



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



دانشکده کسب و کار
دانشگاه هاروارد

(چاپ سوم)



راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

تمرکز بر مشتری

ارزش افزایی، خوش نامی، کسب وفاداری، سودآوری

مشاور: جیمز هسکت

ترجمه: سمیه محمدی، مریم شهبازی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

عنوان و نام پدیدآور:	تمرکز بر مشتری: ارزش افزایی، خوش‌نامی، کسب وفاداری، سودآوری / دانشکده کسب و کار هاروارد؛ ترجمه سمیه محمدی، مریم شهبازی.
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری:	۹۶ ص. مصور، جدول، نمودار؛
فروست	مجموعه کتاب های همراه مدیران
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۸۰-۱
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	Focusing on Your Customer: Expert Solutions to Everyday Challenges, c2010
یادداشت	چاپ سوم
موضوع:	مشتری‌شناسی، خدمات مشتری، موفقیت در کسب و کار
شناسه افزوده:	محمدی، سمیه، ۱۳۶۱ تیر- شهبازی، مریم، ۱۳۶۴ - مترجم
شناسه افزوده:	مدرسه بازرگانی هاروارد
رده بندی کنگره:	۱۳۹۳ ت/۵/۴۱۵/۵ HF۵۴
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۸۱۲
شماره کتابشناسی ملی:	۳۲۵۲۰۹۶

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

تمرکز بر مشتری

ارزش‌افزایی، خوش‌نامی، کسب وفاداری، سودآوری

دانشکده کسب‌وکار هاروارد

مترجمان

سمیه محمدی

مریم شهبازی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

مجموعه کتاب های همراه مدیران تمرکز بر مشتری

راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

مترجم: سمیه محمدی، مریم شهبازی
طراح جلد: امید نعم‌الحبيب
صفحه آرا: شرکت بایانو
شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
چاپ سوم: بهار ۱۳۹۴
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
نمبر: ۸۸۸۳۶۴۱۰
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): www.AryanaGhalam.com

مقدمه ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نموده است. که خوشبختانه طی این سال‌ها مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفته است. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند.

مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

۱۰	پیام مشاور.....
۱۳	مبانی تمرکز بر مشتری
۱۳	سه اصل در وفاداری مشتری.....
۱۴	نگهداری.....
۱۴	فروش‌های مرتبط.....
۱۵	توصیه‌ها.....
۱۵	سه اصل و مشتری‌های داخلی شما.....
۱۶	زمانی که اصول مشتری‌مداری در بودجه بازاریابی.....
۱۹	هدف گرفتن مشتریان مناسب
۲۰	یافتن مشتریان هدف.....
۲۱	انطباق با انتظارات مشتریان هدف.....
۲۵	درک تاثیر وفاداری مشتری بر سودآوری
۲۶	محاسبه ارزش دوره عمر مشتری.....
۲۹	درک کامل زنجیره سود-خدمت.....
۳۰	مراحل محاسبه ارزش دوره عمر مشتری.....
۳۵	برجسته کردن تمرکز کارکنان بر مشتریان
۳۶	درک هزینه بالای گردش نیروی کاری.....
۳۸	مبارزه با نقل و انتقالات.....
۳۹	نکاتی برای انتخاب فرد مناسب.....
۴۱	نکاتی برای پشتیبانی و تأمین ابزار.....

فهرست مطالب

۴۲ نکاتی برای اعطای آزادی درون محدودیت‌ها.
۴۳ نکاتی برای پاداش نتایج.
۴۵ آشنا شدن با مشتریان .
۴۶ دریافت بازخورد از مشتریان.
۵۴ مشاهده مشتریان.
۵۴ گام‌هایی برای مشاهده مشتریان و طراحی راه‌حل‌ها.
۵۹ انتقال ارزش‌های غیرقابل تغییر به مشتریان .
۶۰ درک معادله ارزش مشتری.
۶۱ توسعه اهداف رضایتمندی مشتریان سودآور.
۶۴ طراحی فرآیندهای مشتری پسند.
۶۵ گام‌هایی برای طرح‌ریزی فرآیند خدمت.
۶۷ طراحی پست‌های شنیداری اثربخش.
۶۸ گام‌هایی برای گسترش پست‌های شنیداری.
۶۹ گام‌هایی برای بهبود پست‌های شنیداری.
	نکات و ابزارها
۷۵ ابزارهایی برای تمرکز بر مشتری .
۸۸ خودآزمایی.
۹۲ پاسخ خودآزمایی.

