

مشتری گرایی پایدارترین آرمان در عرصه چالشهای مدیریت امروز

سید مهدی طبیبی

کارشناسی ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه

رئیس گروه معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان

مرکزی و عضو شرکت بهبود مستمر پایدار، شرکت مشاور در استقرار سیستمهای

مدیریت کیفیت

چکیده تحقیق:

مشتری گرایی پایدارترین آرمان در عرصه چالشهای مدیریت امروز

بدون تردید همه سازمانها در تحقق آرمان خویش که در واقع بیان کننده و بهترین معیار فلسفه وجودی

آنهاست، به نوعی در عرصه چالش های مدیریت امروز، سعی و تلاش مضاعفی باید از خود به نمایش

گذارند و برای مدیران هدایت سازمان به سوی آرمان و چشم انداز مذکور گریزی جو عبور از اهداف

میان مدت و کوتاه مدت نمانده است.

در این پژوهش تحقق مشتری گرایی به عنوان پایدارترین آرمان در عرصه چالش های مدیریت امروز

همواره کانون توجه قرار گرفته شده و برای حرکت به سوی چنین آرمانی به سه رکن زیر پرداخته شده

است:

۱- رضایتمندی کارکنان

۲- بهبود کیفیت در خدمات

۳- رضایتمندی مشتری

همچنین با ارائه یک الگو، که مبتنی بر چارچوب های مفهومی و نظری می باشد یک وضعیت مطلوب برای سازمان ترسیم شده و عوامل موثر در سه رکن مذکور به مالفه ها و نشانگر های کوچکتر تقسیم و اجزای هر یک توسط سه محور مورد بررسی قرار گرفته می شود.

محور اول :

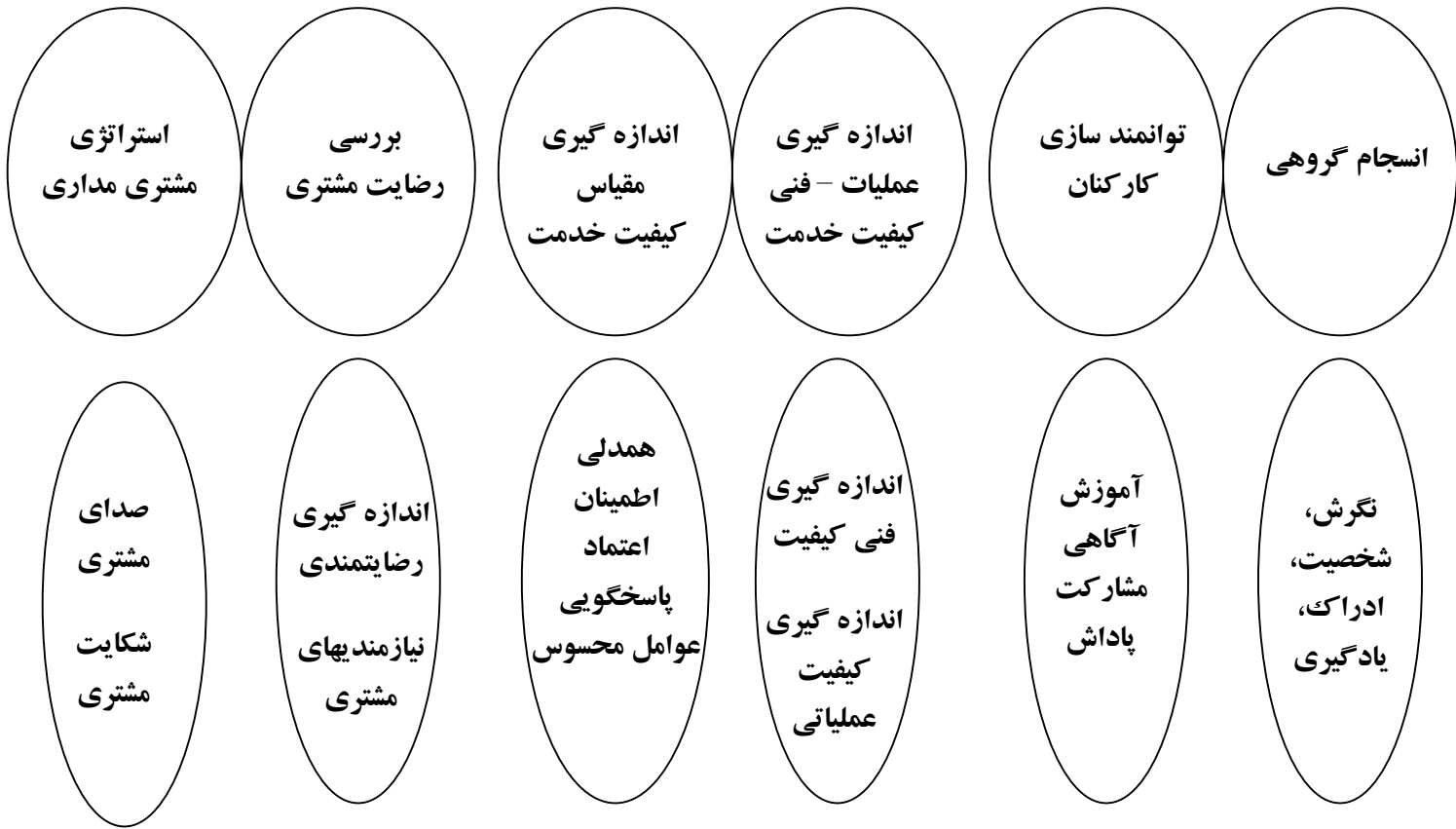
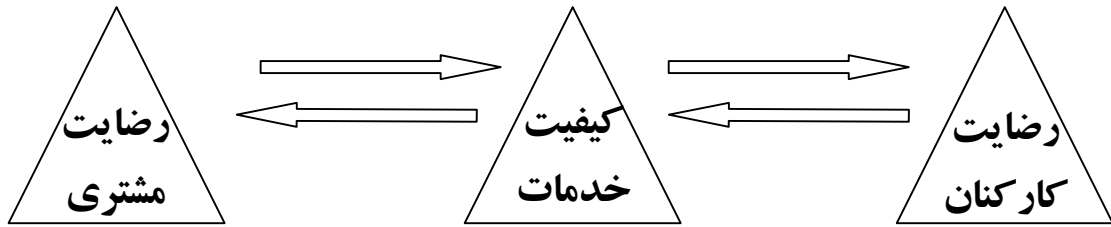
توجه به رضایتمندی کارکنان و تجزیه و تحلیل مفاهیمی که در رفتار کارکنان در جهت کسب انسجام گروهی و توانمند سازی کارکنان موثر است و رابطه آنها با

