

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان دوره:
روش پاسخ گویی به مراجعین

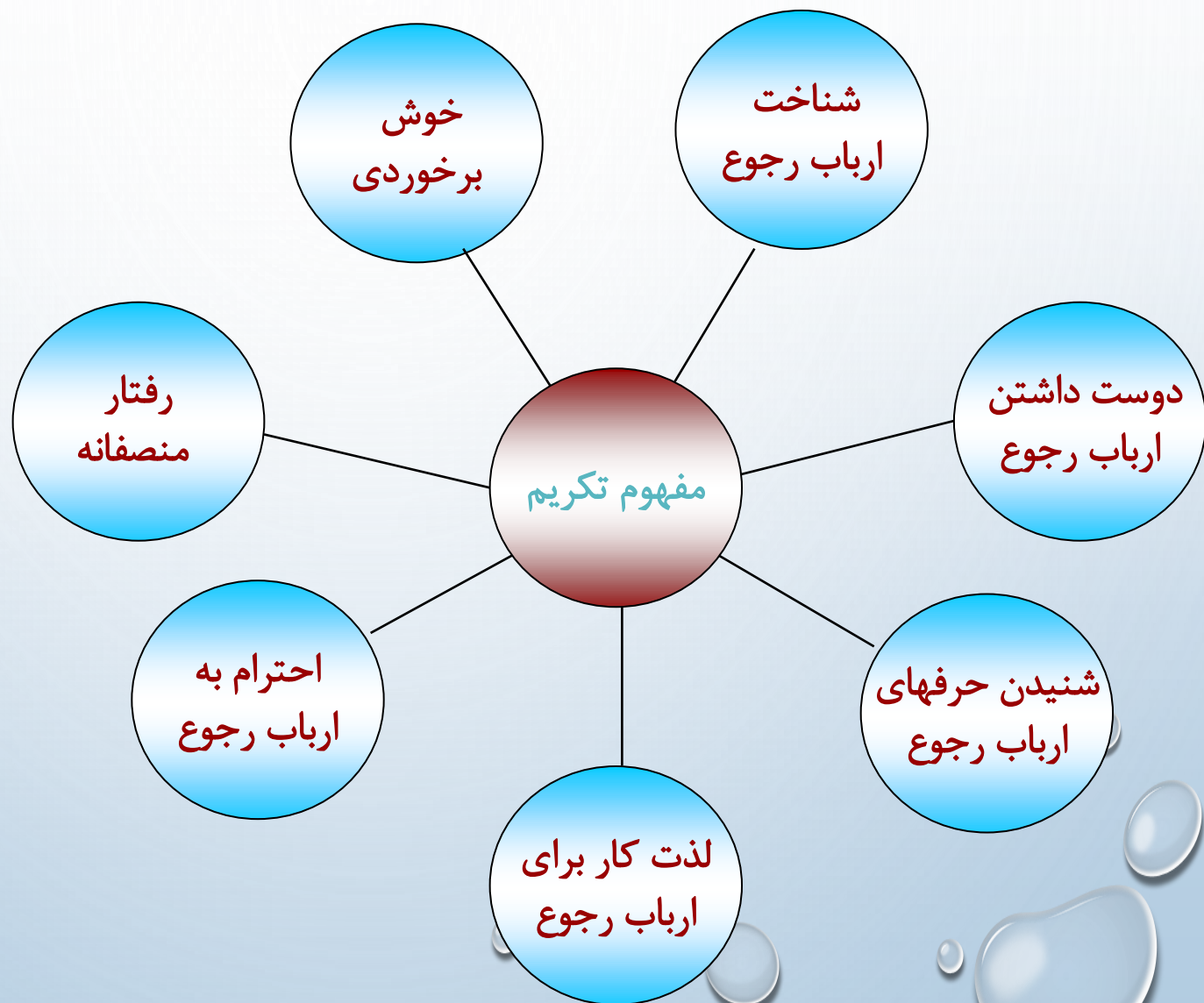
دکتر فرشید خانجانیان

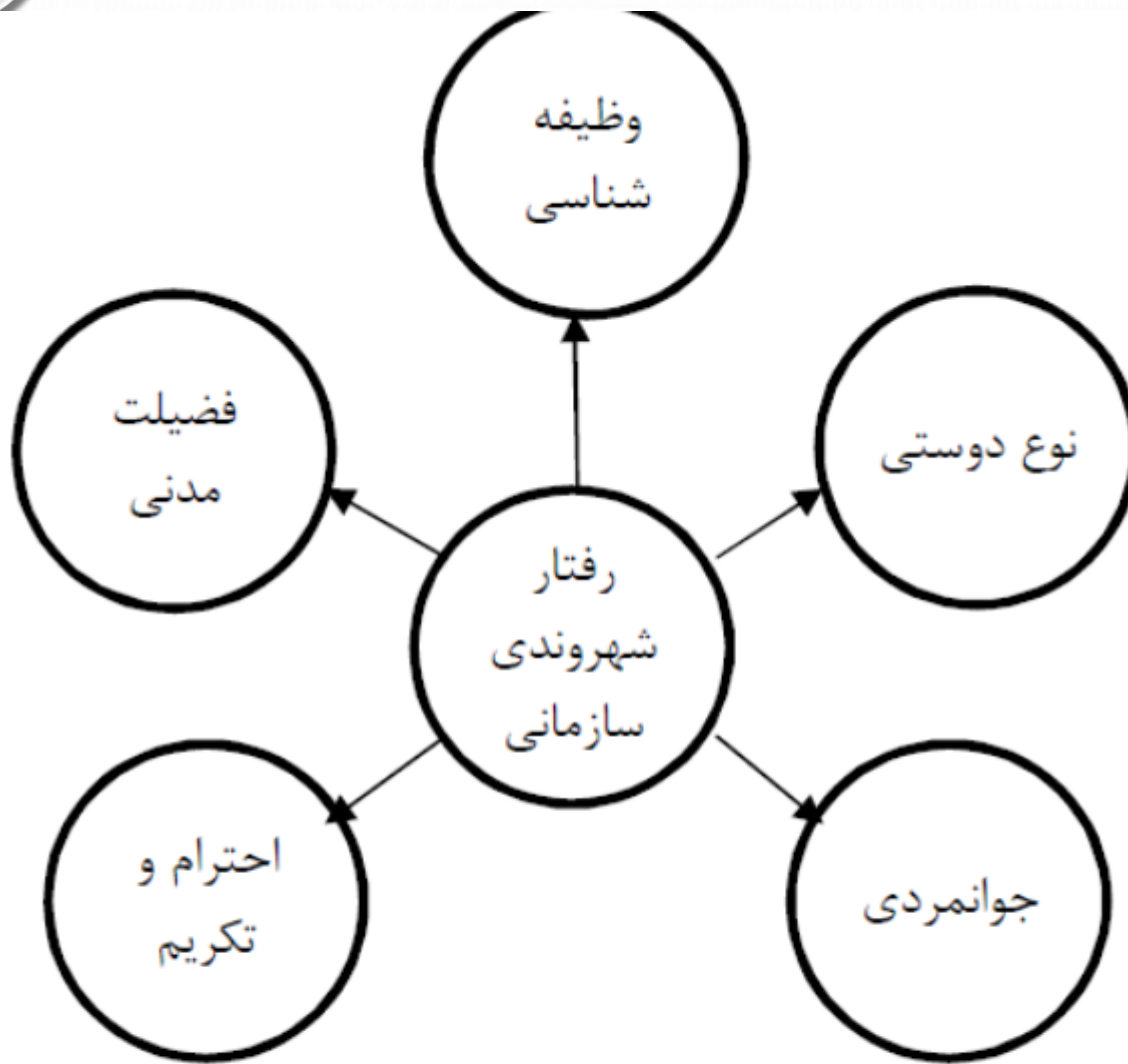
Khanjanian.fa@ut.ac.ir

<https://www.linkedin.com/in/dr-farshid-khanjanian-b820b7a1/>

مفهوم تکریم:

گرامی داشتن ، محترم داشتن و ارجمند شمردن





نگاره ۲: ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (۲)

تعريف مشتري : CUSTOMER

مشتري کسی است که انجام معامله و داد و ستد را در يك محیط رقابتي به عهده دارد و درحالت تعاملی کالا مبادله می کند.

کیفیت	نگهداری	عينیت	هزینه	نوع دریافت	تعامل	
قابل اندازه گیری	قابل ذخیره	ملموس	دارای هزینه	کالا	دو طرفه و رقابتي	مشتري
غير قابل اندازه گیری	غير قابل ذخیره	غير ملموس	رایگان	خدمات	یک طرفه	ارباب رجوع

تعريف ارباب رجوع : Client

ارباب رجوع مثل مشتري حالت تعاملی و طرفینی ندارد بلکه خدمات و ارزش های يك جانبه را شامل میشود. مثل خدمات درمانی، خدمات شهری ، خدمات علمی، خدمات آموزشی و پرورشی و ...

مشتریان (ارباب رجوع) سازمانی به دودسته تقسیم می شوند :

الف. مشتریان (ارباب رجوع) برون سازمانی :

به افرادی که به عنوان اربابان رجوع از بیرون سازمان به منظور اخذ یک ارزش و یا مطلوبیت متناسب با حواجی و نیازهای شخصی یا گروهی و یا سازمانی به دستگاه ذیربط مراجعه می کنند .

ب. مشتریان (ارباب رجوع) درون سازمانی :

کارکنان سازمان بعنوان مشتریان (اربابان رجوع) داخلی محسوب می شوند ، بطوریکه هر فرد درون سازمان مشتری بوده و او نیز به نوبه خود مشتریانی دارد و چنانچه برون دادی که بین کارکنان یک سازمان مبادله می شود ، ناقص باشد ، سازمان قادر به تامین نیازهای مشتریان (اربابان رجوع) بیرونی نخواهد بود.

انواع مراجعین از نظر سطح رضایتمندی

1- مراجعین مبلغ (وفاداران) قانون پارتو - حواریون

تجربیات و خاطرات مثبت ، تحسین ، تبلیغ ، نقطه قوت ، عدم توجه به رقبا

2- مراجعین معمولی

تامین نیاز های پایه ، هزینه مناسب ، بدنبال یافتن فرصت بهتر

3- مراجعین ناراضی

تجربیات مثبت ، منفي ، خنثی - تهدید برای سازمان ، دریافت خدمات از جای دیگر

4- مراجعین ناراضی اتفاقی

همان مراجعین ناراضی ، اجبار در دریافت خدمات

5- مراجعین کارشکن

تجربیات منفي زیاد، عدم تامین نیازهای پایه ، تبلیغ منفي



برای ارائه شکایت، لطفاً یک شماره بگیرید.

