

فهرست

۹	مقدمه مؤلف
۱۳	جدول راهیابی به قلب مشتری
۱۵	فصل اول: فلسفه مشتری مداری
۱۶	فلسفه مشتری گرایی
۱۹	اهمیت مشتری
۲۱	تاریخچه و مراحل تکامل بازاریابی
۲۳	مرحله اول: محصول گرایی یا کالا گرایی
۲۴	مرحله دوم: بازار گرایی یا فروش گرایی
۲۶	مرحله سوم: مشتری گرایی
۲۷	مرحله چهارم: رفاه گرایی
۳۱	دیروز من، امروز تو، فردای ما
۳۴	ارزش مشتری
۳۵	پیش نیازهای مدل ارزشی
۳۷	چهار قانون ضروری سازمان های مشتری مدار
۳۷	قانون اول: برگزیدن یک ارزش های مورد پسند مشتری
۳۸	قانون دوم: انتخاب استاندارد مناسب برای سایر جنبه ها
۳۸	قانون سوم: بهسازی مستمر
۳۸	قانون چهارم: داشتن الگوی عملیاتی کارآمد

۶ □ مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع

دید بلندمدت.....	۳۹
ده گام مدل ارزشی.....	۴۰
فصل دوم: مشتری کیست؟	
تعریف مشتری.....	۴۳
تعریف ارباب رجوع.....	۴۴
انواع مشتری.....	۴۵
۱- انواع مشتری از جنبه میزان رضایت.....	۴۵
نحوه برخورد با مشتری خشمگین.....	۴۹
۲- انواع مشتری از نظر رفتاری.....	۵۲
۳- انواع مشتری از نظر قدمت.....	۵۴
مشتریان وفادار.....	۵۵
نگهداری مشتریان وفادار.....	۵۶
قانون پارتو یا قانون ۲۰-۸۰.....	۵۶
راه‌های جلب رضایت مشتریان وفادار.....	۵۸
نسخه اول: هفت دستور طلایی.....	۵۸
نسخه دوم: ده اصل جلب وفاداری مشتری.....	۶۳
نسخه سوم: مراحل تکامل وفاداری مشتری.....	۶۴
نسخه چهارم: ۱۲ قدم برای تبدیل صحبت به عمل.....	۶۶
فصل سوم: راهکارهای رسیدن به رضایت مشتری	
نمودار عوامل مرتبط با رضایت مشتری.....	۶۹
ارکان پنج‌گانه تجارت.....	۷۰
۱. توکل.....	۷۱
۲. جرأت و جسارت.....	۷۱