مشتری گرایی:

به نظر می رسد توجه به منابع انسانی که عامل ذاتی سازمان محسوب می شود و ایجاد رضایتمندی کارکنان، اولین گام موثر برای حرکت به سوی چشم انداز و آرمان مشتری گرایی است، با ایجاد یک انسجام گروهی و توانمند نمودن کارکنان و همچنین عواملی که در رفتار کارکنان موثر واقع می شوند می توان به این مهم دست یافت و باید به این نکته اساسی توجه نمود که برای درک رفتار کارکنان نقش علوم رفتاری همچون روانشناسی بسیار با اهمیت بوده و باید نقشهای چهارگانه روانشناسی در علوم رفتاری را در رابطه با موضوع مورد بحث (مشتری گرایی) مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.



آرمان مشتری گرائی



الف: انسجام گروهی

۱- نگرش:

تحقیقاتی که در بررسی عامل نگرش و رابطه آن با رفتار کارکنان انجام شده است به این نتیجه منجر شده که این رابطه بسیار اندک بوده و پس از تحقیقات دقیقتر دانشمندان علوم رفتاری به نتیجه ای جدیدتر دست پیدا کرده اند که می توان این رابطه اندک را اندازه گیری نمود و این مشروط به متغیرهای واسطه ای است که باید مورد توجه قرار گرفته شود و اگر از نگرشها و رفتارهای خاص استفاده شود احتمال دستیابی به یک رابطه محکمتر بین نگرش و رفتار، بیشتر خواهد شد، چرا که معتقدند نگرش کارکنان در زمینه مسئولیت اجتماعی یک چیز است و نگرش کارکنان درباره مسئولیت سازمانی که در آن کار می کنند چیز دیگری است و هر قدر نوع نگرش دقیقتر باشد بهتر می توان رابطه آن را با رفتار کارکنان مشخص نمود. بنابراین، مطابق تعریفی که از نگرش ارائه می شود، نگرش، ارزیابی است که کارکنان درباره رویدادی صورت می دهند و بازتابی از شیوه احساس افراد نسبت به یک موضوع است و اگر بتوان نگرش کارکنان را نسبت به آرمان مشتری گرایی هدایت نمود، بدون تردید این نگرش بر رفتار آنها موثر خواهد بود. (منبع: رفتار سازمانی - استیفن رابینز - صفحه ۵۱)

۲- شخصیت:

همچنین روانشناسان درباره ویژگیهای شخصیتی افراد تحقیقات زیادی انجام داده اند و توانسته اند به ۱۶ ویژگی شخصیتی که این ویژگی ها به صورت دو گانه در انتهای دو طیف قرار گرفته اند پی ببرند که این ۱۶ ویژگی شخصیتی به صورت منابع پایدار تعیین رفتار، شناخته شده و می توان به وسیله آنها رفتار کارکنان را در موقعیتهای خاص پیش بینی نمود. در سالهای اخیر تحقیقات زیادی درباره الگوهای شخصیتی انجام شده که یکی از آنها، الگوی مبتنی بر پنج ویژگی شخصیتی مایرز - بریگز است: شخصیت های برونگرا، سازشکار، با وجدان، با ثبات و کسانی که با آغوش باز تجربه می آموزند، را مطرح می کند، علاوه بر این، تحقیقاتی بر روی تناسب شخص با شغل نیز انجام گرفته شده است. و الگوی جدیدی مبتنی بر ۶ نوع شخصیت ارائه شده که در این الگو گفته می شود، رضایت کارکنان با تمایل وی به ترک شغل به درجه یا میزانی بستگی دارد که شخصیت او با محیط شغلی اش چرا که شخصیت مجموعه ای از ویژگیهای روانی و فیزیکی افراد می باشد که این مجموعه باید متناسب با شغل فرد در نظر گرفته شود تا رضایتمندی کارمندان را در محیط کارشان تحقق بخشد و بتوان به یک انسجام گروهی دست یافت. (منبع: رفتار سازمانی - استیفن رابینز ص ۵۴)

۳- ادراک:

همچنین در مورد عامل ادراک نیز می توان به این طریق بحث نمود که ادراک فرآیندی است که به وسیله آن افراد احساس خود را تفسیر می کنند تا بتوانند به محیط کاری خود معنی دهند و این امر موید آن است که افراد مختلف از دیدگاههای متفاوتی به یک موضوع نگاه می کنند و هنگامی که کارکنان به موضوعی همچون مشتری گرایی می اندیشند می کوشند تا آن را تفسیر کنند و این تفسیر تحت تاثیر ویژگیهای شخصیتی قرار گرفته و ویژگیهای شخصیتی بر نوع ادراک او نیز اثر گذار خواهد بود و می توان گفت موضوعی که مورد نظر قرار گرفته می شود می تواند بر نوع ادراک فرد اثر گذار بوده و محتوایی که موضوع در آن قرار می گیرد نیز اهمیت بالایی برخوردار باشد.

بسیاری از تحقیقات که بر روی ادراک انجام شده است درباره موضوعات یا اشیای بی جان است ولی پدیده مشتری گرایی با افراد سروکار داشته بنابراین در بحث ادراک باید به پنداشتها یا برداشتهای افراد نیز توجه زیادی نمود و مدیران باید به این مطلب توجه کنند که واکنش کارکنان بر اساس نوع پنداشت یا برداشت آنهاست، نه بر اساس واقعیت، بنابراین نوع پنداشت و برداشت کارکنان رابطه با موضوع مشتری گرایی بسیار مهمتر از این است که مدیریت سازمان موضوع را به صورت عینی و بدون اعمال نظر شخصی دیگران مورد قضاوت قرار دهد. زیرا کارکنان به صورت طبیعی آنچه را که می بیند تفسیر می کنند و امکان دارد در این فرآیند دچار لغزش شده که در این رابطه مدیران باید به نوع پنداشت و برداشت کارکنان به دقت توجه نموده و سعی نمایند که دیدگاههای کارکنان را نسبت به موضوع مشتری گرایی همسو و به یک انسجام گروهی دست یابند.

۴- یادگیری:

آخرین عاملی که در رفتار فرد موثر به نظر می رسد عامل یادگیری است، هیچ تردیدی نیست که تقریباً همه رفتارهای پیچیده انسان از طریق یادگیری حاصل می شود و اگر بخواهیم رفتار کارکنان را توجیه، پیش بینی یا کنترل کنیم باید بدانیم که وی چگونه آن رفتار را یاد گرفته است. واقعیت این است که یادگیری در همه زمانها و مکانها وجود داشته و می توان چنین تعریف نمود که هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار فرد رخ می دهد، فرایند یادگیری می باشد. نخست یادگیری به ما کمک می کند تا خود را با محیط سازگار کرده و اگر این یادگیری بر پایه قانون یا رابطه علت و معلولی در سازمان گزارده شود گفته می شود رفتار فوق تابع نتایج منطقی بوده و رفتاری که یک نتیجه مطلوب را در پی داشته باشد تکرارپذیر خواهد بود که در اینجا نتیجه می تواند یک پاداش، مانند پول، ارتقاء مقام و درجه، غرور شغلی و یا سربلندی سازمانی باشد. تحقیقاتی که در فرآیند یادگیری به عمل آمده است، یادگیری را حاصل دو تئوری دانسته اند که