انواع ارباب رجوع از نظر رفتاری

- پر حرف
- پر حوصله
- عجول
- کم ادب
- از خود راضی
- عصبی
- معمولی

نردبان وفاداری مشتریان

سرمایه گذاری
می کنند

همکاری می کنند

حاضر به پرداخت قیمت
بالاتری هستند

جذب رقبا نمی شوند

شرکت را به دیگران
توصیه می کنند

خواهان گسترش
روابط هستند

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی ۱

1- مراجعین آرام / معمولی Calm Customer

بدون درد سر ، راحت و خونسرد

گیوتین

2- مراجعین ناراحت / مشکل ساز Difficult Customer



- * عصبانی
- * عجول
- * تهدیدگر
- * پرحرف
- * پرمدعا

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 2

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
عصبانی	احساس می کند با او عادلانه رفتار نشده است از سازمان دلگیر است ۹۰٪ این مشتریان به سازمان های رقباء می پیوندند	اجازه دهید مشتری خشم خود را فرو نشاند با او با عصبانیت رفتار نکنید هرگز بحث منطقی نکنید مشتری عصبانی را تحقیر نکنید حرفه ای عمل کنید نه بصورت شخصی عذر خواهی کنید نصیحت نکنید محدودیت ها را بگوئید تماس چشمی را حفظ کنید احترام بگذارید همدلی کنید

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 2

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
عجول	کسی است که گذشت زمان را نسبت به دیگران زودتر احساس می کند خودش را آدم مهمی می داند دوست دارد کارش سریعتر انجام شود	اعتمادش را جلب کنید همدردی کنید اولویت های کاریش را جویا شوید سپس بدنبال انجام سایر خواسته هایش باشید

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 3

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
تهدیدگر / غیر دوستانه	حالت صمیمانه و دوستانه ندارد با تکبر و غرور رفتار می کند طوری رفتار می کند که گوئی کارش انجام نمی شود	با توانائی و مهارت خود به او ثابت کنید که در کار خود تسلط کافی دارید به او اطمینان بدهید که دانش کافی کار را دارید و می توانید کارش را زود انجام بدهید

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 3

ویژگی	شرح رفتار	راهکار
پر حرف	به سادگی حرفش را قطع نمی کند حاضر نیست به حرف های شما گوش دهد یکی از بزرگترین چالشها در ارتباطات است	از خود بیحوصلگی و خستگی نشان ندهید با صدای بلند حرفش را قطع نکنید از وقفه و یا مکثی که از بین سخنانش ایجاد می شود استفاده و رشته کلام را بدست گیرید و در مسیر دلخواه حرکت دهید

انواع مراجعین از نظر ویژگی های شخصیتی 3

راهکار	شرح رفتار	ویژگی
<p>از الفاظ توهین آمیز او ناراحت نشوید عمداً بی اعتنائی نکنید خونسردی خود را حفظ کنید گستاخی او را نادیده بگیرید</p>	<p>از الفاظ و کلمات غیر منطقی استفاده میکند غیر از شما با همه اینگونه برخورد می کند رعایت شئون ادب و احترام را بجا نمی آورد</p>	<p>پر مدعا</p>

اهمیت مشتری / ارباب رجوع

برای نشان دادن اهمیت مشتری و ضرورت حفظ او، توجه به نکات زیر ضروری به نظر می رسد:

- ۱) رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت های بعدی شرکت هاست.
- ۲) رضایت مشتری، مهمترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری چون سودآوری، سهم بیشتر بازار، توسعه محصول و... می باشد.
- ۳) ارزشمندترین دارایی هر سازمان، اعتماد و اطمینان مشتریان است.
- ۴) مدیران ارشد باید شخصا الگوی پایبندی در قبال رضایت مشتری باشند.
- ۵) برای جلب اعتماد مشتریان، کمتر از توان خود قول بدهید و بیشتر از قولی که داده اید، عمل کنید.
- ۶) گوش دادن به شکایت مشتری ۹۰ درصد کار است و حل کردن آن ۷ درصد و پیگیری برای اطلاع از راضی شدن مشتری هم ۳ درصد دیگر است.

- **اهم مشکلات ارباب رجوع در نظام اداری**
- **ویژگی نظام خدماتی مطلوب**
- **اصول طلائی تکریم ارباب رجوع**
- **ده فرمان طرح تکریم در نظام اداری**

هدف گذاری (تعریف آرمان و رسالت سازمان)

مدیریت صحیح منابع انسانی (گزینش-آموزش-حمایت-پرداخت)

ایجاد تعهد در تمام سطوح سازمان

تمرکز زدائی (تقسیم کار و حس اعتماد و تفویض اختیارات)

درک انتظارات ارباب رجوع

مهندسی مجدد سازمان (بهبود مستمر)

تلاش در جهت ارائه کیفیت مطلوب خدمات

ارزشیابی کارکنان توسط ارباب رجوع

ارائه خدمات بیش از انتظار

پیگیری شکایات (خدمات پس از فروش)

چند توصیه برای مقابله موثر با ارباب رجوع

۱- خشم مراجعین را با عصبانیت جواب ندهید

۲- بیشتر از آنکه حرف بزنید گوش بدهید

۳- نشان دهید به ارباب رجوع توجه می کنید

۴- فشار های روانی را از خود دور کنید

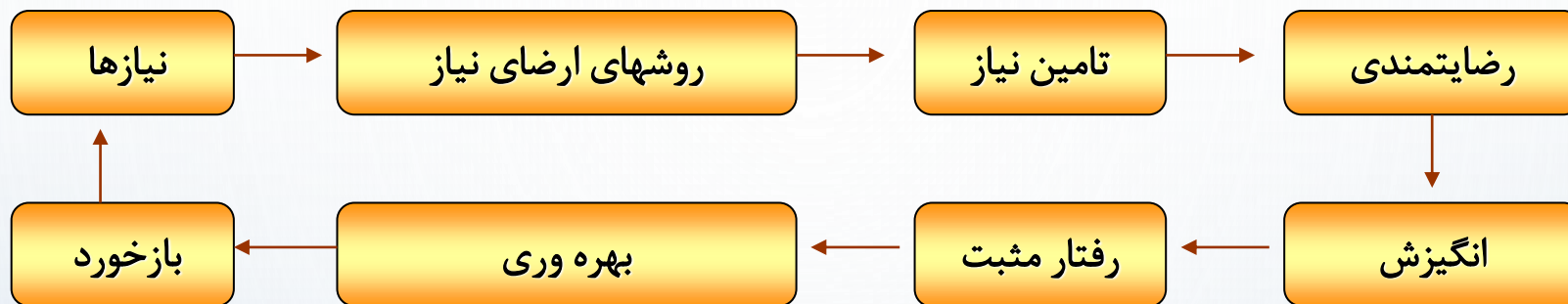
۵- نگاهی مثبت به راهکار ها داشته باشیم

۶- اجازه ندهید هیچکس روزتان را خراب کند

۷- به یاد مشتریان بزرگ و محترمی باشید که به آنها کمک کرده اید



پیش نیاز رضایت ارباب رجوع در رضایت کارکنان است



برای ارائه شکایت، تکه قرمز را فشار دهید.

کارکنان را از طریق آموزش توانمند سازید (دانش و ابزار)

فرهنگ عمومی قدردانی را تقویت کنید

به کارکنان پاداش دهید و از آنان تشکر کنید

با کارکنان رفتار خوب داشته باشید

به مشکلات شخصی و سازمانی کارکنان رسیدگی کنید

کارکنان را در محیط کار شاد نگه دارید

اصول طلائي تڪريم ارباب رجوع



چند اصل طلائی تکریم ارباب رجوع

□ همیشه حق با ارباب رجوع است ، حتی اگر حق با او نباشد

□ تکریم ارباب رجوع دو قانون دارد : قانون اول اینکه همیشه حق با ارباب رجوع است . قانون دوم اینکه اگر حق با ارباب رجوع نباشد به قانون اول مراجعه نمائید .

□ در موضوع تکریم اهمیت کارکنان از ارباب رجوع بیشتر است . زیرا کارمند خوب است که می تواند ارباب رجوع سازمان را راضی کند . ضرب المثل چینی

□ اگر هر کدام از ما کسی را استخدام کنیم که از ما کوچکتر و کوتاه تر باشد دیری نمی گذرد که شرکت کوتوله ها را درست می کنیم . اما اگر کسانی را انتخاب کنیم که از ما بزرگتر باشند به شرکت غول ها می رسیم .

چند اصل طلائی تکریم ارباب رجوع

❑ نگرش مسئله ای نیست که قابل آموزش باشد . اخلاق مشتری مدارانه را افراد طی سالهای طولانی کسب کرده اند و تغییر آنها سالها طول می کشد ، لذا از استخدام افرادی که نگرش های منفی به مشتریان دارند برای مشاغلی که مستقیما با مردم در ارتباط هستند بایستی خود داری گردد .

❑ آموزش باید در طول زندگی کاری بطور مستمر ارائه گردد . آموزش در بدو ورود افراد به سازمان کافی نیست . بلکه باید در طول خدمت افراد در سازمان آموزش کافی و مرتبط داشته باشند .

❑ آموزش زیر بنای تحول است . سازمان هایی موفق هستند به موقع بر موج تحولات سوار شده باشند و آموزش مادام العمر رمز موفقیت این سازمان هاست .

❑ مشتری دلیل بودن و رضایت مشتری دلیل شدن می باشد .

چند اصل طلائی تکریم ارباب رجوع

❑ هر مشتری یک مشتری است و هر مشتری فقط یک مشتری است

❑ مشتری مداری کنار آمدن با مشتریان ناسازگار است

❑ شکایات مشتریان ارزانترین راه شناخت مشکلات است

❑ شکایات بایستی با دید مثبت و نگاه حرفه ای بررسی گردد

❑ از روی شکایات می توانید به کیفیت کالا و خدمات پی ببرید

❑ شکایات بهترین روش برای دریافت بازخورد از مشتری است

10 فرمان طرح تکریم

هدف گذاری (تعریف آرمان و رسالت سازمان)

تلاش در جهت ارائه کیفیت مطلوب خدمات

درک انتظارات ارباب رجوع

ارائه خدمات بیش از انتظار

مدیریت صحیح منابع انسانی (گزینش-آموزش-حمایت-پرداخت)

ایجاد تعهد در تمام سطوح سازمان

تمرکز زدائی (تقسیم کار و حس اعتماد و تفویض اختیارات)

مهندسی مجدد سازمان (بهبود مستمر)

ارزشیابی کارکنان توسط ارباب رجوع

پیگیری شکایات (خدمات پس از فروش)

چند اصل طلائی تکریم ارباب رجوع

□ رضایت کارکنان رابطه مستقیم با رضایت مشتریان دارد

در آمریکا برخی شرکت های بزرگ هر روز صبح تک تک کارکنان خود را به طور غیر مستقیم از نظر روحی و روانی کنترل می کنند و اگر کارکنان با مشکلاتی روبرو باشند سریعاً به دنبال رفع آن بر می آیند چون معتقد هستند نارضایتی کارکنان به نارضایتی و ناراحتی مشتریان می انجامد .

در ژاپن نیز سنجش رضایتمندی کارکنان هر روز عصر با روش های دیگر انجام می شود .

شایستگی

- دانش
- مهارت های نرم
- مهارت های سخت
- نگرش

هوش هیجانی (عاطفی)

- خودآگاهی و خودشناسی
- خودنظارتی و خود مدیریتی
- خودانگیزگی
- همدلی
- مهارت های نرم اجتماعی

لطفاً خود را به جای ارباب رجوع بگذارید.

✓ جهت ارائه خدمات موثر به ارباب رجوع اطلاع رسانی مناسب انجام دهید.

✓ اسناد و مدارک مورد نیاز و شرایط ارائه خدمات را در کنار درب اطاق هایتان نصب کنید.

✓ در اوقات اداری در محل کارتان حضور داشته باشید.

✓ در هنگام مرخصی و ماموریت اداری حتماً زمان برگشت خود را به همکاران اطلاع دهید تا ارباب رجوع بلا تکلیف و سرگردان نماند.

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

تبسم یک زبان همگانی است که مردم سرتاسر
دنیا آن را درک می کنند.

✓ خود را به جای ارباب رجوع بگذارید

✓ کار ارباب رجوع را به تاخیر نیاندازید.

✓ اگر کاری نمی توانید برایش انجام دهید یا در حیطه وظایف شما نیست با
متانت و خوشرویی راهنمای اش کنید تا تکلیف خود را بداند.

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

هر سازمان موفقى به ارباب رجوع مى اندیشد.