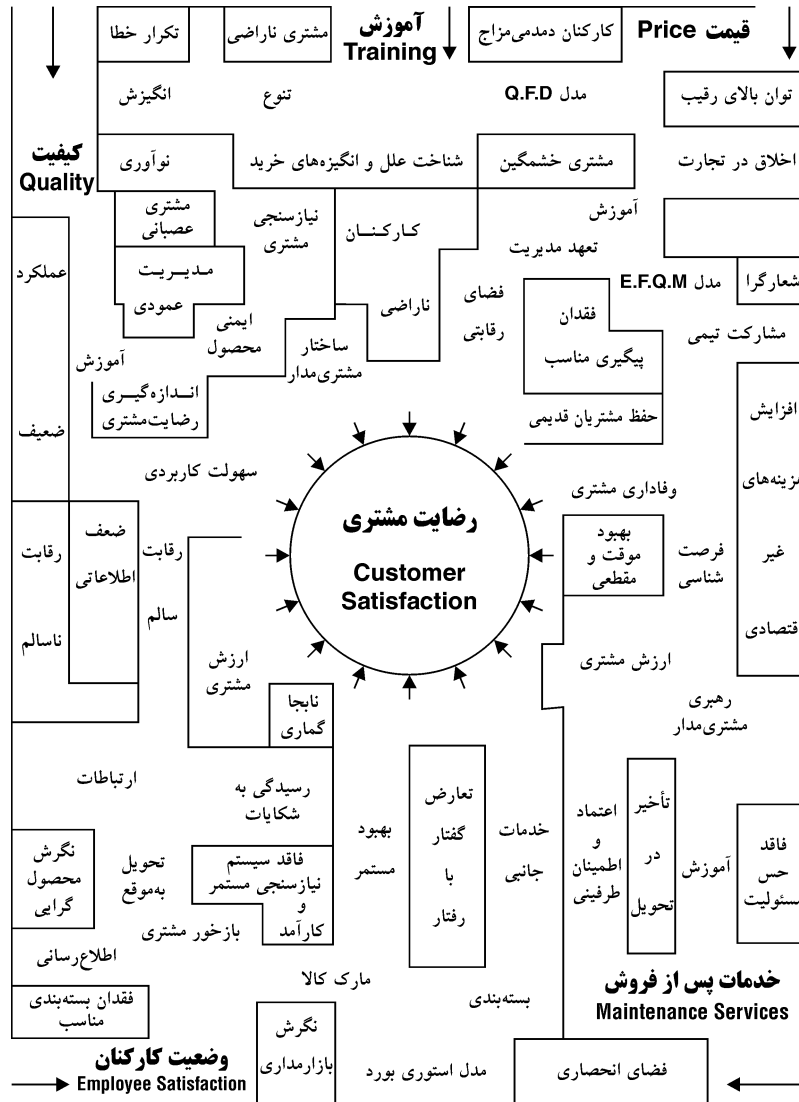
فهرست □ ۷

۳. انصاف:	۷۶
۴. ریال:	۷۶
دلایل کلیدی بودن عامل قیمت	۷۸
فنون پنجگانه قیمت‌گذاری	۷۸
۵. تراضی:	۷۹
ضرورت اخذ بازخورد از مشتری	۸۰
مرحله اول: ضرورت استقرار مکانیزم بازخورد	۸۰
مرحله دوم: نحوه دریافت بازخورد از مشتری	۸۶
مدیریت ارتباطات با مشتری (C.R.M)	۸۷
منحنی‌های پنجگانه ارتباطات	۹۲
نحوه برخورد با مشتری	۹۶
مدیریت شکایت مشتریان	۹۷
پروسه رسیدگی به شکایت مشتریان	۱۰۰
فواید مدیریت شکایات از دیدگاه ماتسوشیتا	۱۰۲
چرا مشتریان انتقاد و شکایت نمی‌کنند؟	۱۰۳
چهارده اصل بررسی شکایات	۱۰۳
جدول ارزیابی مدیریت شکایات مشتریان	۱۰۴
نقش اخلاق در جذب مشتری	۱۰۷
نقش کارکنان در جذب رضایت مشتری	۱۱۲
کارگروهی	۱۱۹
ده ویژگی بچه‌های تیز بازار	۱۲۱
کیفیت	۱۲۲
ده گام برای رسیدن به نظام کیفیتی «والت دیسنی»	۱۲۴
عوامل چهارگانه مؤثر بر کیفیت	۱۲۵
هم‌آرایی کارکردهای کیفی (QFD)	۱۲۷

۸ □ مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع

۱۲۹	مزایای تکنیک QFD
۱۳۰	مراحل QFD
۱۳۱	مدل RATER
۱۳۱	نقش عامل انسانی در تقویت کیفیت
۱۳۳	مدل کانو
۱۳۷	مدل اسکمپر
۱۳۹	عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی در جلب رضایت مشتری
۱۳۹	مدل کادوت و ترجیون
۱۴۲	خدمات جانبی به مشتریان
۱۴۲	ویژگی‌های خدمات
۱۴۴	خدمات پشتیبانی مشتری
۱۴۴	عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات و خدمات پشتیبانی مشتری
۱۵۲	ساختار سفینه‌ای
۱۵۴	دو داستان (case study)
۱۵۶	اندازه‌گیری رضایت مشتری (C.S.M)
۱۵۶	سؤال اول: چرا باید رضایت مشتری را اندازه‌گرفت؟
۱۵۷	سؤال دوم: چگونه رضایت مشتری را اندازه بگیریم؟
	سؤال سوم: چگونه از نتایج اندازه‌گیری‌ها برای جلب رضایت
۱۶۱	مشتری استفاده کنیم؟
۱۶۴	پرسشنامه اندازه‌گیری رضایت مشتری
۱۶۹	فهرست منابع کتاب