یکی شکل دادن رفتار کارکنان سازمان و دیگری الگوسازی از رفتار افراد می باشد. مدیران می توانند از طریق تقویت رفتار و دادن پاداش، به گامهای موفقیت آمیز در راستای آرمان مشتری گرایی، رفتار کارکنان را شکل دهند و نیز می توانند به وسیله الگوسازی، سرعت رفتارهای بسیار پیچیده را در افراد تغییر داده و کارمندان موفق را الگوی کارکنان دیگر قرار دهند (منبع: رفتار سازمانی استیفن رابینز - ص ۶۶)

بنابراین مدیران برای دستیابی به یک انسجام گروهی در شکل دادن رفتار کارکنان سازمان در جهت آرمان مشتری گرایی باید فرهنگ مشتری گرایی را در محیط کار بین کارکنان بوسیله الگوسازی و تقویت رفتارهای موفقیت آمیز بوسیله پاداش بر پایه قانونمندی و یک رابطه علت و معلولی سوق دهند و بدون هیچ تردیدی به سوی آرمان مشتری گرایی، سازمان را هدایت نمایند. موارد بررسی شده بالا بیانگر این واقعیت که برای هدایت سازمان به سوی آرمان مشتری گرایی ابتدا باید رضایتمندی کارکنان مورد توجه واقع شود و ذات و پیکره اصلی سازمان (منابع انسانی) مورد تقویت قرار گرفته شده و با توجه به عوامل رفتاری، انسجام گروهی در سازمان ایجاد شود و به این وسیله بتوان شعله فرهنگ مشتری گرایی را به صورت یک استنباط مشترک بین کارکنان در بدنه سازمان روشن نمود چرا که فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر اصلی است که ویژگیهای آن نوعی قضاوت ذهنی و پنداشت و برداشت کلی را ایجاد می کند، و بر عملکرد و رضایتمندی کارکنان تاثیر گذاشته که رفته رفته این تاثیرات، فرهنگهای قوی تر را بوجود خواهد آورد.

ب: توانمند سازی کارکنان

یکی دیگر از مواردی که می تواند در نهایت مورد توجه و موجب رضایتمندی کارکنان قرار گیرد توانمندسازی کارکنان می باشد، توانمند سازی کارکنان به این نکته اشاره دارد که کارکنان در طی فرآیند ارائه خدمات تا حدی باید از آزادی عمل برخوردار بوده و اختیارات تا حد ممکن به آنها تفویض شده و علاوه بر آزادی عمل باید برای اجرای موثر استراتژی مشتری گرایی به نکات زیر توجه بیشتری شود که عبارتست از:

۱- سهیم شدن کارکنان در اطلاعات مرتبط با عملکرد سازمان

۲- ارائه پاداش در نتیجه کسب رضایت مشتریان

۳- آموزش کارکنان

۴- مشارکت کارکنان در امور سازمان

باید به این نکته توجه نمود که با توانمندسازی کارکنان می توان در موقعیتهای که نیازهای مشتریان بسیار متغیر است طبق خواسته های مشتریان خدمات مناسبی ارائه نمود که این موضوع می تواند به عنوان منبعی برای متمایز شدن کسب مزیت رقابتی و همچنین افزایش رضایت شغلی کارکنان محسوب

شود. به طور کلی می توان چنین نتیجه گرفت که اگر در امر توانمند سازی کارکنان تفویض اختیار دارای کارآیی و اثر بخشی قابل ملاحظه ای است، پس باید مدیران به کارکنان خود اطلاعاتی درباره عملکرد سازمان و همچنین از دانشی که آنان را قادر به درک بهتری در زمینه های کاری خود داشته باشد آگاه بوده و عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند و به وسیله امر آموزش ارائه خدمات بهتری به مشتری صورت گرفته و توسط یک مشارکت گروهی در امور، یک رابطه اعتماد و اطمینان بین سازمان و مشتریان ترغیب و تشویق شود که در نهایت این رابطه باید از اطراف مشتریان قابل رویت بوده و منجر به وفاداری و حفظ مشتری گردد و پس از بررسی رضایتمندی مشتریان پاداش مناسب از طرف مدیریت سازمان برای کارکنان در نظر گرفته شود. (منبع روشهای کاربردی بازاریابی خدمات بانکی - داور ونوس و میترا صفائیان ص ۴۶)

بنابراین از آنجا که منابع انسانی در هر سازمانی از جایگاه ویژه ای نیز برخوردار است مدیران باید در جهت حرکت به سوی چشم انداز و آرمان مشتری گرایی به منابع انسانی و رضایتمندی کارکنان اهمیت ویژه ای قایل شده و برای کسب افزایش رضایتمندی کارکنان باید همه تلاش ها در جهت یک انسجام گروهی و توانمند نمودن کارکنان انجام پذیرد که این می تواند موجب بوجود آمدن یک فرهنگ و استنباط مشترک قوی از مشتری گرایی گردد.

