



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



دانشکده کسب و کار  
دانشگاه هاروارد



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

مترجمان: سمیه محمدی، مریم شهبازی

به نام خداوند بخشنده 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، ۱۳۹۵.                                                                                                |
| مشخصات ظاهری:         | ۹۶ ص. مصور، جدول، نمودار                                                                                                |
| فروست                 | مجموعه کتاب های همراه مدیران                                                                                            |
| شابک                  | ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۸۰-۱                                                                                                       |
| نوبت چاپ              | چاپ ششم، بهار ۱۳۹۹                                                                                                      |
| یادداشت:              | Focusing on Your Customer: Expert Solutions to Everyday Challenges, c2010                                               |
| موضوع:                | مشتري شناسي، خدمات مشتري، موفقيت در كسب و كار                                                                           |
| شناسه افزوده:         | محمدی، سمیه، ۱۳۶۱ تیر- شهبازی، مریم، ۱۳۶۴ - مترجم                                                                       |
| شناسه افزوده:         | مدرسه بازرگانی هاروارد                                                                                                  |
| رده‌بندی کنگره:       | ۱۳۹۳ ۸/۵/۴۱۵ HF۵۴                                                                                                       |
| رده‌بندی دیویی:       | ۶۵۸/۸۱۲                                                                                                                 |
| شماره کتاب‌شناسی ملی: | ۳۲۵۲۰۹۶                                                                                                                 |

مجموعه کتابهای همراه مدیران

# تمرکز بر مشتری

ارزش افزایی، خوشنامی، کسب وفاداری، سودآوری

دانشکده کسب و کار 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

مترجمان: ..... سمیه محمدی، مریم شهبازی  
طراح جلد: ..... امید نعم الحبيب  
صفحه آرا: ..... شرکت بایانو  
شمارگان: ..... ۲۰۰۰ نسخه  
ناشر: ..... آریانا قلم  
نشانی: ..... خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷  
تلفن: ..... ۸۸۳۴۲۹۱۰  
نمبر: ..... ۸۸۸۳۶۴۱۰  
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): ..... [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

## مقدمه ناشر

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

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

انتشارات آریانا قلم به‌منظور فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۴ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف کرده 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 است تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند.

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

سمیه محمدی  
مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

## فهرست مطالب

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ۱۰ | پیام مشاور.....                                   |
|    | <b>مبانی تمرکز بر مشتری</b>                       |
| ۱۳ | <b>سه اصل در وفاداری مشتری.....</b>               |
| ۱۴ | نگهداری.....                                      |
| ۱۴ | فروش‌های مرتبط.....                               |
| ۱۵ | توصیه‌ها.....                                     |
| ۱۵ | سه اصل و مشتری‌های داخلی شما.....                 |
| ۱۶ | زمانی که اصول مشتری‌مداری در بودجه بازاریابی..... |
| ۱۹ | <b>هدف گرفتن مشتریان مناسب.....</b>               |
| ۲۰ | یافتن مشتریان هدف.....                            |
| ۲۱ | انطباق با انتظارات مشتریان هدف.....               |
| ۲۵ | <b>درک تاثیر وفاداری مشتری بر سودآوری.....</b>    |
| ۲۶ | محاسبه ارزش دوره عمر مشتری.....                   |
| ۲۹ | درک کامل زنجیره سود-خدمت.....                     |
| ۳۰ | مراحل محاسبه ارزش دوره عمر مشتری.....             |
| ۳۵ | <b>برجسته کردن تمرکز کارکنان بر مشتریان.....</b>  |
| 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            |
|    | <b>نکات و ابزارها</b>                                |
| 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، توانان 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<sup>۱</sup> در کسب و کار هاروارد است. یعنی جایی که او از سال ۱۹۶۵ در کلاس‌هایی نظیر مدیریت خدمات، سیاست کسب و کار، بازاریابی، زنجیره تامین کسب و کار و مدیریت عمومی تدریس می‌کند. هسکت همچنین مؤلف کتاب‌هایی نظیر زنجیره سود-خدمت<sup>۲</sup>، پیشرفت خدمت<sup>۳</sup> و تغییر نقش‌ها در بازی<sup>۴</sup> و موفقیت خدمت<sup>۵</sup> بوده است. او مشاور مدیریت و مدیر شرکت لیمیتد برندس<sup>۶</sup> 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<sup>۱</sup>، فروش‌های مرتبط<sup>۲</sup> و توصیه‌ها<sup>۳</sup>.