جدول راهیابی به قلب مشتری



در این جدول تمامی عوامل مؤثر در رضایت مشتری به مرکز دسترسی دارند خصوصاً چهارگوشه جدول که مسیرهای اصلی تأمین رضایت مشتری است و راه‌های منجر به عوامل بازدارنده نیز همگی مسدود می‌باشند.

فصل اوّل

فلسفه مشتری مداری

فلسفه مشتری‌گرایی

با ورود به هزاره سوم میلادی، بسیاری از مفاهیم در سازمان‌های پیشتاز، مفهومی دیگر پیدا کرده‌اند و به تبع آن، نقش جدیدی را در جوامع عهده‌دار گشته‌اند. واژه «مشتری» نیز از این دگرگونی در امان نمانده، زیرا دیگر مفهوم آن صرفاً یک معامله تجاری را به ذهن متبادر نمی‌کند، بلکه امروزه روابط انسان‌ها در یک تعامل طرفینی مفهوم پیدا می‌کند، به طوری که هر فردی از یک طرف مشتری افراد دیگر است و از طرف دیگر خود مشتریانی دارد. به عنوان مثال مسئول کارگزینی کارش تجاری نیست ولی مشتریانی دارد که کارمندان آن سازمان هستند و خود نیز وقتی به ناوایی می‌رود یا به خیاط مراجعه می‌کند مشتری آنهاست. همچنین راننده تاکسی، مسافری مشتریان او هستند و در مقابل وقتی خود او به تعمیرگاه یا پمپ بنزین می‌رود، مشتری آنها محسوب می‌شود. امام جماعت محل، هتلدار، آرایشگر، وکیل، پزشک و... نیز همینطور. این جامعیت، فراشمولی و وسعت کاربردی جدید واژه «مشتری» از یک طرف و بستر تاریخی و دیرینه‌ای که ایران، به خاطر قرار گرفتن در مسیر راه ابریشم دارد از طرف دیگر و شدت استقبال و رویکرد جهانی به این «واژه مقدس» و دلیل‌های متعدد دیگر، اهمیت فوق‌العاده‌ای را برای توجه عمیق به مشتری می‌طلبد. در این رابطه تحقیقات گسترده‌ای در

فلسفه مشتری‌مداری □ ۱۷

سال‌های اخیر انجام شده، نتیجه این بررسیها تفاوت‌های چشمگیری را که سازمان‌های مشتری‌مدار با سازمان‌های معمولی دارند را نشان می‌دهد. در این رابطه با توجه به اینکه به آمار تحقیقی قابل اتکاء در داخل کشور برخورد نکردیم به آمار استخراج شده از منابع خارجی اکتفا می‌کنیم:

۱. بازگشت سرمایه در سازمان‌های مشتری‌مدار ۱۷ درصد و در سازمان‌های معمولی ۱۱ درصد است.
۲. سود فروش در سازمان‌های مشتری‌مدار ۹/۲ درصد و در سازمان‌های معمولی ۵ درصد است.
۳. رشد سهم بازار در سازمان‌های مشتری‌مدار ۶ درصد و در سازمان‌های معمولی ۲ درصد است.
۴. کاهش هزینه‌ها در سازمان‌های مشتری‌مدار ۱۰ الی ۱۵ درصد و در سازمان‌های معمولی ۲ الی ۳ درصد است.
۵. رشد قیمت سهام در سازمان‌های مشتری‌مدار ۱۶/۹ درصد و در سازمان‌های معمولی ۱۰/۹ درصد است.
۶. در سازمان‌های مشتری‌مدار ۵ درصد کاهش در گریز مشتری (از دست دادن مشتری) باعث افزایش ۳۰ تا ۸۵ درصد سود می‌گردد.
۷. ۹۸ درصد مشتریان ناراضی بدون شکایت و بدون اطلاع قبلی سازمان‌ها را ترک کرده و به سوی رقیب می‌روند.
۸. سازمان‌های مشتری‌مدار، مشتریان موقتی را به مشتریان دائمی تبدیل می‌کنند که به آنها مشتریان وفادار هم می‌گویند و به این وسیله سود خودشان را هم بیشتر تضمین می‌کنند زیرا که: مشتریان وفادار سودآوری بیشتری دارند، خرید مجدد بالاتری دارند، دارای سهم

۱۸ □ مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع

عمده‌ای از بازار هستند و باعث گسترش معرفی سازمان به دیگران می‌باشند.

۹. یک مشتری وفادار باعث ۲۶ هزار دلار درآمد برای شرکت تولیدکننده آب پرتقال از طریق تبلیغ آن، به صورت دهان به دهان شده است.

۱۰. چنانچه سازمانی نرخ نگهداری مشتری خود را ۲ درصد افزایش دهد، اثرش بیشتر از این است که هزینه‌های عملیاتی خود را ۱۰ درصد کاهش دهد.

۱۱. یک مشتری، برای تمام عمر، ارزشی معادل ۲ میلیون دلار برای یک شرکت خودروسازی و ۱/۵ میلیون دلار برای یک شرکت هواپیمایی دارد.

۱۲. سازمان‌های مشتری‌مدار، ضریب مشتری‌گریزی را پایین می‌آورند و در عوض ضریب نگهداری مشتری را افزایش می‌دهند.

۱۳. رسیدن به حد ۵۰ درصد بهبود در سودآوری بیشتر از طریق تمرکز بر وفاداری مشتری^(۱) ممکن می‌گردد و رسیدن به آن از طریق پافشاری در کاهش هزینه و یا افزایش سهم بازار صورت می‌گیرد.

۱۴. در سازمان‌های مشتری‌مدار، نیاز نیست که همه را راضی کنید، مشتریان زیادی هستند که رضایتشان موضوعیت ندارد ولی رضایت (وفاداری) بعضی از مشتریان به قدری برای موفقیت سازمان و بقای آن حیاتی است که لازم است سازمان، نه تنها آنان را به بهترین شکل راضی نماید بلکه باید آنها را همیشه راضی نگه دارد.

۱. مباحثی مثل مشتری وفادار، ضریب مشتری‌گریزی، ضریب نگهداری مشتری و غیره در این آمار آمده که شرح کامل آنها در فصول بعدی آمده است.

فلسفه مشتری‌مداری □ ۱۹

۱۵. در مورد علل شکست سازمان‌های ناموفق، تحقیقات نشان می‌دهد که ۶۲ درصد از آنها، رضایت مشتری را به عنوان یک اولویت تلقی نمی‌کنند.

۱۶. سازمان‌های امروزی به اهمیت ارتقاء رضایت عمومی کاملاً آگاهند و بیشتر به سوی وفاداری مشتری، مشتری‌گریزی در حد صفر^(۱)، و نگهداری مشتری در تمام عمر حرکت می‌کنند.

۱۷. در سازمان‌های مشتری‌مدار، مشتریان کاملاً راضی، در طول دوره یک تا دو ساله، شش برابر بیشتر از مشتریان راضی خرید مجدد انجام می‌دهند.^(۲)

اهمیت مشتری

برای نشان دادن اهمیت مشتری و ضرورت حفظ و نگهداری او فقط کافی است به موارد زیر دقت کنید:

۱. هزینه جذب یک مشتری جدید بین ۵ تا ۱۱ برابر نگهداری یک مشتری قدیم است.