مشکل خود را به دوش دیگران نیاندازید. ✓

به جای اینکه انرژی خود را صرف شناسایی عاملین مشکل کنید ،
مشکل را حل کنید. ✓

کار ارباب رجوع را به امروز و فردا نیاندازید. ✓

ارباب رجوع را مثل توپ به همدیگر پاس ندهید. ✓

همیشه باید باور داشته باشیم که ما فقط و فقط به خاطر ارباب رجوع
حقوق مى گیریم. ✓

باید همیشه به یاد داشته باشیم ارباب رجوع ، رئیس ما است. ✓

زمان مشخصی را برای رسیدگی به مشکلات ارباب رجوع در نظر

بگیرید

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

باور ، شاید ارباب رجوع درست می گوید ، به راستی اعجاز می کند.

✓ ارتباط ارباب رجوع را با سازمان آسانتر کنید.

✓ محلی جهت انتظار ارباب رجوع در نظر بگیرید.

✓ به خاطر داشته باشید اکثر انتظارات بی جای ارباب رجوع از عدم اطلاع رسانی صحیح است .

✓ مشکلات خانوادگی و اقتصادی خود را بر سر ارباب رجوع تلافی نکنید.

✓ وقتی پشت میز می نشینیم خود را طلبکار و ارباب رجوع را بدهکار در نظر نگیریم.

✓ همیشه به یاد داشته باشیم رضایت خدا در رضایت مردم است.

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

شکایات ارباب رجوع را به حساب پیشنهادات آنها بگذارید.

✓ به خاطر انجام دادن وظیفه خود به ارباب رجوع منت نگذارید.

✓ انتظار و توقع بی جا از ارباب رجوع نداشته باشیم.

✓ در محل انتظار امکانات اولیه مثل چای ، آب خنک و تلفن شهری ، روزنامه ...فراهم کنیم.

✓ راهنمای ساختمانها ، اطاقها و اسامی کارکنان جهت مشاهده ارباب رجوع درج گردد.

✓ جهت ارائه خدمات بهترمیزان رضایت ارباب رجوع در قالب فرمهایی ارزشیابی گردد.

✓ همیشه در دسترس ارباب رجوع باشید.

نقش هوش هیجانی در ارتباطات

ارباب رجوع رئیس رئیس است.

✓ در هنگام خشم تصمیم نگیریم.

✓ خدا را ناظر و شاهد در اعمال خود بدانیم.

✓ به یاد داشته باشیم که خود مانیز برای سایر ادارات ارباب رجوع هستیم

✓ آنچه را به خود نمی پسندیم به دیگران نیز نپسندیم.

اهمیت شکایت و شاکی

وجود شاکی به بهتر شدن کار شما کمک می کند . اگر به صحبت های مشتریان ناراضی گوش بدهید از آنها نکته هائی می آموزید و به نقاط ضعف خود پی می برید .

مشتری وقتی شکایت می کند نشان می دهد که به ادامه کار با شما علاقه مند است در غیر اینصورت زحمت شکایت به خود نمی دهد . او می خواهد قبل از اینکه به سراغ مشتری دیگری برود به شما فرصت بیشتری بدهد .

بسیاری از شرکت ها دریافته اند که شکایت مشتری بهترین وسیله تشخیص نیاز های مشتری و شنیدن پیشنهادات و نظریات آنها در مورد کیفیت و کمیت محصولات و خدمات است .

ارباب رجوع شاکی چه می خواهد؟

➤ ارباب رجوع شاکی می خواهد جدی گرفته شود .

➤ ارباب رجوع شاکی می خواهد درباره مشکلاتش نتیجه گیری فوری شود .

➤ می خواهند کسانی که برای آنها دردسر تولید کرده اند ، مجازات شوند .

➤ می خواهند مساله ای که برایشان اتفاق افتاده ، یکبار و برای همیشه از بین برود

➤ می خواهند کسی به حرف هایشان گوش بدهد .

فرایند رسیدگی به شکایات مشتریان

- همه مشتریان که شکایت می کنند با ارزش هستند . از روی شکایات می توانید به کیفیت کالا و خدمات شرکت پی ببرید . با رسیدگی سریع و موثر به شکایات می توانید رضایت خاطر مشتری را تا حد زیادی جلب کنید .

بنابراین :

-* عذر خواهی کنید و حل مشکل را برعهده بگیرید .

-* سریع اقدام کنید

-* به مشتری اطمینان دهید که مشکل در حال برطرف شدن است .

-* به صورت حضوری یا از طریق تلفن به مشکل رسیدگی کنید .

ضرورت اخذ بازخورد از مشتری (۱)

❖ از آنجائی نظرات مشتری می تواند مستقیما ما را به عملکردی بهینه راهنمائی کند ، لذا

❖ در مرحله اول : ضرورت استقرار یک مکانیزم بازخورد موثر ، فوق العاده ضروری است تا به این وسیله نکات مثبت و اثر بخش سازمان و همچنین نکات منفی و آسیب رسان آن شناسائی گردد .

❖ در مرحله دوم : نحوه دریافت بازخورد از مشتری باید مورد بررسی قرار گیرد .

ضرورت اخذ بازخورد از مشتری (۲)

❖ مرحله سوم : دریافتن شیوه های موثر برای مرتفع ساختن نقاط ضعف و عملکرد بهینه ، مدیریت شکایات مشتریان و نحوه بررسی و رسیدگی به آنها می باشد .

❖ مرحله چهارم : نقاط مثبت سیستم که بر روی بهترین مشتریان سازمان یعنی مشتریان کلیدی و وفادار ما تاکید دارد را مورد مطالعه قرار می دهد .

رضایت کارکنان رابطه ای مستقیم با رضایت ارباب رجوع دارد

❖ نارضایتی یا رضایتمندی کارکنان رابطه ای مستقیم با نارضایتی ارباب رجوع دارد . این نکته را تمامی تحقیقات اثبات کرده اند که هرگاه میزان رضایت کارکنان افزایش می یابد میزان رضایت ارباب رجوع نیز افزایش می یابد و هرگاه میزان رضایت کارکنان کاهش می یابد میزان رضایت ارباب رجوع نیز کاهش می یابد .

❖ زیرا این کارکنان هستند که می توانند و وظیفه دارند که با تک تک مراجعین ارتباط برقرار کنند و بر میزان رضایتمندی آنان تاثیر گذار باشند .

چگونه رضایت ارباب رجوع را محاسبه کنیم؟



❖ همواره بین انتظارات مشتری و عملکرد سرویس دهنده ، فاصله و شکافی وجود دارد که این فاصله و تفاوت بیانگر کیفیت خدمات ارائه شده است . و به عبارت دیگر اندازه گیری کیفیت خدمات عبارت است از تفاضل بین عملکرد فروشنده و انتظارات مشتری :

- ❖ Expectation : انتظارات
- ❖ Performance : عملکرد
- ❖ Quality : کیفیت

$$Q = E - P$$

کیفیت = انتظارات - عملکرد

چگونه رضایت ارباب رجوع را محاسبه کنیم؟



❖ بنابراین فاصله بین خدمات مورد نظر و خدمات دریافت شده توسط مشتری وجود دارد که این فاصله اولاً بیانگر اندازه و مقدار کیفیت خدمات ارائه شده است و ثانياً مبین رضایت و عدم رضایت مشتری است. و این فاصله متناسب با مأموریت ها و مولفه های خاص هر سازمان، با همدیگر فرق می کند.

- مهارت های برقراری ارتباط تلفنی
- مهارت گوش دادن به ارباب رجوع
- راهکار های افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع
- قوانین طلایی تکریم ارباب رجوع
- نکاتی برای تفکر بیشتر

مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۱)



❖ ارتباطات تلفنی یکی از شیوه های معمول با مشتریان است که سازمان ها و کارکنان به طور گسترده از آن بهره مند می شوند . همچنین یکی از پیچیده ترین اشکال ارتباطات است که عمدتاً در سازمان ها توسط افرادی اداره می شود که از دانش و مهارت کافی برخوردار نیستند و البته سازمان ها اهمیت آنرا نمی دانند و بی توجه از کنار آن می گذرند .

مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۲)



❖ بهترین روش استفاده از تلفن :

- اول خود را معرفی کنید
- در هنگام گفتگوی تلفنی لبخند بزنید .
- از مخاطب بخواهید که به موضوع اصلی بپردازد .
- متعهد شوید که به درخواست های مخاطب تلفنی خود در حد امکانات عمل می کنید .
- لحن و آهنگ سخنان خود را بصورت ملایم تغییر دهید .
- آهنگ صدای خود را دوستانه و صمیمی کنید .
- در پشت خط گذاشتن ارباب رجوع کمال دقت را داشته باشید .
- از واژگان مودبانه و دوستانه استفاده کنید .

مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۳)

❖ مراقب کلام خود باشید و در حذف کلمات کلیشه ای و عباراتی که تکیه کلام شما شده اند ولی خیلی پسندیده نیستند تلاش کنید . خانم ها از اصطلاحات مردانه و آقایان از اصطلاحات زنانه نباید استفاده کنند .

❖ صدایتان را ضبط کنید و به آن گوش دهید . اینکار باعث می شود تا عیوب کارتتان را پیدا کنید و با تمرین و مهارت آنها را برطرف سازید .

❖ حرفه ای عمل کنید ، از تلفن بعنوان یک وسیله کاری استفاده کنید . زود سر اصل مطلب بروید و از تعارفات کم کنید . اختلالاتی را که مکالمات تلفنی را تحت الشعاع قرار می دهد به حداقل برسانید .



مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۴)

❖ برای هر یک از مکالمات تلفنی خود از قبل برنامه ریزی کنید .
اول تمام مکالمه را در ذهن خود تمرین کنید . مجسم سازید که
پیشاپیش در این کار موفق شده اید و حالا فقط می خواهید این
موفقیت را تکرار کنید .

❖ در مذاکرات مهم تلفنی ، ایستاده صحبت کنید . در این صورت
آدرنالین بیشتری از مغز ترشح می شود و تسلط شما را بالا می برد .



❖ در هنگام صحبت با تلفن چای ننوشید و سیگار
نکشید روزنامه نخوانید و حواس خود را روی گفتگو
متمرکز کنید .

مهارت های برقراری ارتباط تلفنی (۵)

❖ به آداب و اعتقادات طرف مذاکره کننده احترام بگذارید . تلفن را درست نگه دارید تا صدای شما واضح تر به گوش برسد . کلمات را واضح و با تلفظ صحیح بکار ببرید .

❖ اگر در مکالمه های تلفنی طرف شما فریاد میزند هرگز مقابله به مثل نکنید . بلکه آرام و نرم و با ملایمت صحبت کنید . در این گونه مواقع هم بهتر است بایستید و به مکالمه ادامه بدهید .

❖ یادداشت برداری کنید . اینکار باعث می شود چیزی را از قلم نیندازید اما مواظب باشید یادداشت برداری به مذاکرات شما لطمه نزند .



ارتباطات مشتری را با گوش کردن مدیریت کنید

❖ برای ارباب رجوع ارتباطات اهمیت دارد . زیرا می توانند مشکلات خود را درباره هزینه ، کیفیت ، سرعت دریافت ، سهولت دریافت و خدمات ارائه دهنده بیان کنند .

❖ لذا بیشترین هدف مشتریان از برقراری ارتباط ارسال پیام ، پیشنهاد نظر ، خبر ، شکایات و نگرانی است . آنان دوست دارند کسی حرف و نظرشان را گوش کند .

❖ پس سازمان ها برای شنیدن حرف و نظر مشتریان بایستی انرژی و وقت بگذارند البته نه برای اقناع مشتریان بلکه گوش کنند تا بهترین و نزدیک ترین درخواست های مشتریان را شناسایی کنند .