محور دوم:

توجه به کیفیت خدمت و تجزیه و تحلیل مفاهیم مقیاس کیفیت و کیفیت فنی - عملیاتی خدمات و رابطه آنها با موضوع مشتری گرایی دومین محور بحث این تحقیق قرار گرفته است.

ارائه خدمات به مشتریان شامل بخش کوچکی از سازمان نمی شود، بلکه سازمان از مدیران عالی تا کارکنان عادی همگی در برآورده کردن نیاز مشتریان نقش داشته و بر این اساس نگرش خدمت به مشتریان شامل کلیه اموری است که شرکت و سازمان به منظور جلب رضایت مشتریان انجام می دهند. امروزه به موازات افزایش آگاهی مشتریان از خدمات قابل ارائه توسط سازمانها و استانداردهای مرتبط با خدمات، انتظارات آنها را از خدمات نیز افزایش می دهد، در نتیجه مشتریان بطور فزاینده ای نسبت به کیفیت خدمات دریافتی حساسیت نشان می دهند و به منظور حفظ رابطه بلند مدت و تداوم جلب رضایت مشتری سازمانها می کوشند که چگونه بتوانند خدماتی با کیفیت بالا به مشتریان ارائه نمایند و به عبارت دیگر امروزه کیفیت خدمت به مشتری شاید جدیدترین قلمرو در بازاریابی سازمانها محسوب شود.

بنابراین می توان این موضع را مطرح نمود، خدمتی دارای کیفیت است که بتواند نیازها، خواسته ها و انتظارات مشتری را برآورده و سطح خدمت ارائه شده با انتظارات مشتریان را منطبق سازد و اگر خدمتی انتظارات مشتریان را برآورده سازد، یا فراتر از آن باشد دارای کیفیت است و اگر خدمتی کمتر

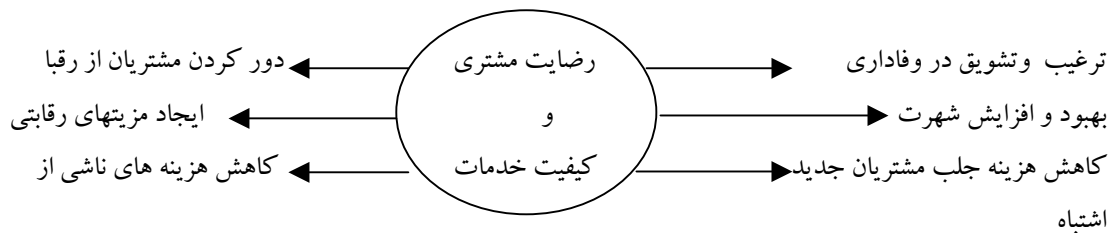
از حد انتظارات مشتری باشد الزاماً به این مفهوم نیست که کیفیت آن پایین است و باید کیفیت خدمت نسبت به آنچه که مشتری انتظار دارد ارزیابی شود.

همچنین تحقیقات بسیاری، به رابطه بین کیفیت خدمت و رضایت مشتری که یک رابطه علت و معلولی است منتهی شده است مطالعات جدیدی که در این باره توسط کرونین و تیلور (۱۹۹۲) و نیز اسپرننگ و مک کوی (۱۹۹۶) انجام شده است تاکید بر این موضوع داشته و اخیراً این رابطه منطقی به استناد تعاریف مجموعه استاندارد (ISO 9000:2000) مستحکمتر شده که می توان گفت، مفهوم کیفیت برگرفته شده از مفهوم رضایتمندی مشتری است زیرا بنابر تعاریفی که از واژگان رضایتمندی و کیفیت در مجموعه استاندارد (ISO 9000:2000) ارائه شده است:

رضایتمندی: میزانی که خواسته های مشتری برآورده شده است.

کیفیت: میزانی که مجموعه ای از ویژگیهای ماهیتی، الزامات و خواسته های مشتری را برآورده می سازد.

این موضوع قابل ذکر است که امروزه در سازمانها علاوه بر اینکه به ارائه خدمات با کیفیت و رضایتمندی مشتری توجه شده است بلکه مزایای دیگری نیز همچون موارد زیر حاصل خواهد شد که از جمله این مزایا عبارتست از:



در حال حاضر سازمانها می کوشند کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان را نیز ارزیابی و اندازه گیری نمایند که این امر بوسیله روشهای مقیاس کیفیت خدمات و نیز مدل فنی / عملیاتی کیفیت خدمت مورد بررسی قرار می گیرد. مقیاس کیفیت خدمت اولین ابزاری است که برای ارزیابی کیفیت خدمات بوسیله پاراسورامان معرفی شده و او عقیده دارد که کیفیت شامل انتظارات پیش از خرید خدمت مشتری، کیفیت ادراک شده از فرآیند خرید و یا خدمت و کیفیت ادراک شده از نتیجه خرید است و کیفیت خدمت را به عنوان فاصله و شکاف بین انتظارات مشتری از خدمت و ادراکات او از خدمت دریافت شده می داند. این ابزار بطور گسترده ای توسط مدیران و محققان دانشگاهی برای ارزیابی ادراکات مشتریان از کیفیت خدمت می تواند کاربرد داشته باشد اما به علت اینکه جمع آوری داده ها هزینه بر می باشد کمتر مورد توجه قرار داشته زیرا مجموعه ای وسیع از اطلاعات شامل انتظارات مشتریان از خدمت و ادراکات آنها و بیانات و نظرات مثبت از سوی مشتریان باید جمع آوری شود.

اجزای مقیاس کیفیت خدمت نیز شامل ۵ بعد می باشد که عبارتست از:

- ۱- عوامل محسوس برای مشتریان
- ۲- قابل اعتماد بودن خدمات
- ۳- پاسخگو بودن سازمان
- ۴- کسب اطمینان مشتریان بوسیله تعاملات
- ۵- همدلی سازمان با مشتریان

اما روش دیگری برای بررسی کیفیت خدمات وجود دارد که آن مدل فنی / عملیاتی کیفیت خدمت است. طبق نظر گرون روس (۱۹۸۳) کیفیت فنی شامل آن چیزی است که ارائه می شود و کیفیت عملیاتی چگونگی ارائه آن را در بر می گیرد. به طور مثال کیفیت فنی شامل تمیز و آراستگی اتاقهای هتل است و کیفیت عملیاتی شیوه هایی است که کارکنان هنگام ارائه خدمات به کار می گیرند. (منبع: روشهای کاربردی بازاریابی خدمات بانکی - داور ونوس، میترا صفائیان صفحه ۶۰).

بنابراین عجیب به نظر نمی رسد که امروزه جلب رضایت مشتریان و آرمان مشتری گرایی چالش اصلی سازمانها بوده، زیرا که این موضوع ارتباط مستقیمی با حفظ مشتری، سهم بازار، منابع سازمان و حتی امنیت و بقای سازمان نیز دارد.

محور سوم:

سومین محوری که در این تحقیق به آن توجه شده و مورد بررسی قرار گرفته شده است، توجه به استراتژی رضایتمندی مشتری و تجزیه و تحلیل مفاهیم صدای مشتری (VOC) و اندازه گیری رضایتمندی مشتری (CSM) و ارائه مدل کانو و نیز موضوع مدیریت شکایت و رابطه این مفاهیم با موضوع تحقیق می باشد.

بدون شک سودمند ترین و مناسبترین استراتژی برای هر سازمانی در عرصه چالشهای امروز استراتژی مشتری گرایی است، در حقیقت این جمله را می توان قدری قوی تر بیان کرد که بنیان و اساس هر سازمانی مشتری آن می باشد و امروزه هر سازمانی موظف است که خود را در آینه وجود مشتری خود جستجو کند و سعی کند در محیط پر از رقابت، خواسته ها و تمایلات مشتریان خود را درک نماید و کاری را انجام دهد که مشتری از سازمانش انتظار دارد و رضایت مشتری را نیز تامین نماید.

شاید یکی از واضحترین عبارات درباره استراتژی مشتری گرایی عقیده لویت باشد که در این باره اظهار می کند مردم برای حل مسائل خود حاضر به خرید راه حلهای آن می باشند، این عقیده بر این نکته تاکید دارد که چه نوع محصول و خدماتی باید ارائه شود تا نیازهای گوناگون مشتریان تامین شود. از این رو امروزه سازمانها باید به طور روز افزون تجربه ارائه شده به مشتریان خود را مورد توجه و بررسی قرار دهند و بیش از هر موقع به نظرات، انتقادات، پیشنهادات و شکایتهای مشتریان خود گوش فر داده و توجه کنند.

امروزه در سازمانهای، بزرگ و موفق درباره کسب برتری در عرصه رقابت، توصیه می شود که به صدای مشتری (VOC) و نیز شکایتهای آنها توجه بیشتری شود و در واقع آنچه که از همه مهمتر به نظر می رسد توجه به احساس مشتری در ارائه خدمات می باشد و در این راستا بسیاری معتقدند که مشتریان در رابطه با دریافت خدمات در سه موقعیت قرار می گیرند که عبارتست از:

۱- احساس مشتری پیش از ارائه خدمات

۲- احساس مشتری هنگام ارائه خدمات

۳- احساس مشتری پس از ارائه خدمات

که با توجه به اینکه مشتری در کدام مرحله از دریافت خدمات قرار دارد باید سازمان تلاش نماید میزان رضایتمندی مشتری را بررسی و اندازه گیری نماید که می توان برای اندازه گیری رضایتمندی مشتری (CSM) مراحل زیر را به ترتیب طی نمود^۱:

ابتدا باید کارکنان سازمان آموزش داده شوند و سپس یک روش اجرای برای جمع آوری احساسات و صداهای مشتری تدوین شده و پس از جمع آوری صدای مشتریان، آنها تجزیه و تحلیل شده و اقدامات اصلاحی نیز اعمال گردد و پس از این مرحله موارد، اولویت بندی و بر اساس اهمیت کد گذاری و امتیاز بندی شده و رضایت مندی هر مشتری محاسبه و پس از نرمال سازی، رضایتمندی کل مشتریان نیز مورد بررسی قرار داده شود. زیرا در محاسبه میزان رضایتمندی مشتری باید در جستجوی نظرات اکثریت بود. (منبع: سمینار آموزشی اندازه گیری رضایت مشتریان - ۲۷ آذر ماه ۸۱- هتل سیمرغ)

قابل ذکر است در کنار اندازه گیری و محاسبه رضایتمندی مشتری باید نیازهای مشتریان را نیز مورد توجه قرار داد و طبق مدل کانو می توان این نیازها را طبقه بندی نمود که عبارتست از:

۱- نیازهای بی اهمیت

۲- نیازهای اساسی یا بدیهی

۳- نیازهای عملکردی یا اعلام شده

۴- نیازهای جذاب یا فوق العاده

در تحلیل داده های مربوط به نیازهای مشتریان نیازهای بی اهمیت را نباید مورد توجه قرار داد، بلکه به سه نیاز بعدی باید پرداخته شود زیرا طبق مدل کانو به مرور زمان نیازهای جذاب به نیازهای عملکردی و نیازهای عملکردی به نیازهای اساسی و بدیهی تبدیل خواهد شد.

اقدام استراتژیکی دیگری که در موضوع مشتری گرایی به نظر با اهمیت می رسد توجه به شکایت مشتری است، چرا که هر شکایت می تواند فرصتی برای سازمان محسوب شود و داشتن مشتری ناراضی در واقع یک شانس برای سازمان محسوب می شود. اما معمولاً از این شانس استفاده مطلوب نمی شود

^۱. (Customer Satis Faction Measurment)

و معمولاً مشتریان را از خود رانده و یا آنها را دلداری می دهیم و به جای دیگری آنها را هدایت می کنیم و یا بر عکس مشتریان را مسبب بروز مشکل دانسته و یا به نوعی آنها را فریب می دهیم. در سالهای اخیر سازمانها تلاش می کنند هرچه بیشتر با نیازهای مشتری آشنا شوند و به ندرت می توان مدیر رده بالایی را یافت نمود که در مجامع عمومی از رضایت مشتری و مشتری گرایی به عنوان بالاترین آرمان سازمان خود یاد نکند. امروزه مشتریان می توانند با ابراز بی علاقه‌گی و یا با قهر، نارضایتی خود را بیان نموده و یا برعکس مشتری گرایی را به عنوان شرط و پیش‌نیازی برای برتری های سازمان بشناسند، چنین افرادی شکایتهای آنها نه تنها به چشم مشکلی که باید سریعاً برطرف شوند نمی بینند بلکه به عنوان یک شانس به آنها می نگرند و مدیریت شکایت را محور استراتژیکی مشتری گرایی محسوب می کند. در مدیریت شکایت اثرات منفی نارضایتی مشتری بر سازمان کم شده و از محتوای شکایتهای، راهنماییها و تذکراتی در خصوص نقاط ضعف به دست آورده می شود و اهدافی را نیز پیش رو خواهد داشت که این اهداف عبارتست از:

- ۱- تبدیل شکایت به رضایت
- ۲- جلوگیری از زیانهای ناشی از برخوردهای نامناسب با مشتری
- ۳- پیاده کردن استراتژی مشتری گرایی
- ۴- دستیابی به اثرات مثبت از طریق ارتباط و برخورد صحیح با مشتری
- ۵- ارزیابی و به کارگیری اطلاعات مربوط به شکایت
- ۶- کاهش هزینه خطاهای داخلی و خارجی

این نکته مهم قابل ذکر است که اهداف مدیریت شکایت به شرطی قابل دستیابی هستند که مجاری ساده برای ورود شکایتهای مشتریان وجود داشته باشد، به طوری که شکایتهای به صورت سیستماتیک از لحاظ محتوایی مورد ارزیابی قرار بگیرد. (منبع: ماهنامه علمی - تخصصی - آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران - آموزش هماهنگ شماره ۷۶ و ۷۷ مرداد و شهریور ماه ۱۳۷۶)