۲. دو درصد بهبود برای مشتری، مستلزم ۱۰ درصد کاهش هزینه‌ها است، یعنی برای افزایش ۲ درصد مشتری باید ۱۰ درصد هزینه کرد.^(۳)

۳. ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است.^(۴)

1. Zero Customer Defection

۲. اکثر این آمار از کتاب فراتر از رضایت مشتری، به سوی وفاداری مشتری، نوشته: کیکی. آر. بوت، ترجمه: مهندس مهدوی استخراج شده است.

۳. راهنمای شاگردان میتسوکوشی به عنوان پیشگامان بازاریابی جهان در قرن بیستم.

۴. دیوید جانسون، *Customer Retention Facous or Failure*، ص ۷۱.

۲۰ □ مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع

۴. رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت‌های بعدی شرکت‌هاست.^(۱) ۵. رضایت مشتری، مهم‌ترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری چون سودآوری، سهم بیشتر بازار، توسعه محصول و ... می‌باشد.^(۲)
۶. ارزشمندترین دارایی هر سازمان، اعتماد و اطمینان مشتریان اوست.^(۳)
۷. انتخاب مشتری دائمی و وفادار، تنها شرط بقای دائمی و استمرار فعالیت‌های کارآمد هر شرکتی است.^(۴)
۸. مدیران ارشد باید شخصاً الگوی پایبندی در قبال رضایت مشتری باشند.^(۵)
۹. برای جلب اعتماد متقابل با مشتریان، «کمتر از خود قول بدهید و بیشتر از قولی که داده‌اید عمل کنید.» (ضرب‌المثل).^(۶)
۱۰. ۹۸ درصد مشتریان ناراضی بودن اینکه شکایتی داشته باشند به سمت رقبا می‌روند.^(۷)
۱۱. احتمال اینکه مشتریان کاملاً راضی (شاد) مجدداً از شرکت شما خرید کنند، شش برابر مشتریان فقط راضی است.^(۸)
۱۲. اگر روزی احساس کردیم که به عالی‌ترین کیفیت دست یافته‌ایم،

۱. دکتر دومینیک توربین، ۷ دستور طلایی، صفحه ۱۱.

۲. دکتر دومینیک توربین، ۷ دستور طلایی، صفحه ۱۲.

۳. پروفیسور کانو.

۴. پروفیسور کانو.

۵. یونان کویایاسنی.

۶. David Limehuse, U.K., مشتری خود را بشناسید، ص ۱۱.

۷. Galbright, مشتریان ناراضی، سال ۱۹۹۹، صفحه ۴۲.

۸. همان.

بازاریاب اولی در گزارش خود نوشت: اینجا هیچ کس کفش نمی‌پوشد و زمینه فروش اصلاً در اینجا وجود ندارد، لذا به نظر من تلاش برای فروش کفش در آفریقا بی‌نتیجه است.

اما **بازاریاب دومی** نوشت: اینجا منبع بازار کفش است. بشتابید، عجله کنید، فرصت را غنیمت بدانید و هر چه می‌توانید کفش‌های تولید شده را به این قاره بکر و دست‌نخورده ارسال دارید که در اینجا بازاری پر از نیاز وجود دارد، زیرا هیچ کس تاکنون کفش نمی‌پوشیده، پس کمک کنید تا پاهای اینها را داخل کفش‌های خودمان کنیم.