ارتباطات مشتری را با گوش کردن مدیریت کنید

❖ شنیدن یکی از مهمترین ارتباطات کلامی است که اهمیت آن برای خیلی از افراد به خوبی شناخته شده نیست و لذا کمتر به آن توجه می شود .

برای روشن شدن موضوع اشاره می شود که ارتباطات غیر کلامی مهمتر از ارتباطات کلامی است و بیشتر در ارتباطات ما موثر است . در بین مهارت های چهار گانه یعنی گفتن ، شنیدن ، خواندن و نوشتن این مهارت شنیدن است که برای ارتباط با مشتری اهمیت فوق العاده ای دارد .

تحقیقات نشان میدهد که ۶۰ درصد از سوء تفاهم ها در محیط کاری و خانه ناشی از خوب گوش ندادن است .

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۱)

❖ به چشمان گوینده نگاه کنید . ما با گوش های خود می شنویم ولی قضاوت مردم در مورد گوش دادن ما این است که آیا به چشمان آنها نگاه می کنیم یا خیر ؟ تماس دو چشم باعث می شود که سخنگو مورد توجه قرار گیرد .

❖ ۶۵ درصد از انتقال مفاهیم و معانی با ارتباط چشمی انجام می گیرد .

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۲)

❖ با حرکات چشم و ابرو گفته های ارباب رجوع را تایید کنید . یک شنونده خوب از طریق حرکات غیر گفتاری می کوشد گفته های گوینده را تایید کند . سر تکان دادن به علامت مثبت و حرکات چشم و ابرو و همزمان با آن نگاه کردن در چشمان گوینده باعث می شود تا این پیام به او مخابره شود که فرد با تمام وجود به او گوش می دهد .

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۳)

❖ در صحبت کردن زیاده روی نکنید . بیشتر افراد تمایل دارند بیشتر حرف بزنند و نظرات خود را ابراز کنند و کمتر به حرف های دیگری گوش می دهند . حرف زدن لذت بخش تر است و سکوت موجب ناراحتی می شود . اما نمیتوان بطور همزمان هم حرف زد و هم گوش داد .

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۴)

❖ از حرکات اضافی اجتناب کنید . کارهائی چون نگاه کردن به ساعت ، ورق زدن کاغذ ، بازی کردن با خودکار ، امضاء یا پاراف نامه ، صحبت کردن با تلفن ، نشاندهنده خستگی و بی علائقی مدیر و ایجاد احساس مزاحمت در ارباب رجوع است .

❖ پرسش هائی را مطرح کنید در باب تفهیم مطالب که آیا شخص توضیحات شما را متوجه می شود یا خیر ؟

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۵)

❖ در صحبت کردن زیاده روی نکنید . بیشتر افراد تمایل دارند بیشتر حرف بزنند و نظرات خود را ابراز کنند و کمتر به حرف های دیگری گوش می دهند . حرف زدن لذت بخش تر است و سکوت موجب ناراحتی می شود . اما نمیتوان بطور همزمان هم حرف زد و هم گوش داد .

راهکارهای افزایش مهارت گوش دادن به ارباب رجوع (۶)

❖ در صحبت کردن زیاده روی نکنید . بیشتر افراد تمایل دارند بیشتر حرف بزنند و نظرات خود را ابراز کنند و کمتر به حرف های دیگری گوش می دهند . حرف زدن لذت بخش تر است و سکوت موجب ناراحتی می شود . اما نمیتوان بطور همزمان هم حرف زد و هم گوش داد .

قوانین طلایی تکریم ارباب رجوع (1)

- تکریم ارباب رجوع با استخدام اولین عضو از سازمان شروع می شود .
- ارباب رجوع دلیل بودن و رضایت ارباب رجوع دلیل شدن سازمان است .
- احترام در همه جا و برای همه مراجعین ضروری است .
- هر مشتری فقط یک مشتری است .



- تکریم ارباب رجوع کنار آمدن با ارباب رجوع ناراضی است .
- شکایت ارباب رجوع ارزانترین راه شناخت مشکلات سازمانی است .
- ارتباطات با ارباب رجوع را با گوش کردن مدیریت کنید .
- رضایت کارکنان رابطه مستقیم با رضایت ارباب رجوع دارد .

قوانین طلائی تکریم ارباب رجوع (2)

- وفاداری دلیلی محکم برای اثبات رضایتمندی مراجعین است .
- ارباب رجوع داور نامرئی و نهائی موفقیت یا شکست است .
- همیشه حق با ارباب رجوع است .
- هرگز در برخورد با ارباب رجوع تبعیض قائل نشوید .
- هرگز تماس ارباب رجوع را بی پاسخ نگذارید .
- راه های گسترش ارتباطات با ارباب رجوع را پیدا کنید .



نکاتی برای تفکر بیشتر



نکاتی برای تفکر بیشتر

- ❑ رضایت ارباب رجوع با آموزش هر عضوی در سازمان آغاز می شود
- ❑ درباره ارباب رجوع قضاوت نکنید ، محیطی را مهیا کنید تا ارباب رجوع درباره شما قضاوت کنند
- ❑ وفاداری دلیلی محکم برای اثبات رضایتمندی ارباب رجوع نیست
- ❑ اگر شما از مشتری خود مراقبت نکنید ، دیگران اینکار را انجام خواهند داد ، پس بجای رقیبان به مشتریان بیاندیشید
- ❑ هر آنچه که لازم است بایستی انجام دهیم تا مشتری مجددا به ما رجوع کند
- ❑ صداقت است که ارباب رجوع را وفادار گه می دارد نه حيله ونیرنگ
- ❑ برای برقراری ارتباطات مداوم ، تواضع را جایگزین تبعیض کنید

نکاتی برای تفکر بیشتر

□ لحن کلام شماست که احساس نیاز به ادامه ارتباط را معنا می کند

□ هرگز تماس ارباب رجوع را بدون پاسخ نگذارید

□ مشکلات را حتی الامکان با کمک ارباب رجوع حل کنید

□ هرگز در برخورد با ارباب رجوع تبعیض قائل نشوید ، چراکه احترام در همه جا و برای همه مراجعین ضروری است

□ برنده برنده بیاندیشید . نزدیکترین راه شکست
اصرار برای پیروزی بر مشتری است

□ برای برقراری ارتباطات مداوم ، تواضع را جایگزین تبعیض کنید

نکاتی برای تفکر بیشتر

□ ارتباطات موثر بین کارکنان ، ضامن کیفیت مطلوب و رضایت مشتری است

□ با ارباب رجوع ارتباط برقرار کنید ، ارتباط بازی پینگ پنگ است اگر یکی بازی نکند بازی انجام نمی شود

□ صادقانه به حرف و حق ارباب رجوع احترام بگذارید

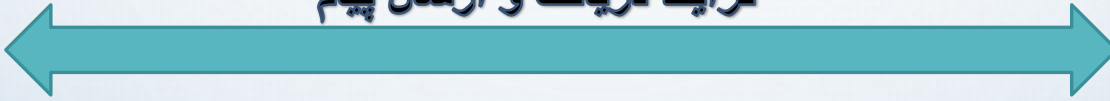
□ ارباب رجوع مشاور اول ما برای بهبود مستمر است

□ صداقت و خوشنامی دروازه ورود ارباب رجوع به سازمان است

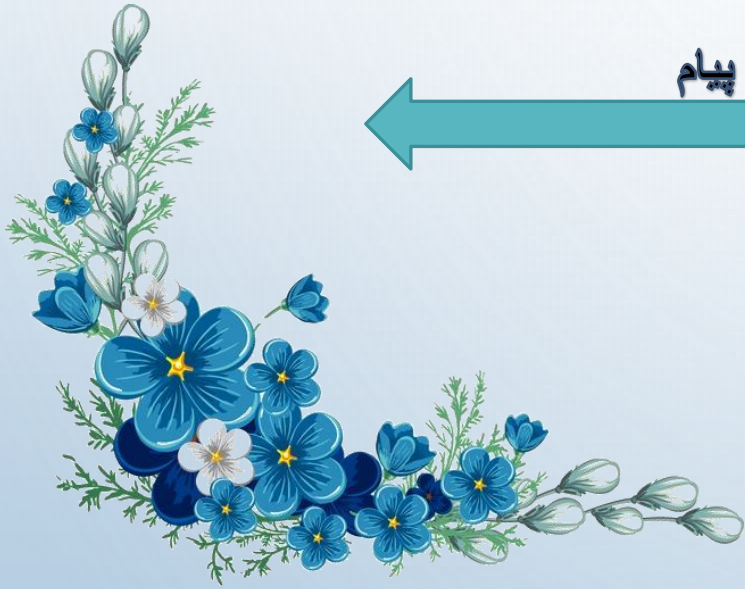
□ ارباب رجوع بر اساس ظاهر شما و ظاهر محیط کار شما قضاوت می کند

ارتباطات

فرآیند دریافت و ارسال پیام



- کمیت روابط مان را افزایش دهیم
- کیفیت روابط مان را ارتقاء بخشیم.



سبک گفتاری

امری : در را ببند.

مودبانه : لطفاً در را ببندید.

درخواستی-سئوالی : میشه در را ببندی؟

سئوالی : می خوام در باز باشه؟

غیر مستقیم : نمی دانه کی در را باز گذاشته-اینجا سرده



انواع ارتباطات

ارتباط غیر کلامی

زبان ایما و اشاره

حالات چهره

حالت بدن

تصاویر

ارتباط نوشتاری	ارتباط گفتاری
یادداشت ها	رو در رو
نامه ها	جلسات
گزارشات	ارائه
کامپیوترها	تلفن
آگهی های دیواری	پست تصویری
تصاویر	
خبرنامه ها	



ارتباطات غیر کلامی

گره کردن ابروها = **خشم** - ناراحتی و درد

بالا بردن ابروها = **تعجب** - دریافت

دست به کمر بودن = **مقابله**

تکان دادن سر رو به اطراف = **مخالفت** - تأسف

تکان دادن سر رو به پایین = **انکار و عدم پذیرش**



تعاریف ارتباطات



• ارتباط فراگرد انتقال معنی بین دو فرد است. ”رایت“

• ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال اطلاعات با وسایل ارتباطی گوناگون از یک نقطه ، یک شخص یا یک دستگاه به دیگری . ”دنيس لانگلی و ميشل شين“

• ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال اطلاعات ، احساسها، حافظه ها و فکر ها در میان مردم .
” اسمیت “

• فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده به گیرنده ، مشروط برآنکه در گیرنده پیام، مشابهت معنی به معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود. ” محسنیان راد“

• ارتباط عبارت است از انتقال اطلاعات در محدوده سه چیز، انتشار، انتقال و دریافت پیام.
” آرانگان “

• ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال یک محرک (معمولا علامت بیانی) از یک فرد(ارتباط گر) به فردی دیگر(پیام گیر) به منظور تغییر رفتار او. ” هاولند“

شاخص فروتنی

- توجه به حضور مراجعین با رویی گشاده و خوشایند سخن گفتن شاخص فروتنی رضایت‌مندی مراجعین است.

• آیا تا به حال پیش آمده که کاری را با نیت و انگیزه خوب انجام داده باشید ولی دیگران آن را بد برداشت کرده باشند؟

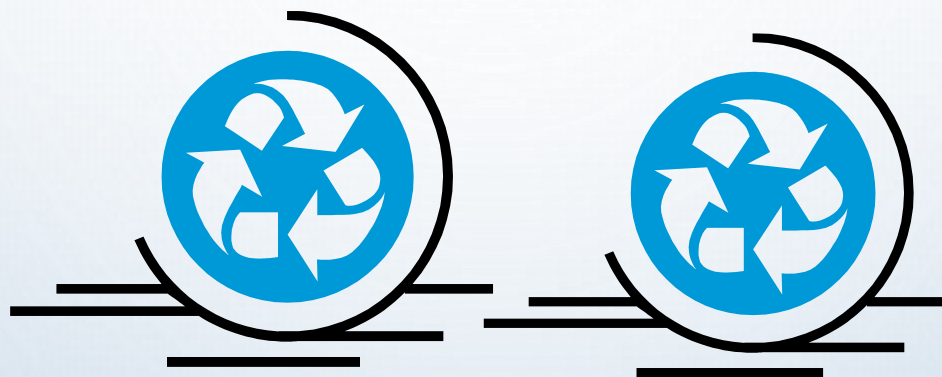
70%

ارتباطات ما

اشتباہ فہمیدہ می شونڈ و یا اشتباہ تفسیر می شونڈ.

