۲. **اشتیاق عمیق.** مشتریان و کارمندان شما ارتباط احساسی بسیار مثبت‌تری با

شرکت خواهند داشت.

**۳. اعتماد تزلزل ناپذیر.** اگر رفتار درستی با مشتریان خود داشته باشید، اعتماد بیشتری به شرکنتان پیدا می‌کنند.

**۴. وفاداری متعصبانه.** برای ایجاد وفاداری، از طرفداران خود بخواهید که اشتیاق شدیدی را نسبت به شرکت شما و محصولات و خدمات آن در دیگران ایجاد کنند.

**۵. کاهش هزینه خلاقانه.** مشتریان دیدگاه‌ها و پیشنهادات ارزشمندی برای بهبود محصولات و خدمات در اختیارتان قرار می‌دهند. با حذف ویژگی‌های بی‌اهمیت از نظر مشتریان، هزینه‌های تولید را کاهش دهید.

**۶. نوآوری معیارساز.** مشتریان با خوشحالی به شرکای شما تبدیل می‌شوند تا به نوآوری بیشتر شرکت کمک کنند.

**۷. شناخت زیاد از برند.** تبلیغات دهان‌به‌دهان بسیار قدرتمند است، به‌خصوص وقتی مشتریان مشتاق با استفاده از رسانه‌های اجتماعی و سایر روش‌ها دلایل برجسته بودن شرکت شما را به دوستان، آشنایان و همکاران خود بگویند.

**۸. دگرگونی فرهنگ تحسین برانگیز.** هر سازمانی را باید گهگاه تکانی داد. مشتریان بهترین افراد برای انجام این کار و هدایت شما به مسیر جدید هستند.

**۹. رشد زیاد.** اگر فقط در یکی از حوزه‌های نیروی مشتری ارتقا پیدا کنید، فروش‌تان به‌شدت افزایش خواهد یافت.

**۱۰. داستان‌گویی جذاب.** مشتریان خوشحال می‌شوند که داستان‌های مثبت از تجربیات خود در رابطه با محصولات یا خدماتتان را با شما در میان بگذارند. از این داستان‌ها برای برانگیختن اشتیاق سهام‌داران و مشتریان نسبت به شرکت خود استفاده کنید.

**۱۱. مزیت رقابتی برجسته.** اگر مشتریان هیجان زیادی نسبت به شرکت شما و محصولات و خدمات آن داشته باشند، رقبا را از میدان به در خواهید کرد.

## منشور مدیر مشتری

برای بهینه کردن کسب‌وکار خود باید مشتریان را بشناسید، آن‌ها را بررسی و تغذیه کنید. این موارد را برترین اهداف خود بدانید و منشور مدیر مشتری را به بخشی جدانشدنی از فعالیت‌های‌تان تبدیل کنید. مطابق این منشور، «بزرگ‌ترین دارایی شرکت‌ها، ساختمان، شهرت یا میراثشان نیست، بلکه مشتریانشان است». بهترین راه عملی کردن این منشور این است که به مدیر مشتریان شرکت خود تبدیل شوید، یعنی شخصی که مدام مواردی را از طرف مصرف‌کننده تغییر می‌دهد.

قهرمانان رویکرد مدیر مشتری می‌دانند که در نهایت همه چیز به خریدار ختم می‌شود. آن‌ها برای انتقال کار و ارزش به‌سختی تلاش می‌کنند. به مشتریانشان افتخار می‌کنند و از طرف آن‌ها کارها را ساده می‌کنند. هر کار ممکن را برای پر کردن شکاف میان کارمندان و مشتریان انجام می‌دهند. عاشق تعامل با خریداران هستند و «بله» همیشه واژه محبوبشان است.

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

### درباره نویسنده

چاک وال موسس شرکت مشاوره «مدیر مشتری»، هفت شرکت دیگر را نیز تاسیس کرده و به مطالعه ۱۰۰.۰۰۰ مشتری در همه حوزه‌های کسب‌وکار پرداخته است.

[message\_box/]