ملاحظه بفرمایید که دو نوع نگرش بازاریابی، تا چه اندازه بر روند فروش تأثیر می‌گذارد، لذا بازار باید خود را با نظر و سلیقه مشتری، میزان درآمدش، نوآوری، روش‌های مختلف توزیع، سازمان‌های فروش، نحوه و تأثیر تبلیغات و طرز ارائه آن تطبیق دهد. شرکت‌ها نباید وقتی به اوج پیروزی رسیدند به جشن و سرور پرداخته، خودستایی کرده و سرمست باده غرور موفقیت‌های مقطعی خود گردند، شرکت‌های کنونی نباید به هم‌گام بودن با مشتری، یا حتی یک گام جلوتر بودن از او قانع باشند، بلکه باید با دو گام جلوتر از مشتری بودن^(۱) چیرگی خود را بر بازار استمرار بخشند. طبیعی است این کار با شناخت انواع خط‌مشی‌های بازاریابی اعم از بازارهای جدید، در حال رشد، در حال نزول و یا بازارهای بالغ، میسر است.

۱. همگام با مشتری = یک گام عقب‌تر از رقیب؛
یک گام جلوتر از مشتری = همگام با رقیب؛
دو گام جلوتر از مشتری = یک گام جلوتر از رقیب

مرحله سوم: مشتری‌گرایی^(۱)

در این مرحله مشتری محور تشکیلات و مصرف‌کننده فلسفه وجودی سازمان‌هاست. لذا شناسایی، تفکیک، اولویت‌بندی مصرف‌کنندگان، کشف انتظارات اصلی آنها و نهایتاً حصول رضایت مشتری از اهم فعالیت‌ها به شمار می‌روند.

سازمان محصولی را تولید می‌کند که مشتری آن را می‌خواهد و به آن نیاز دارد. در دو مرحله قبل سودآوری مهم‌ترین دغدغه سازمان بود ولی اینجا مشتری و خواسته‌های او در سرلوحه تمام برنامه‌های سازمان می‌درخشد.

اگر تا دیروز او را در صف‌های طویل به انتظار می‌نشانیدیم تا جنس‌های هرچند نامطلوب خود را در شرایطی اضطراری به او تحویل کنیم و صرفاً بر اثر منفعت‌طلبی و سودجویی بی‌ضابطه، جنس‌ها را از انبار پر یا خالی می‌کردیم اما در این مرحله دفترچه‌های محلی را که نمایانگر جیره‌بندی ارزاق بود باطل کرده و مشتری را از صف خارج و در کنار خود نشانیدیم و کم‌کم دیوارهای شهر و حتی بدنه‌های اتوبوس‌ها را با تبلیغات پر کردیم تا این دفعه جنس‌های مرغوب بادکرده در انبار خود را با قیمتی نازل به فروش برسانیم. و از کنترل «کیفیت تولید» به تولید کیفیت^(۲) برسیم و موفقیت خود را در اصول پنج‌گانه زیر جستجو کنیم:

1. Customer-Oriented

2. From Control Quality to Built in Quality

۱. افزایش کیفیت و بهبود عملکرد.
۲. افزایش رضایت شغلی کارکنان.
۳. دخالت همه کارکنان در سود و احساس مسئولیت نمودن آنها.
۴. سودآوری شرکت از طریق رضایت کامل مشتری با تشویق کارکنان.
۵. اصلاح مستمر فرآیند تولید و بهبود مستمر.

برای اطلاع از تفاوت این مرحله با مرحله محصول‌گرایی به نمودار چهارده‌گانه موفقیت در سازمان‌های مشتری‌مدار توجه کنید.

مرحله چهارم: رفاه‌گرایی^(۱)

امروزه مسائل اجتماعی مثل محیط زیست، ژنتیک و جلوگیری از تولید کالاهای مضر نظیر سیگار، مشروبات الکلی و غیره، آنچنان پررنگ شده که توجه ویژه‌ای را برای تأمین رفاه اجتماعی که در نگرش‌های قبلی وجود نداشت، فراهم آورده است.

و در جهان آینده، حتی «رضایت مشتری» تابعی از رفاهیاتی می‌شود که عموم از آن منتفع گردند و هر دوی منافع فردی و سازمانی را فقط در سایه منافع اجتماعی، می‌بایست جستجو کرد.