(دریک فرهنگ و با یک زبان)

ارتباط عبارت است از انتقال و اشتراک معانی و عقاید، تصاویر و اندیشه ها



هرچه میزان اشتراک معانی بیشتر باشد ، ارتباط قویتر و موثر است

گوش دادن

• شنیدن در مقابل گوش دادن فعال

گوش کردن، سوی دیگر ارتباط

بسیاری از مردم ارتباط را تنها در سخن گفتن می دانند.

سوالی که باید از خود بکنید اینست:

آیا واقعا گوش میکنید یا منتظر نوبت خود برای گفتن هستید؟

اگر پیش از پایان سخنان دیگری درباره پاسخ خویش می اندیشید در واقع شنونده نیستند.

اهداف گوش دادن

✓ راهنمایی گرفتن

✓ درک دیگران

✓ حل مشکلات

✓ فهمیدن احساسات دیگران

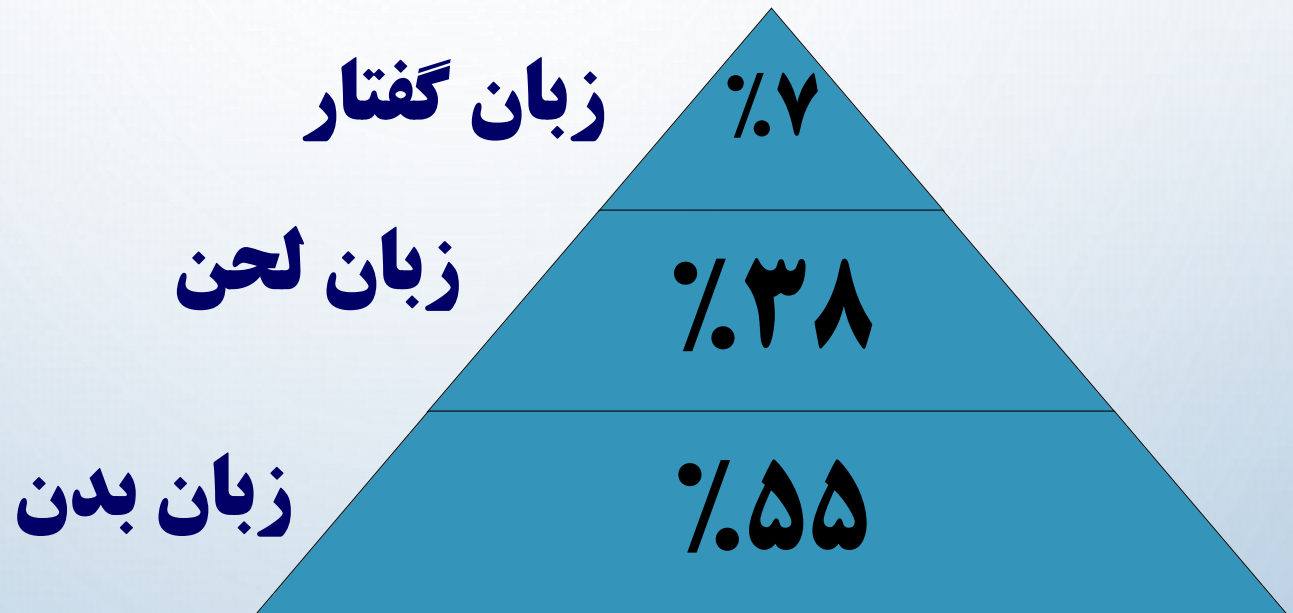
✓ حمایت عاطفی دیگران

✓ کسب اطلاعات

خصوصیات گوش دادن فعال

- ✓ اختصاص زمان بیشتر به گوش دادن بجای صحبت کردن
- ✓ عدم تکمیل جملات دیگران
- ✓ عدم پاسخ به سوال با یک سوال دیگر
- ✓ آگاه بودن از سوگیری های شخصی
- ✓ نپرداختن به تخیل یا عدم اشتغال ذهنی با مسائل دیگر
- ✓ عدم سلطه جویی در مکالمه
- ✓ پاسخ دادن به فرد مقابل پس از پایان یافتن صحبت های وی
- ✓ دادن بازخورد
- ✓ پرسیدن سوالات باز

زبان ارتباطات :



عناصر و اجزاء ارتباط کلامی :

- محتوای کلام
- توجه به ابعاد فرهنگی
- چگونگی شروع صحبت
- نحوه جمله بندی
- زمان بندی ارتباط کلامی
- ملاحظات موقعیتی
- چگونگی جمع بندی و ختم ارتباط

عناصر و اجزاء ارتباط غیر کلامی

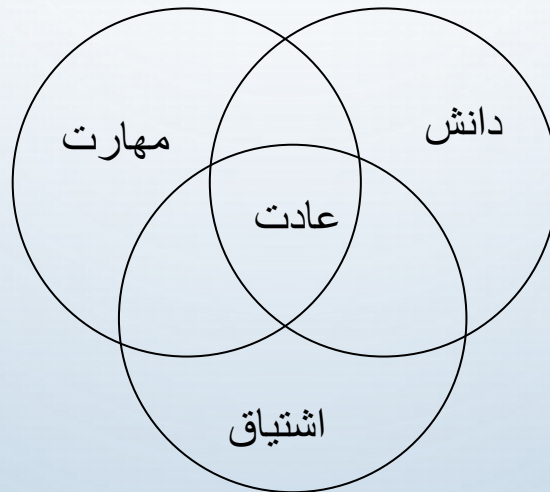
- تَنُّن صدا
- آهنگ صدا
- تماس چشمی
- حالات چهره ای
- ژستها
- حالات بدنی
- حرکت
- فاصله
- ظاهر فرد

چگونه کارائی و اثر بخشی

ارتباطاتمان را بیشتر کنیم؟

نکات مهم در اصلاح خود:

باید در خود عادات موثر بودن جذاب بودن و مفید بودن را ایجاد کنید



ادامه

موقعیت شناس بودن:

یاد بگیریم با توجه به موقعیت و زمان و مکان مناسب شوخ یا جدی باشیم. هیچ وقت طرف مقابل را دست نیندازیم و مسخره نکنیم و از کلمات و جملاتی که ارزش منفی اخلاقی و فرهنگی دارند استفاده نکنیم.



ارزش برای مشتری

ارزش برای مشتری

=

مزایای
ادراک شده

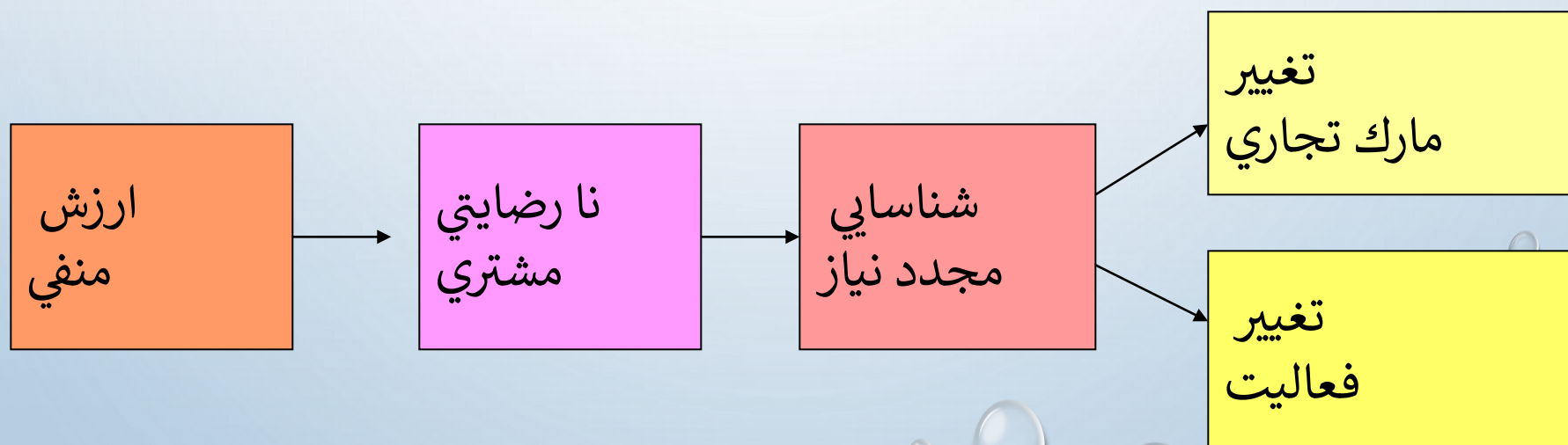
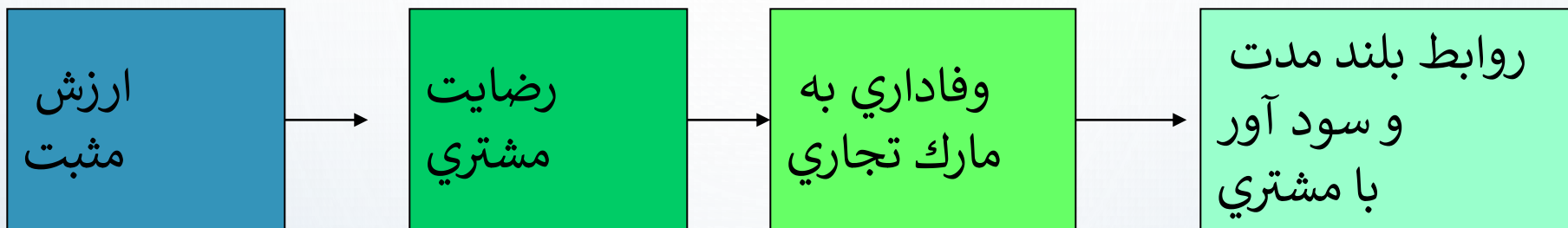
-