پیام مشاور

چرا باید بر مشتری خود تمرکز نمایید؟

بسیاری از مدیران می‌دانند که تمرکز بر مشتریان سازمان‌شان اهمیت دارد. در کل، بدون وجود مشتری کسب‌وکاری وجود نخواهد داشت، اما دلیل ویژه‌تری برای تشویق افراد گروه‌تان برای تمرکز بر مشتری وجود دارد: تامین نیازهای مشتریان‌تان می‌تواند مستقیماً به سودآوری بیشتر برای شرکت شما تبدیل شود. چگونه؟ زمانی که شما و گروه‌تان بهترین مشتریان و نیازهای آن‌ها را بشناسید، می‌توانید خدماتی عالی به آنها ارائه دهید. مشتریان هدف‌تان با تبدیل شدن به یکی از طرفداران وفادار به شما پاسخ می‌دهند. مشتریان وفادار از سازمان شما بیشتر می‌خرند و به راحتی پول بیشتری در ازای محصول شما پرداخت می‌کنند و به این ترتیب درآمد شما را افزایش می‌دهند. در عین حال لازم نیست که شرکت برای بازاریابی و جذب مشتری، سرمایه‌گذاری زیادی انجام دهد و از این رو هزینه‌ها کاهش می‌یابد.

با افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها، توامان سود شما افزایش خواهد یافت. این کتاب به شما کمک می‌کند که این چرخه موفقیت را فعال نمایید. شما در خواهید یافت که چرا وفاداری مشتری به عنوان موتور سودآوری مهم است و چگونه مشتریان مناسب را هدف قرار دهید، چگونه وفاداری در موارد خاص بر سودآوری تأثیرگذار است و چگونه می‌توان توجه کارکنان را به مشتریان جلب نمود. شما همچنین روش‌های باارزشی برای تشخیص بهترین مشتریان و خواسته‌های آنها خواهید آموخت و یاد می‌گیرید چگونه از این دانش برای انتقال ارزش مناسب به

مشتریان استفاده کنید. در سراسر این کتاب، ابزارها، مثال‌ها و تمرین‌های متعددی برای ارتقای مهارت‌های شما در استفاده از اطلاعات ارائه خواهد شد. تمرکز بر مشتری تنها برای بازاریابان یا کارکنان واحد فروش یا کارمندانی که هر روز با مشتریان سروکار دارند ضروری نیست، بلکه همه کارکنان بدون توجه به نقش‌شان در سازمان باید مشتری‌مدار باشند. این کتاب شما و گروه‌تان را برای دستیابی به این هدف یاری می‌رساند و به شما کمک می‌کند تا نتایج بهتری برای شرکت‌تان به ارمغان آورید.

مشاور جیمز. ال. هسکت

جیمز. ال. هسکت، کتاب‌های زیادی در مورد مشتریان، خدمات، حفظ مشتریان و توانمندسازی کارکنان منتشر نموده است. او استاد افتخاری بنیاد بکر^۱ در کسب‌وکار هاروارد است. یعنی جایی که او از سال ۱۹۶۵ در کلاس‌هایی نظیر مدیریت خدمات، سیاست کسب‌وکار، بازاریابی، زنجیره تامین کسب و کار و مدیریت عمومی تدریس می‌کند. هسکت همچنین مؤلف کتاب‌هایی نظیر زنجیره سود-خدمت^۲، پیشرفت خدمت^۳ و تغییر نقش‌ها در بازی^۴ و موفقیت خدمت^۵ بوده است. او مشاور مدیریت و مدیر شرکت لیمیتد برندس^۶ نیز هست.