### 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 میل شان 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.

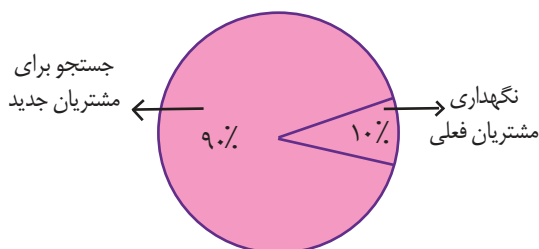
### سه اصل و مشتری‌های داخلی شما

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

مثبت با مشتری داخلی تداوم یابد، دو طرف بهتر با یکدیگر کار می‌کنند. با رشد رابطه طولانی مدت شما با مشتریان داخلی، ارتباط شما، موثرتر می‌شود تا جایی که سودآوری شرکت‌تان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. در یک رابطه داخلی موثر، هم‌افزایی شکل می‌گیرد. گروه‌های مختلف سازمان می‌توانند برای تولید محصولات جدید و یا ارائه خدمات به مشتریان، راه‌های جدید و خلاقانه‌ای خلق نمایند.

## زمانی که اصول مشتری‌مداری در بودجه بازاریابی نادیده گرفته می‌شود

شکل «مشتریان جدید در مقابل مشتریان وفادار» نشان‌دهنده نوعی از بودجه‌ریزی بازاریابی است. همان‌طور که مشاهده می‌کنید، تنها قسمت اندکی از بودجه کلی به حفظ مشتریان وفادار اختصاص داده می‌شود. متأسفانه امروزه تقریباً شرکت‌های زیادی تمام پول خود را صرف جذب مشتریان جدید می‌کنند. آنها مشوق‌ها و محرک‌هایی را ایجاد می‌کنند و میلیون‌ها دلار به تبلیغات و بازاریابی اختصاص می‌دهند. به علاوه ساختار پاداش‌دهی در بسیاری از شرکت‌ها به صورت انحصاری صرف جذب مشتریان جدید است.



شکل ۱: مشتریان جدید در مقابل مشتریان وفادار

اغلب کارکنانی پاداش بیشتر می‌گیرند که مشتریان جدیدی جذب کنند، نه آنان که تلاش زیادی برای راضی نگه داشتن مشتریان خارجی و داخلی موجود می‌کنند. این نوع بودجه‌های بازاریابی با این فرض غلط تقسیم می‌شوند که اگر خواهان سود هستید، باید سهم بازار را افزایش دهید. این رویکرد بازاریابی سنتی، بر چهار P تمرکز دارد: محصول<sup>۱</sup>، قیمت<sup>۲</sup>، فعالیت‌های ترفیعی<sup>۳</sup> و مکان<sup>۴</sup> (راه‌های توزیع). این ایده تقویت کننده این باور است که هر مشتری، مشتری خوبی است، این باور درست نیست و در فصل آینده خواهیم دید. این باور اهمیت سه اصل مشتری‌مداری را از میان خواهد برد.

1. Product
2. Price
3. Promotional Activity
4. Place

دارد...

کتاب تمرکز بر مشتری و یا سفارش  
انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.Aryana](http://www.Aryana)

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌هایی حرفه‌ای برای چالش‌هایی است که مدیران هر روزه با آنها مواجه می‌شوند. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها، ابزارها و آزمون‌هاست که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنماهای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه کوچکشان استفاده از آنها در هر زمان و مکانی امکان‌پذیر است.

## Focusing on Your Customer

### Expert Solutions to Everyday Challenges



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.



گروه پژوهشی-مستشاری آریانا



دانشگاه تهران

ISBN: 978-600-6227-80-1



9 786006 227801