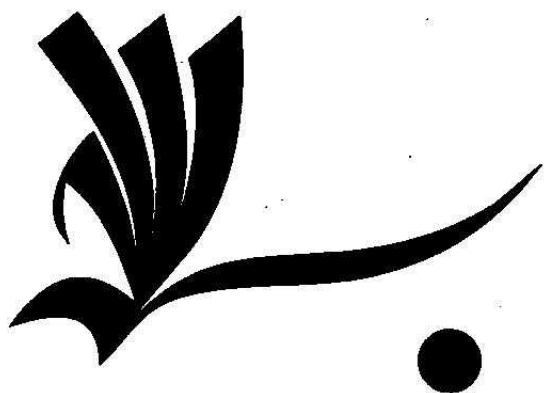




مشتري شهودی

تالیف:

کالین شاو

رایان همیلتون

مترجم

فرزین شناسا (پروژه مگما زمان اتکا)

دکتر علی بنیادی نایینی (عضو هیئت علمی گروه مدیریت و مهندسی
کسب و کار، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت)

سروش‌نامه	شاو، کالین، ۱۹۵۸ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Shaw, Colin
مشخصات نشر	مشتري شهودي / تاليف کالین شاو / رایان همیلتون؛ مترجم فرزین شناسا؛ علی بنیادی نائینی؛ ویراستار علمی و ادبی احسان کاشانی؛ اشکان مولایی.
مشخصات ظاهری	تهران: اتکا، مرکز تحقیقات و نوآوری، انتشارات، ۱۳۹۸.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۹۱۰-۸۲۰۴-۸۵-۵: ۳۲۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	The intuitive customer : ۷ imperatives for moving your customer experience to the next level , ۲۰۱۶.
یادداشت	واژه نامه.
یادداشت	کتابنامه: ص. [۱۷۸] - ۱۸۱.
یادداشت	نمابه.
عنوان دیگر	مشتري شهودي: ۷ دستورالعمل برای ارتقاء سطح تجربه مشتری.
موضوع	مشتري شناسي -- مدیریت
موضوع	Customer relations -- Management
شناسه افزوده	همیلتون، رایان
شناسه افزوده	Hamilton, Ryan
شناسه افزوده	۱۳۹۸ - مترجم شناسا، فرزین
شناسه افزوده	۱۳۵۷ - مترجم ادبی نائینی، علی،
شناسه افزوده	اتکا، مرکز تحقیقات و نوآوری، انتشارات
رده‌بندی کنگره	H۲۵/۵۴۱۵
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۸۱۲
شماره کتابشناسی ملی	۵۸۴۱۳۵۳

عنوان:	مشتري شهودي
مترجم یا مترجمان:	فرزین شناسا، علی بنیادی نائینی
ویراستار فنی و ادبی:	احسان کاشانی، اشکان مولایی (پژوهشگران سازمان اتکا)
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸ / اول
شمارگان:	۲۰۰ نسخه
طراح جلد:	شهاب عامری
شابک:	۹۷۸ - ۶۰۰ - ۸۲۰۴ - ۸۵ - ۵
قیمت:	۳۲۰۰۰۰ ریال



کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به سازمان اتکا است.

هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان اتکا خواهد بود.

نشانی: تهران، خ امام خمینی (ره)، خ شهید مرادی، ساختمان شهدای مرکزی اتکا، انتشارات سازمان اتکا

تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۲۴ | دورنگار: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۳۵۵ | وبسایت: www.etkapublishing.ir | ایمیل: info@etkapublishing.ir