1. Baker Foundation Professor Emeritus
2. The Service- Profit Chain
3. Service Breakthroughs
4. Changing the Rules of the Game
5. Service Success
6. Limited Brands

**مبانی تمرکز بر
مشتری**

سه اصل در وفاداری مشتری

مطالعات نشان می‌دهد که هرچه طول مدت وفاداری مشتریان افزایش یابد، میزان سودآوری آنها بیشتر می‌شود. چرا؟ به این پرسش می‌توان با سه اصل «۳R» مربوط به وفاداری مشتری پاسخ داد:

نگهداری^۱، فروش‌های مرتبط^۲ و توصیه‌ها^۳.

نگهداری

اولین اصل وفاداری مشتری، نگهداری است. تداوم ارتباط با مشتری طی زمان و با ادامه خرید محصولات توسط مشتری، جریان پایداری از درآمد ایجاد می‌کند. هزینه‌های بازاریابی کاهش می‌یابد. در بیشتر موارد هزینه‌های واقعی تداوم خدمت به مشتری کاهش می‌یابد چرا که او با محصولات، خطوط تولید و رویه‌های شرکت، آشنا شده است.

«برآوردهای گوناگون نشان می‌دهد که هزینه جذب یک مشتری جدید پنج برابر و حتی بیشتر از هزینه نگهداری مشتری موجود است.»

جیمز. ال. هسکت

فروش‌های مرتبط

مشتریان وفادار، فروش‌های مرتبط - فروش محصولات و خدمات جدید به مشتریان موجود- را ایجاد می‌کنند. سود حاصل از فروش‌های مرتبط بسیار

1. Retention
2. Related Sales
3. Referrals

بیشتر از فروش محصولات به مشتریان جدید است. شرکت آینده‌نگر محصولات جدیدش را با گوش دادن به مشتریان وفادارش توسعه می‌دهد. از این رو مشتریان وفادار علاقه بیشتری به خرید دارند چرا که می‌دانند محصولات مطابق میلشان است و از قبل نیز تا حدودی به شرکت اطمینان داشته‌اند. فروش محصولات جدید به مشتریان موجود، هزینه‌های کمتری را دارد چرا که بازاریابی کمتر، اعتبارسنجی کمتر، نامه‌نگاری‌های کمتر و زمان کمتری را می‌طلبد. به علاوه، مشتریان وفادار اغلب کمتر از مشتریان جدید، نسبت به قیمت حساس هستند.

توصیه‌ها

توصیه‌های مثبت بهترین نوع بازاریابی است که رایگان است. توصیه‌های مثبت مشتریان، برای سود و رشد شرکت، حیاتی است. تحقیقات نشان می‌دهد که مشتریان راضی حداقل به پنج نفر دیگر در مورد تجربه خوبشان اطلاع می‌دهند این در حالی است که مشتریان ناراضی به یازده نفر دیگر خبر می‌دهند. خودتان به عنوان مشتری، می‌دانید که توصیه‌های شخصی خیلی بهتر از روش‌های بازاریابی سنتی است. مطالعات نشان داده‌اند که اگر از مشتریان وفادار خواسته شود که شرکت را به دیگران توصیه کند، اغلب آنها به مشتریان وفادارتری تبدیل خواهند شد.

سه اصل و مشتری‌های داخلی شما

این سه اصل حتی در مورد ارائه خدمت به مشتریان داخلی (کارکنان)، سایر افراد، گروه‌ها و یا تیم‌های موجود در سازمان‌تان صدق می‌کند. هرچه رابطه

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هرروزه با آنها مواجه می‌شوند، ارائه می‌دهد. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها و ابزارها و آزمون‌ها می‌باشد که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه‌ی کوچک آن استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان پذیر است.

Focusing on Your Customer Expert Solutions to Everyday Challenges



تمرکز بر مشتری تنها برای بازاریابان یا کارکنان واحد فروش یا کارمندانی که هرروز با مشتریان سروکار دارند ضروری نیست، بلکه همه کارکنان بدون توجه به نقش‌شان در سازمان باید مشتری مدار باشند. این کتاب شما و گروه‌تان را برای دستیابی به این هدف یاری می‌رساند و به شما کمک می‌کند تا نتایج بهتری برای شرکت‌تان به ارمغان آورید.



گروه پژوهشی-صنعتی آریانا



دانشگاه سارود

ISBN: 978-600-6227-80-1



9 786006 227801

۴۸۰۰ تومان