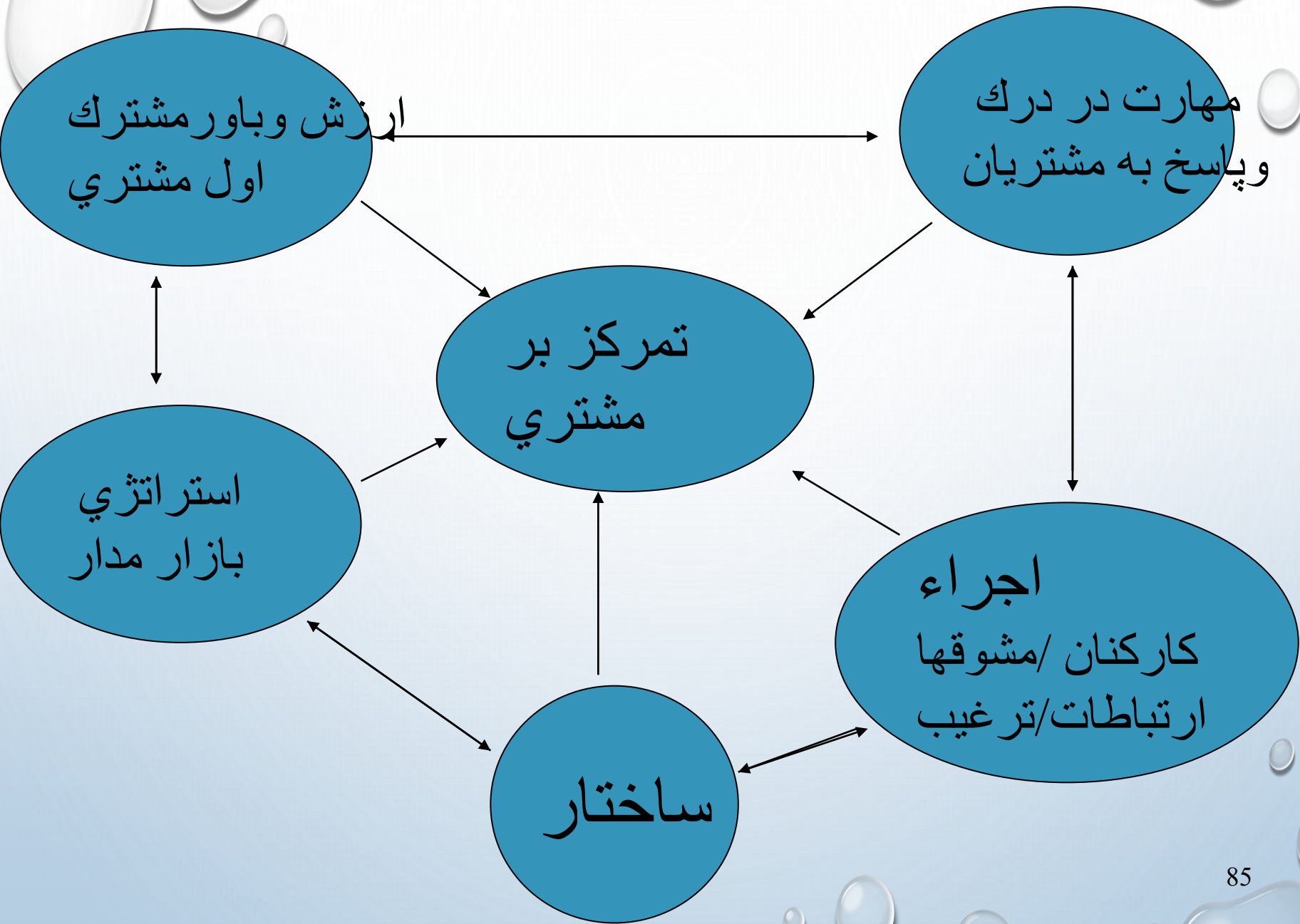
هزینه های
ادراک شده

فرض ها:

- ۱) انسان در رفتار خرید عقلایی و محاسب است.
- ۲) برای افراد مختلف مزیتها متفاوت میباشد.
- ۳) ادراک افراد از هزینه ها متفاوت میباشد.
- ۴) ارزش برای مشتریان مختلف یکسان نخواهد بود.

نتایج ارزش فروش رفته



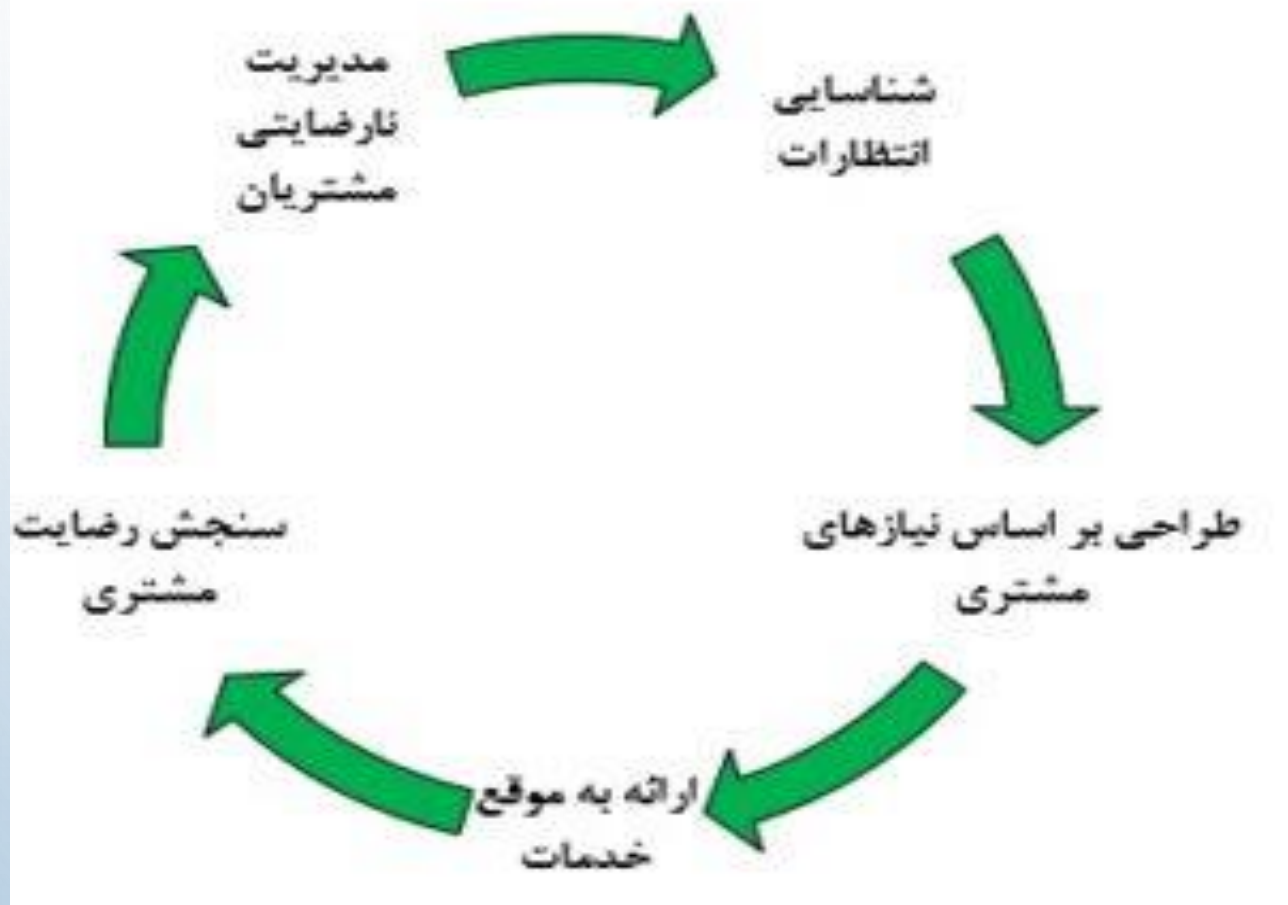


اختیاردهی به پرسنل و ارتباطات

هرچه بیشتر به پرسنل جهت تصمیمات مربوط به پاسخگویی به مشتری اختیار داده شود. آنها نیاز بیشتری دارند به موارد زیر دارند:

- ۱- نسبت به نقش شان در تامین نیاز مشتری آگاهی داشته باشند.
- ۲- نسبت به نقش شان در موفقیت شرکت آگاهی داشته باشند.
- ۳- پاداشها مبتنی بر توازن عملکرد فرد و عملکرد کلی شرکت باشد.
- ۴- به پیشنهاد آنها در خصوص بهبود ارائه خدمات به مشتری و یا حتی سایر عملیات گوش داده شود.
- ۵- دسترسی راحت به پرونده اطلاعات مشتری و سایر پایگاههای اطلاعاتی که وی را قادر میسازد تا پاسخ سریع و آگاهانه بدهد.

CRM CYCLE



PESTLE Analysis

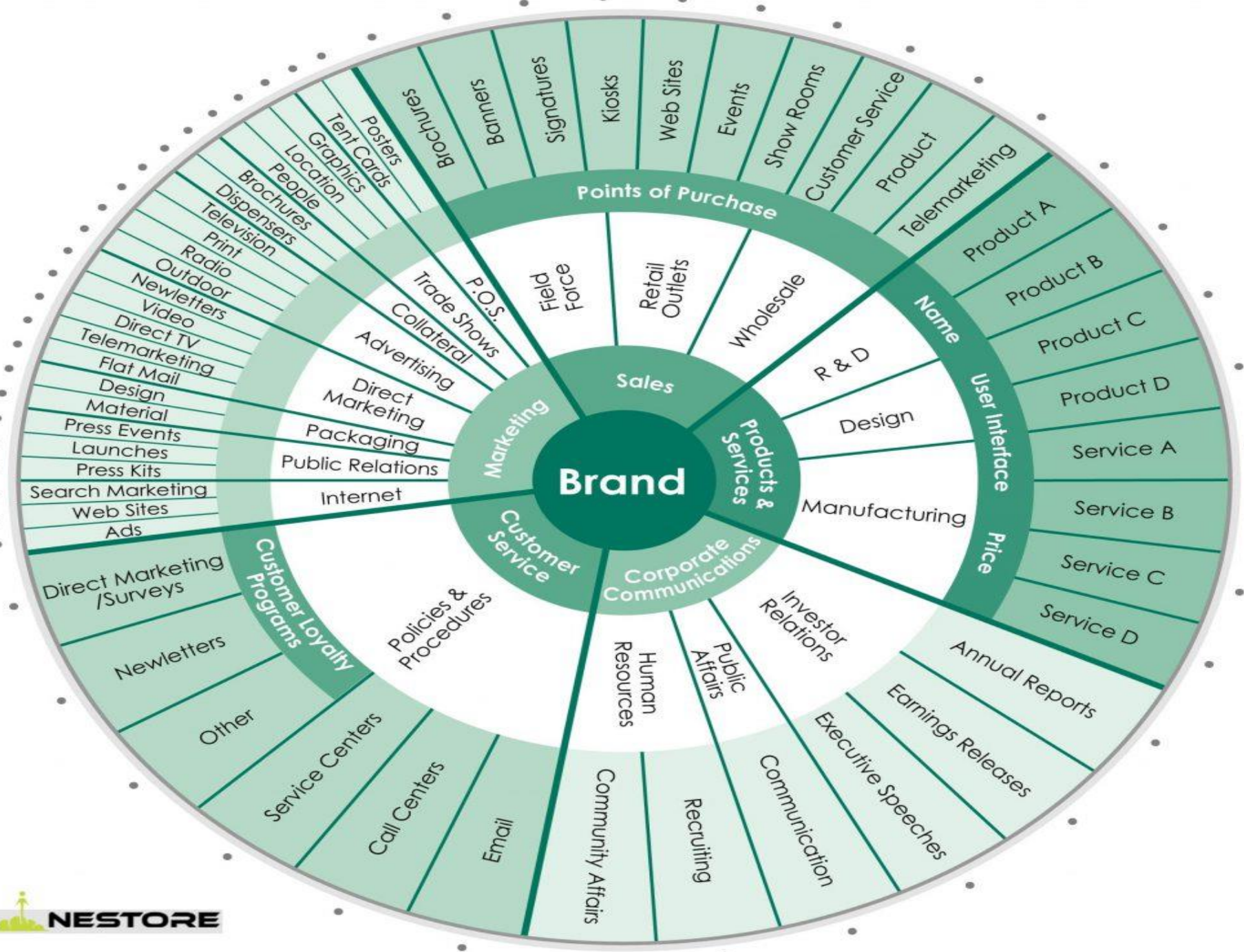
P POLITICAL	E ECONOMICAL	S SOCIAL	T TECHNOLOGICAL	L LEGAL	E ENVIRONMENTAL
<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Current tax policy• Brexit• Trade policies• Political stability• Government policy	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inflation rate• Exchange rates• Economic growth• Interest rates• Disposable income• Unemployment rate	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lifestyle attitudes• Cultural barriers• Population growth• Population age• Health consciousness• Target demographics	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Level of innovation• Automation• Technological awareness• Cybersecurity• Technological change• Internet availability/speed	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Employment laws• Discrimination laws• Health and safety• Copyright protection• Consumer safety	<p>Example:</p> <ul style="list-style-type: none">• Weather• Climate change• Environmental policies• NGO pressure• Recycling• Pollution• Sustainability