فهرست

۱.....	مقدمه
۵.....	فصل ۱:
۵.....	ایجاد تحول در زمینه تجربه مشتریان
۷.....	سازمان‌ها در پی حل یک مشکل اشتباه‌اند
۱۴.....	هفت دستور برای ارتقای تجربه مشتری به مرحله بعدی:
۱۵.....	فرمان ۱: یادتان باشد که مشتریان تصمیماتشان احساسی و توجیهشان منطقی است.
۱۵.....	فرمان دوم: با حال من تمام طبیعت و جوانب مشتریان غیرمنطقی و نامعقول را پذیرا باشید و درک کنید.
۱۵.....	فرمان سوم: متوجه باشید که عقلا در منطق مشتریان می‌تواند با خود آن‌ها در تضاد و تعارض باشد.
۱۶.....	فرمان چهارم: خود را مقید بدانید تا سینه به درک و پیش‌بینی عادات و رفتارهای مشتری اطلاعات کسب نمایید.
۱۶.....	فرمان پنجم: سعی در کشف و پرده‌برداری از دلایل پنهان و عواقب ناخواسته اصرار مشتریان و عادت ایشان در سهل بودن و شدن همه چیز کنید.
۱۷.....	فرمان ششم: این موضوع را بپذیرید که گاهی اوقات جنس ظاهر را نامربوط به تجربه مشتری، خود مهم‌ترین جنبه‌ها هستند.
۱۷.....	فرمان هفتم: این موضوع را به خاطر بسپارید که تنها راه ایجاد وفاداری در مشتری، ایجاد خاطرات و لحظات خوب در ذهن اوست.
۱۹.....	فصل ۲:
۱۹.....	فرمان اول - یادتان باشد که مشتریان تصمیماتشان احساسی و توجیهشان منطقی است.
۲۰.....	اهمیت احساسات برای مشتری شهودی
۲۴.....	پس چگونه باید شرکت‌ها با احساسات مشتریان خود رفتار کنند؟
۲۸.....	آیا احساسات واقعاً کسب و کار را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد؟
۳۰.....	مشتریان احساسی انتظارات احساسی دارند.

فصل ۳: ۳۵

فرمان دوم - با کمال میل تمام طبیعت و جوانب مشتریان غیرمنطقی و نامعقول را پذیرا باشید و درک

کنید. ۳۵

فصل ۴: ۴۷

فرمان سوم - متوجه باشید که عقل و منطق مشتریان می تواند با خود آن ها در تضاد و تعارض باشد. ۴۷

سامانه احساسی و ناخودآگاه ۵۰

چرا ما سامانه احساسی خودمان را تکامل داده ایم؟ ۵۳

سامانه منطقی ۵۹

فصل پنجم: ۶۷

ادامه فرمان سوم - متوجه باشید که عقل و منطق مشتریان می تواند با خود آن ها در تضاد و تعارض باشد. ۶۷

تحریک قدرت و تو ۷۱

قدرت تأثیرگذاری ۷۵

تأثیر قلاب مانند ۷۶

فصل ششم: ۷۹

فرمان چهارم - خود را مقید بدانید که عادات و رفتارهای مشتری را درک و پیش بینی کنید. ۷۹

تغییر رفتار بسیار مشکل است ۸۱

تصمیم نهایی در مورد عادت ها ۸۵

شکل گیری انگیزه ها و محرک ها برای رفتارها ۸۸

عادات تخریب کننده ۹۰

وفاداری یا عادت؟ ۹۲

شناخت عادات و چگونگی تغییرشان ۹۶

فصل هفتم: ۹۹

فرمان پنجم - دلایل پنهان و عواقب غیرمنتظره آسان خواهی مشتریان را در نظر بگیرید. ۹۹