۲۸ □ مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع

عوامل چهارده‌گانه موفقیت در سازمان‌های مشتری‌گرا نسبت به سازمان‌های محصول‌گرا

ردیف	نوع سازمان راهبردهای اصلی	محصول‌گرا	مشتری‌گرا
۱	ساختار سازمانی	هرمی 	هرم وارونه 
۲	شعارهای تبلیغاتی	<ul style="list-style-type: none"> جنس فروخته شده به هیچ وجه پس گرفته نمی‌شود. جنس فروخته شده پس گرفته نمی‌شود و تعویض هم نمی‌شود. (فلان کالا) را نداریم سؤال نفرمایید جواد داده نمی‌شود. 	<ul style="list-style-type: none"> هدف ما جلب رضایت مشتری است. اگر به هر دلیلی از خرید خود راضی نبودید پول شما پس داده می‌شود. جنس خریداری شده اگر معیوب بود با کمال میل پذیرفته و حتی خسارت شما هم پرداخت می‌شود.
۳	نحوه برنامه‌ریزی برای تولید کالا و خدمت	<ul style="list-style-type: none"> کوتاه مدت مدیریت نتیجه‌گرا مدیریت بر مبنای هدف 	<ul style="list-style-type: none"> بلندمدت مدیریت بر مبنای پیشگیری از وقوع مسائل برنامه‌ریزی بر اساس راهبرد مشتری‌گرایی
۴	روش‌های اندازه‌گیری عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> بر اساس پیامدهای مالی حاصل از فعالیت‌ها برگشت سریع سرمایه 	<ul style="list-style-type: none"> رضایت مشتری افزایش سهم بازار سوددهی بلندمدت کیفیت‌گرایی بهره‌وری کلی
۵	نحوه نگرش به مشتری	<ul style="list-style-type: none"> مشتری مانعی بزرگ در گسترش فعالیت‌های شرکت است، از این رو به خواسته‌های او توجهی نمی‌شود. مشتری مانع سوددهی شرکت محسوب می‌شود. 	<ul style="list-style-type: none"> نظر مشتری بسیار مهم تلقی می‌شود. توجه و احترام کامل به مشتری در رأس تمام امور سازمان قرار دارد. چون موجودیت سازمان ما، تنها در گرو توجه مشتری است.
۶	کیفیت	<ul style="list-style-type: none"> بر اساس خواست‌های شرکت تعیین می‌گردد. برنامه‌های بهبود کیفیت وجود دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> بر اساس خواسته‌های مشتری تعیین می‌گردد. برنامه‌های بهبود مستمر ایجاد شده است.