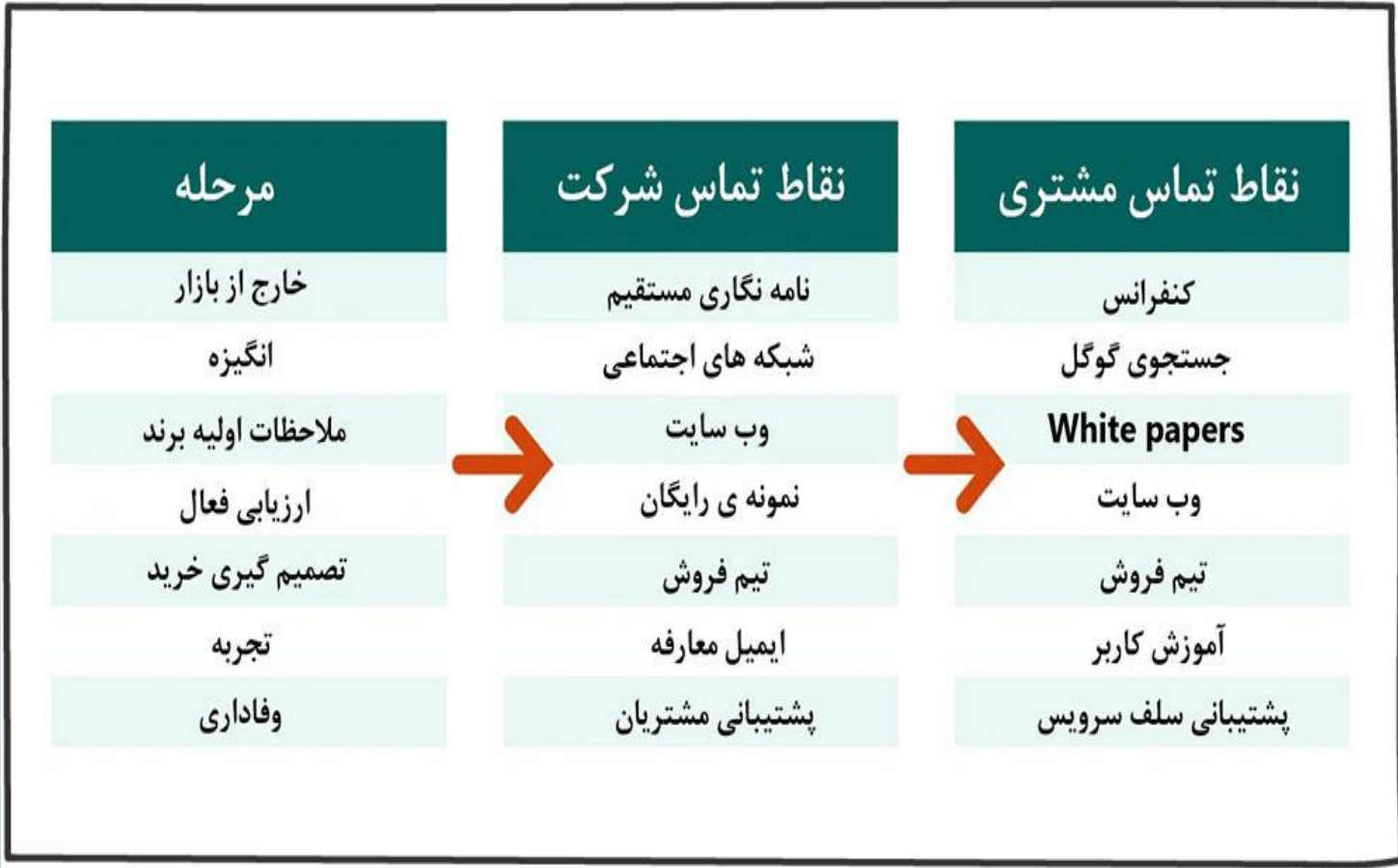
The image features a light blue gradient background with several realistic water droplets of various sizes scattered in the corners. The droplets have highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance. The text 'LEAD USER' is centered in the middle of the page.

LEAD USER

مشتری شناسی

- جغرافیایی
- روانشناختی
- جمعیت شناختی
- رفتاری

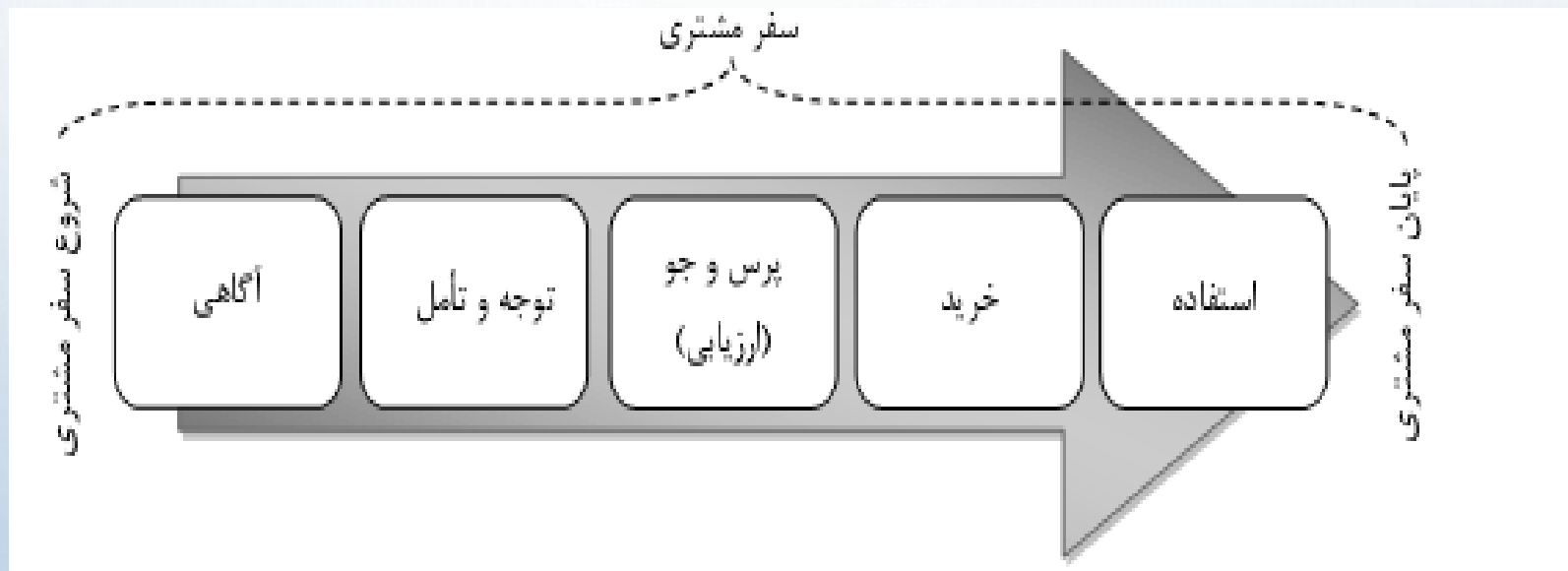




CEM

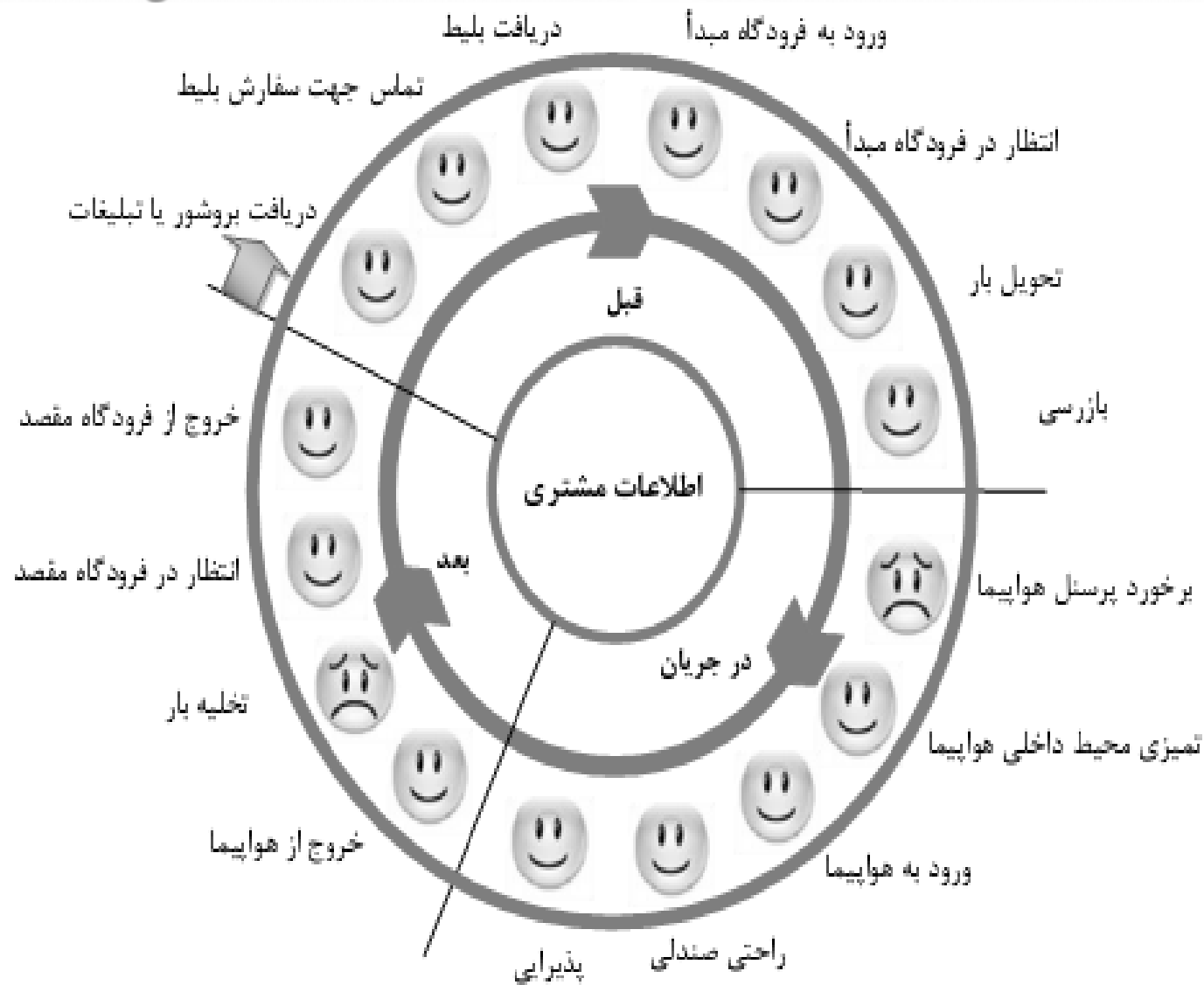
- **CLV CUSTOMER LIFETIME VALUE**
- **CRV CUSTOMER REFERRAL VALUE**
- **CIV CUSTOMER INFLUENCE VALUE**
- **CKV CUSTOMER KNOWLEDGE VALUE**