چرا آسان بودن برای مشتری ها مهم است؟ ۱۰۱

۱۰۳	رویکردهای ابتکاری
۱۰۳	قانون «مشهور = خوب»
۱۰۸	رویکرد ابتکاری «قابلیت ارزیابی»
۱۱۰	رویکرد ابتکاری «تأثیر»
۱۱۱	رویکرد ابتکاری «نشانه اجتماعی و کمبود»
۱۱۱	رویکرد ابتکاری «مرجع»
۱۱۵	فصل هشتم
۱۱۵	فرمان شش: بپذیرید که گاهی برخی ویژگی‌های نامرتبط با تجربه مشتری، مهمترین ویژگی‌ها هستند.
۱۲۰	تغییر وضعیت تأیید هاله (گزنگاری)
۱۲۴	با این اطلاعات چه کنیم؟
۱۲۷	فصل نهم:
	فرمان هفتم - توجه داشته باشید که ایجاد وفاداری در مشتری، تنها از طریق ایجاد خاطره در ذهن او
۱۲۷	امکانپذیر است!
۱۲۸	نکته آماری در مورد مشتریان وفادار:
۱۳۰	شکلگیری خاطرات
۱۳۲	قانون اوج-پایان
۱۳۶	احساسات قوی منتج به ایجاد خاطرت ماندگار می‌شود
۱۳۸	ایجاد خاطرات ماندگار
۱۴۱	چه چیزی سبب یادآوری غلط میشود؟
۱۴۲	چگونه خاطره مشتری را بهسازی کنیم؟
۱۴۵	فصل دهم:
۱۴۵	چگونه وارد مرحله جدیدتر و والاتر تجربه مشتری شویم؟
۱۴۷	درک محیط مربوط به مشتری شما
۱۵۰	فهرست طرح آیینۀ مشتری:

برنامهٔ تجدیدنظر.....	۱۵۶
ارزیابی تکامل تجربهٔ مشتری.....	۱۵۷
بیانیهٔ تجربهٔ مشتری:.....	۱۵۹
ترسیم نقشه سفر در رفتار مشتری.....	۱۶۱
تقسیم‌بندی رفتاری.....	۱۶۲
تداوم: ایجاد حافظهٔ عضلانی (عملکردی) برای طرح تجربهٔ مشتری شما.....	۱۶۵
تنظیم و تثبیت آموزش با تمهیدات.....	۱۶۹
فصل ۱۱:.....	۱۷۳
تجربهٔ مشتری یک امر است نه مقصد.....	۱۷۳
به‌کارگیری تیم ارشد مدیریتی.....	۱۷۶
زمان تغییر تفکرات رسیده است.....	۱۷۸
فهرست منابع و مآخذ.....	۱۸۱
نمایه.....	۱۸۷
واژه نامه.....	۱۹۳
کتاب نامه.....	۱۹۳

مقدمه

مطالعه اولین کتاب کالین شاو^۱، به نام «ساخت یک تجربه مشتری عالی»^۲ به ما کمک کرد تا گام‌هایی کاربردی برای بهبود تجربه مشتریانمان برداریم. ما از آن زمان تاکنون موفق شده‌ایم شاخص خالص ترویج‌کنندگان^۳ را به‌طور چشم‌گیری رشد دهیم. این شاخص در طی یک دوره سی‌ماهه به ۳۴ واحد رسید که این امر خود شاهی بر این ادعاست که می‌توان تجربه مشتری را در یک دوره کوتاه مدت بهبود بخشید. پس از این موفقیت نیز ما همواره توانستیم نظاره‌گر رشد و رونق ارزش خالص ترویج‌کنندگان باشیم که در ریکو کانادا بسیار به این افتخار می‌بالیم.