ادامه عوامل چهارده‌گانه موفقیت

ردیف	نوع سازمان راهبردهای اصلی	محصول‌گرا	مشتری‌گرا
۷	عوامل مورد توجه در بازاریابی محصولات	– بازار فروشندگان – بدون توجه به کاهش تعداد مشتری‌ها	– افزایش سهم بازار و افزایش سود از طریق نیل به رضایت مشتریان از محصول.
۸	نگرش مدیریت	– مدیریت حمایت می‌کند. – حفظ آمادگی لازم برای مواجهه با خطاها و اشکالات احتمالی. – اشتباه اجتناب‌ناپذیر است.	– مدیریت خودش درگیر خدمت می‌شود. – تلاش به منظور پیشگیری از وقوع خطاها و اشکالات. – سعی می‌شود که همواره کارها درست انجام شود.
۹	نگرش بخش‌های تولید و فروش به محصول	از نظر گروه انتظار مشتری برای دریافت محصولات و خدمات پذیرفتنی است.	تهیه و تحویل سریع و به موقع کالاها و خدمات مورد درخواست مشتری در اولویت اصلی این گروه قرار دارد.
۱۰	اصول تصمیم‌گیری	– تولیدگرایی – مدیریت بر اساس برداشت‌های خود تصمیم‌گیری می‌کند.	– مشتری‌گرایی – مدیریت بر مبنای اطلاعات و واقعیت‌ها تصمیم‌گیری می‌کند.
۱۱	طرز برخورد با مشتری	– خصومت‌آمیز و بی‌توجه. – بی‌تفاوت در مقابل خواسته‌های مشتری.	تواضع، مسئولیت‌پذیری، یکدلی و احترام به مشتری.
۱۲	راهبرد بهینه‌سازی	مدیریت بحران – مدیریت بر اساس کنترل شدید کارکنان – درخواست حل مشکل و مسأله هستیم.	– بهسازی مستمر فرآیند تولید. – مدیریت از طریق مسئولیت‌پذیری کلیه کارکنان. – در تلاش برای کشف یک فرصت می‌باشیم.
۱۳	دامنه عملیات	حرفه‌گرایی و انجام کارهای پراکنده و بی‌ارتباط با هم. مشتریان، فروشندگان، خدمات تولیدی و کارکنان بخش تولیدی هیچگونه همکاری و تشریک مساعی با یکدیگر ندارند.	اجرای بهسازی لازم با حمایت مدیریت، همکاری و تشریک مساعی بین فروشندگان خدمات تولیدی، کارکنان شرکت و مشتریان.
۱۴	برخورد سازمانی با کارکنان	– کارکنان عامل اصلی مسائل و موانع موجود در توسعه هستند. – بعضی از کارکنان مشتری‌مدار هستند.	– منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی سازمان می‌باشند. – همه کارکنان مجهز به فرهنگ مشتری‌مداری هستند.

۳۰ □ مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع

جدول تغییر دیدگاه از سنتی به دیدگاه مشتری

مشخصه	دیدگاه سنتی	پارادایم مشتری
واحدهای کاری	قسمت‌ها بر اساس وظایف	تیم‌های فرآیند
شاغل	وظایف ساده؛ کنترل و پایش	در نظر گرفتن کار چندبعدی؛ با کنترل کم و اعتماد
نقش کارکنان	انجام کنترل‌ها؛ پیروی از مقررات	قدرت بخشیدن؛ برای تعیین قوانین خود
استخدام	مهارت‌ها و تجربه	تحصیلات وسیع، دارای روحیه تیمی، صفات و خلق و خو، دارای ابتکار حرکت؛ خودنظمی، حساسیت به مشتری
بهبود شغل	آموزش؛ افزایش مهارت‌ها - یاد دادن چگونگی کار	تحصیلات، افزایش بصیرت، یاد دادن چرایی کار
ارزیابی شغل	ارزیابی رئیس	ارزیابی مشتری؛ بازتاب در سودآوری سازمان
پاداش و انگیزه	افزایش اندک مبنایی بر اساس سمت در سازمان و تعداد افراد تحت مدیریت (به‌طور دوره‌ای)	هیچ‌گونه مبنایی وجود ندارد، اما پاداش‌های خوب داده می‌شود.
پیشرفت	بر اساس عملکرد	بر اساس توانمندی و قدرت رهبری بالقوه
باروها و ارزش‌های کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> □ رئیس حقوق مرا می‌دهد. □ فقط یک پره از چرخ می‌باشم. □ هر چه گزارش مستقیم بیشتر داشته باشم، مهم‌تر می‌باشم. □ فردا درست مثل امروز خواهد بود. 	<ul style="list-style-type: none"> □ مشتری حقوق مرا می‌دهد. □ تمام کارها مهم هستند و من که تفاوت ایجاد می‌کنم. □ اهمیت من بستگی به کمک من به رضایت مشتری دارد. □ ما باید با تغییرات مستمر زندگی کنیم، من باید به‌طور مداوم چیز یاد بگیرم.
فرهنگ همکاری	خستگی؛ خدا را شکر امروز پنجشنبه است و فردا تعطیل	خوشحالی برای کار؛ خدا را شکر امروز شنبه است و روز شروع کار