نتایج تحقیق:

- ۱- از آنجا که آرمان نسبت به کارکنان و مشتریان پایدار و جهت بخش می باشد از این رو به سازمان نیز پایداری می بخشد.
- ۲- از آنجا که منابع انسانی در هر سازمانی عامل ذاتی و پیکره اصلی سازمان محسوب می شود، بنابراین باید برای هدایت سازمان به سوی آرمان مشتری گرایی به رضایتمندی منابع انسانی و کارکنان توجه زیادی نمود چرا که این امر منجر به یک استنباط مشترک و به وجود آمدن یک فرهنگ درخصوص اهمیت موضوع رضایتمندی در سازمان می گردد.

- ۳- از آنجا که ارائه خدمات باکیفیت رابطه مستحکمی با رضایتمندی مشتری ایجاد می کند بنابراین علاوه بر توجه به آرمان مشتری گرایی، این موضوع موجب حفظ مشتری و کسب سهم مناسب از بازار و نیز امنیت و بقای سازمان می گردد.
- ۴- برای هدایت سازمان به سوی آرمان مشتری گرایی باید میزان رضایتمندی مشتری مورد بررسی و اندازه گیری قرار گرفته شود و برای این مهم باید به احساسات و صداها و نیازمندیهای مشتری توجه بسیار زیادی نمود.
- ۵- مدیریت شکایت یکی از محورهای استراتژیکی مشتری گرایی است چرا که هر شکایت می تواند به عنوان یک فرصت و شانس برای سازمان محسوب شود و محتوای هر شکایت نیز می تواند راهنما و تذکری در خصوص نقاط ضعف سازمان و نیز جلب رضایت مشتری گردد.

منابع :

- ۱- ونوس داور، قضایایی در بازاریابی و مدیریت بازار، چاپ دوم تهران، انتشارات سمت ۱۳۷۷.
- ۲- روستا احمد، مهمترین تفاوتهای خدمات با کالا در مدیریت بازاریابی، ماهنامه تخصصی بازاریابی شماره ۵ دی و بهمن ۱۳۷۸.
- ۳- عبدالوند محمد علی، بازاریابی رابطه مند منابع تخصصی بازاریابی شماره ۸ شهریور ۱۳۷۹.
- ۴- روستا احمد، داور ونوس، عبدالحمید ابراهیمی، مدیریت بازاریابی چاپ پنجم انتشارات ۱۳۸۰.
- ۵- روستا احمد، با مشتریان انسانی تر رفتار کنیم ماهنامه تخصصی بازاریابی شماره ۹ آذر ماه ۱۳۷۹.
- ۶- موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی، استاندارد.
- ISO 9000: 2000 – Quality Management System Fundamentan and Vocabulary 1380
- ۷- موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی، استاندارد .
- ISO 9001: 2000 - Quality Management System requirements
- ۸- ونوس داور، میترا صفائیان، روش های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک های ایرانی، تهران نشر نگاه دانش ۱۳۸۱.
- ۹- جزوه آموزشی سمینار اندازه گیری رضایتمندی مشتریان به تاریخ ۲۷ آذر ماه ۸۱- هتل سیمرغ تهران .
- ۱۰- ماهنامه علمی - تخصصی - آموزشی ، آموزش هماهنگ، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، شماره های ۷۶ و ۷۷ ، مرداد و شهریور ماه ۱۳۷۶.
- 11- Robbins, Stephen. Essen Tials of organizational Behavior , 1997
- 12- Burt nanus - Visionary ledership : pereting a compelling sent of direction for 1995- bass, inc -your organization- Sanfransisco : jossy

- 13- German - Grapes, Joan - Bank Tilers Handbook ; Chicago , Illinois; Bankers Publishing Company; 5 th Edition, 1993.
- 14- Harrison, Tina; Financial Services Marketing; Pearson Education; 2000.
- 15- Kemal Avkiran, Necmi; Developing an Instrument To Measure Customer Service Quality in Banking; International Journal of Bank Marketing; Vol . 12;No .1994
- 16- Lassar, Walfried M. and Chris Mano lis and Rabert D. Winsor; Service Quality perspectives and Satisfaction in Private Banking ; Jouenal of Services Marketing ; Vol.14 No .3; 2000
- 17- Lovelock, Christopher and Lauren Wright; principles of Services Marketing and Management; New Jersey : Prentice Hall; 1996
- 18-Ronson, Lrry; Oytside Customer Call, in Baughn, William and Charls E. Walker; The Bankers Handbook; Homewood, Illinois: Dow Jones/Irwin, Inc; 1966
- 19- Seal, W.B.; Relationship Banking and the Management of Organizational Trust; International Bank Marketing; 16/3; 1998