اما ما که هستیم؟ شرکت ریکو کانادا^۴ یکی از زیرمجموعه‌های ریکو ایالات متحده است و بیش از ۲۳۰۰ کارمند در کانادا دارد. ما بیش از ۹۰۰ متخصص دارای گواهینامه و بیش از ۲۰۰ نماینده فروش در کانال‌های مستقیم و عوامل فروشان داریم. چشم‌انداز ما تبدیل شدن به الگوی صنعت و برند معتبر در زمینه تحول دیجیتال کسب‌وکارهاست. ارزش‌های اخلاقی و همبستگی ما حامی ارزش‌های اساسی و مشتری‌محور ما هستند. ما در ده سال اخیر، رشدی ۱۱۵ درصدی در سهم بازار را تجربه کرده‌ایم و سهم به‌سازمان‌های بزرگ را به خود اختصاص داده‌ایم. ریکو کانادا این موفقیت را مرهون کارمندان پرکار خود است که ارتقاء چشم‌گیر سطح تجربه مشتری را رقم زده‌اند. البته این موفقیت تصادفی حاصل نشده است. نیم‌مدت اجرایی ما پس از حدود ۱۵ سال رکود و رشد ناچیز، تصمیم به ایجاد تغییر در رویه کاری اساسی گرفت. در ابتدا نام این طرح «مشتری من» بود. مبانی ابتدایی و اصلی طرح «مشتری من» سرمایه‌گذاری بر روی مشتری بود. خروجی این طرح آشکارسازی ارزش‌هایی بود که برای مشتریان مهم پنداشته می‌شدند. این موفقیت موجب تعمیق روابط ما با مشتریان شد. تلاش‌های اولیه ما بر جنبه‌های هدف‌زیر بودند:

✱ پیشرو بودن در بازار

✱ ایجاد فرهنگ مشتری‌محور در سازمان

✱ ارائه خدمات عالی برای ایجاد رقابت

✱ ایجاد یک ارزش پیشنهادی بر اساس تجربه مشتری

ما دریافتیم که مهم‌ترین اهداف ما کدام‌اند و در نتیجه توانستیم تغییرات مهمی اعمال کنیم. معیار ارزیابی کارکنانمان را تغییر دادیم و از سال ۲۰۰۳ تصمیم گرفتیم تا به معیار خالص ترویج‌کنندگان در ارزیابی‌های شرکت توجه کنیم. ما به دنبال روشی بودیم که از طریق آن رفتار

^۱ Colin Shaw

^۲ Building Great Customer Experiences

^۳ Net Promoter Score

^۴ Ricoh Canada

مشتری را درک کنیم و مشخص نماییم که چگونه می‌توان وارد مقوله‌ی نرخ حفظ و نگه داری مشتری^۱ شد و میزانش را هم بیشتر کرد. صدا و بازخورد مشتری مهم‌ترین بخش این موضوع بود و در نتیجه مبنای تمام تصمیمات مهم ما قرار گرفت. مسئله این است که چطور می‌توانیم جلوی مشتریان بهتر ظاهر شویم و خدمات بهتری ارائه کنیم؟ رشد ۵ تا ۱۰ درصدی نرخ حفظ و نگه داری مشتری، تأثیر زیادی بر درآمد کل و بالاترین میزان درآمد ما داشت. همچنین توانستیم مشتریان بیشتری را با همان نرخ و میزان جذب کنیم. البته میزان عدم پذیرش ما رقمی نرمال و طبیعی بود -یا حداقل مانند سایرین بود- اما ما میدانستیم تلاشمان ثمربخش خواهد بود. با گروه «ورای فلسفه»^۲ تماس گرفتیم و از تجربیات و ابزارشان برای تمرکز بر طراحی مجدد تجربه مشتری -از مرحله تبدیل شکل‌دهی تا مرحله آموزش به کارکنان به عنوان یک فرهنگ واحد- استفاده کردیم. ما بر این موضوع خیلی تأکید داشتیم، چون می‌خواستیم همه در ریکو کانادا -از متخصصین گرفته تا کارکنان پیش‌فروشی- مترجه میزان تأثیرشان در طرح تجربه مشتری ما شوند.

این طرح جزء اهداف شرکت و ارتباطات سازمان ما شد و خوشحالیم که بگوییم این طرح توانست جزء تار و پود ما شود. اتفاقاً خوب این است تأثیر رویکرد گروه «ورای فلسفه» مشهود بود و میزان خالص ترویج‌کنندگان ما رضایت مشتری افزایش یافت. اتفاق بد هم این است که با این طرح بین ما و هدفی که در ابتدا در پیش داشتیم و تلاش بسیاری برای رسیدن به آن کردیم، جدایی افتاد. در واقع ما چپستی تجربه مشتری را به سمت راست آوردیم، اما چرایی آن را نه. بازخوردهایی که از مشتریانمان کسب کردیم مبین این بود که میزان نامناسبی از تجربه مشتری در حال اتفاق افتادن است که این خود نتیجه و سرانجام هدفی بود که در پیش آن بودیم. پس ما با اندکی تغییرات و اصلاحات راه را ادامه دادیم، اما حتی در زمان حال هم در حال بهبود و تصحیح این روندیم تا همسو با بازار متغیر و انتظارات مشتریان شود.