نقشه ی سفر مشتری CJ CUSTOMER JOURNEY

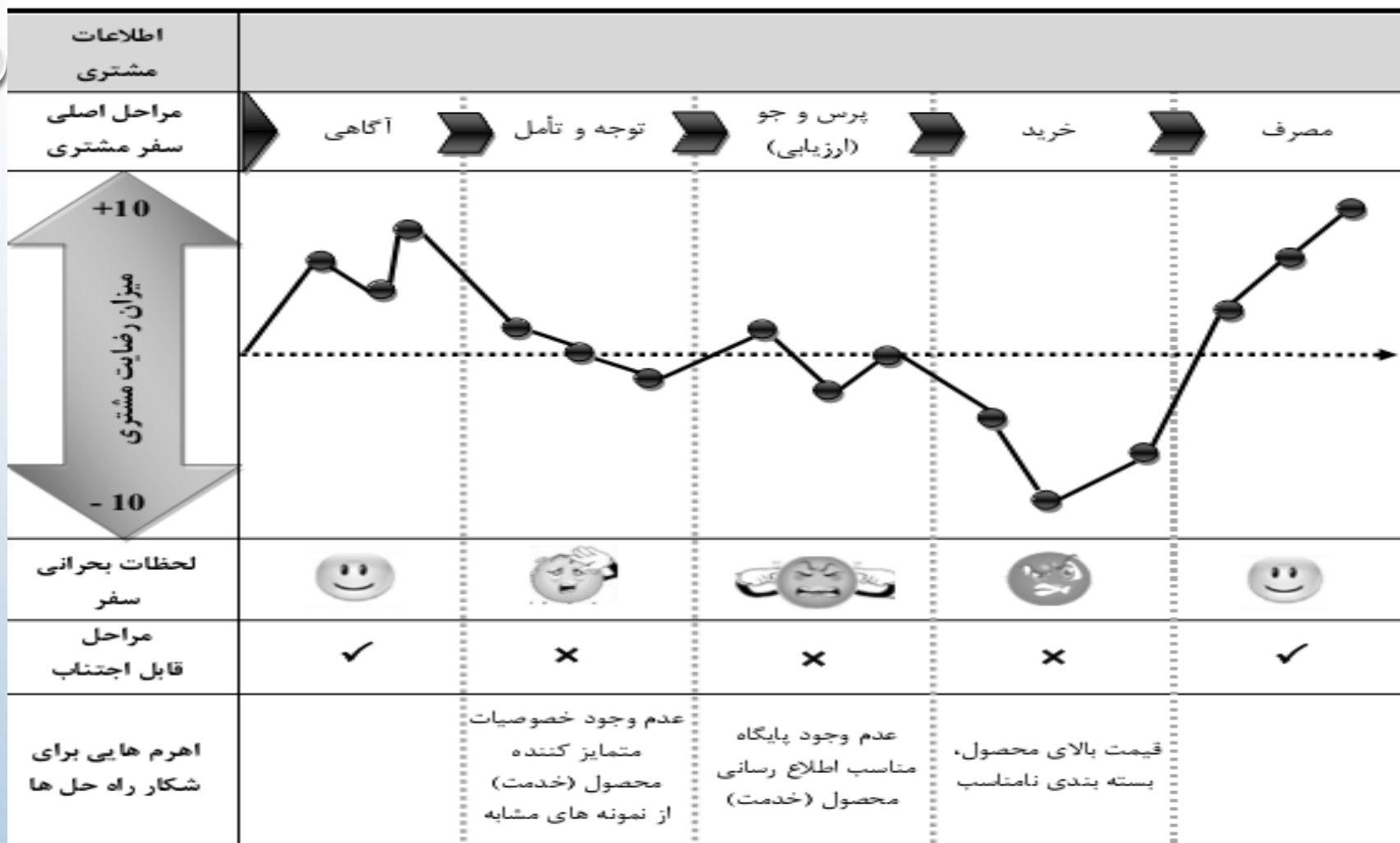


نقشه ی سفر مشتری

• خروجی نهایی نقشه ی سفر مشتری، تجربه ی ادراک شده ی مشتری است.



شکل ۴: نقشه سفر مشتری شرکت هواپیمایی در قالب چرخ تجربه مشتری



شکل ۵: نمونه ای از نقشه سفر مشتری

CEM vs CRM

مدیریت تجربه مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری

میزان ارتباط با عملکرد آتی	چه کسی از اطلاعات آن استفاده می‌کند	چگونه بررسی می‌شود	چه زمانی	چیستی	CEM vs CRM
رهبری: مکان‌هایی را مشخص می‌کند که در آینده باید پیشنهادات ویژه را ارائه کرد	کسب‌وکار یا رهبران عملیات برای تکمیل انتظارات خود و ایجاد تجربه‌ای بهتر برای محصول و خدمات	پرسشنامه، مطالعه موردی، مشاهده، تحقیق درباره صدای مشتری	در همان زمان ارتباط مشتری با سازمان	داده‌های مربوط به آنچه مشتری درباره سازمان فکر می‌کند را جمع‌آوری می‌کند.	مدیریت تجربه مشتری (CEM)
عقب افتادگی‌ها: ایجاد فروش غیرمستقیم از طریق قیمت گذاری فروش بسته ای محصولات دارای تقاضای زیاد در مقایسه با محصولات بدون تقاضا	گروه‌های در ارتباط با مشتریان مانند تیم فروش، مارکتینگ و خدمات مشتری تا بتوانند موارد اجرایی را بهتر سامان دهند.	داده‌های پس از فروش، تحقیقات بازار، وبسایت و نرخ کلیک بررسی اتوماتیک فرآیند خرید	پس از اینکه مشتریان با سازمان ارتباط برقرار کردند.	داده‌های مربوط به آنچه سازمان درباره مشتری می‌داند را جمع‌آوری می‌کند.	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

CRM

- جمع‌آوری اطلاعات مربوط به تعامل با مشتری
- افزایش سطح رضایت مشتری
- سیستم پشتیبانی فروش

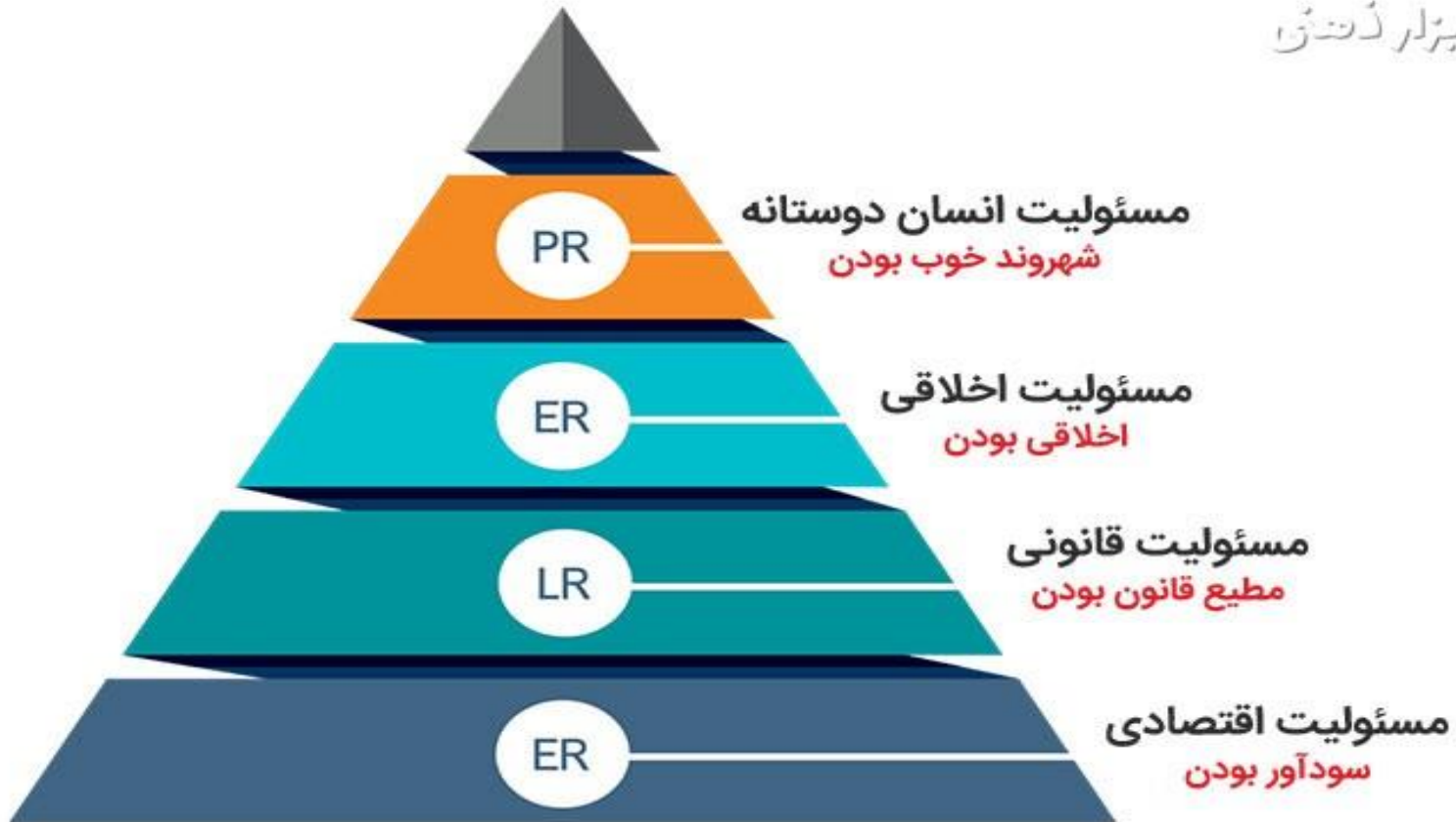
CEM

- ابزار پشتیبانی بازاریابی
- افزایش وفاداری مشتری
- تحلیل چرخه رفتار مشتری
- کاهش شانس از دست دادن مشتری

- استفاده از داده‌ها و اطلاعات مشتری
- فراهم کردن ابزار ارتباط با مشتری
- گرفتن بازخورد از مشتری

CSR





چرا باید رضایت مشتری را سنجید؟



وفاداری

Loyalty



رضایتمندی

Satisfaction

راه‌های ایجاد مشتری وفادار





5-C Framework

1. Company

2. Customers

3. competitors

4. Collaborators

5. Context

1. شرکت

2. مشتریان

3. همکاران

4. رقبا

5. محیط

20 + 1p,s MarketingMix

12. Participation	12. مشارکت	1. Product	1. محصول
13. Probe	13. بررسی و کاوش	2. Price	2. قیمت
14. Physical Evidence	14. وضعیت محیطی	3. Place	3. توزیع-مکان
15. Protection	15. حفاظت	4. Promotion	4. ترویج-ترفع
16. Processes	16. فرآیندها	5. People	5. افراد-مردم
17. Passion	17. اشتیاق-تعصب	6. Packaging	6. بسته‌بندی
18. Performance	18. نمایش /	7. Power	7. قدرت
19. Prospecting	19. اکتشاف(مشری یابی)	8. Programing	8. برنامه ریزی
20. Partners	20. شرکا	9. Persuasion	9. متقاعدسازی
21. Policy	21. سیاست	10. Presentation	10. ارائه
		11. Public Relations	11. روابط عمومی

• اگر شما همه موارد بالا را هم در نظر بگیرید. اما سیاست کاری و فکری نداشته باشید قطعا میبازید؛ داشتن درایت در سیاست از سیاسی کاری جداست



با تشکر از همراهی شما عزیزان

دکتر فرشید خانجانیان

Khanjanian.fa@ut.ac.ir

Farshidkh2002@gmail.com

Farshid.khanjanian@srbiau.ac.ir

<https://www.linkedin.com/in/farshid-khanjanian-b820b7a1/>