علاوه بر موفقیت میزان خالص ترویج‌کنندگان، میزان فروش شرکت ما بسیار بیشتر از پیش بوده و طی ده سال گذشته، همه‌ساله ۱۰ درصد افزایش یافته است. این امر در نتیجه با شرایط اقتصادی و کاهش رویکرد به مصرف پرمیتر و فن‌آوری چاپ در دنیای دیجیتال کنونی، پیشرفت ناچیزی محسوب نمی‌شود. رمز موفقیت ما چیست؟ پاسخ بسیار ساده است؛ ما به عنوان یک سازمان این جنبش را قبول کردیم. جنبش تجربه مشتری برای تمام قسمت‌هاست، از بخش نیروی انسانی گرفته تا بخش آیتی و مالی. و تمام آن‌ها بر تجربه مشتری تأثیرگذارند. این امر بخشی از وجود تجاری ما شده است. اگر بتوانید این مورد محرمانه و ساده را انجام دهید، نتیجه‌اش را در سازمانتان خواهید دید. من این طرح میزان خالص ترویج مشتریان را پنج سال پیشتر می‌بایست به مردم معرفی

¹ Retention rate

² Beyond Philosophy

می‌کردم تا بیشتر روی آن فکر کنند، خصوصاً در ابتدای طرح «مشتري من». اگر بخواهیم رک و راست باشیم، خیلی از سازمان‌ها در پی میان‌بر زدن و دور زدن مشتري اند. این امر فقط مختص صنعت ما نیست و در تمام صنعت‌ها مرسوم است. خیلی از سازمان‌ها و شرکت‌ها را دیده‌ام که در سطح قابل قبولی نبودند و این احتمالاً به خاطر میان‌برهای زیاد و تقلیل شدید هزینه‌های شرکتشان بوده است. آن‌ها مشتري را در اولویت قرار نمی‌دهند و این مشکل بازار ماست. وقتی مشتري و تجربه مشتري مرکز توجه ما می‌شود، موفقیت ما حتمی خواهد بود.

امروزه بسیاری از مدیران صرفاً به شاخص‌های مالی و میزان در آمد هر سهم^۱ توجه دارند. این امر سبب واکنش‌هایی ناخودآگاه می‌شود، تصمیمات کوتاه‌مدتی را ایجاد می‌کند و منجر به فشارهای شدیدی می‌گردد. من کاملاً آن‌ها را درک می‌کنم. با این حال به خاطر اجرای طرح تجربه مشتري در برنامه مدیریت مالی، ناری در سازمان نمی‌خواهیم سودمان را از دست بدهیم. البته لازم به ذکر است که شما پس از شکل‌گیری درست این رویه سود بسیار بهتر و بیشتری نصیبتان می‌شود. پیدا کردن مشتري‌های جدید سخت‌تر از حفظ مشتري‌های قدیمی است. ما متوجهیم که هم ابعاد بازار و هم توقعات مشتریان در حال رشد است. وقتی اوضاع اقتصادی ده سال پیش را با الان مقایسه می‌کنیم و وضعیت کالایی شدن بازار را در رابطه با این عصر جدید دیجیتالی می‌بینیم، آن‌گاه می‌فهمیم که توجه ما باید دقیق‌تر از گذشته باشد. البته ممکن است الان بگویید که موفقیم و همین‌جا آخر کار است، اما من می‌گویم هر زمان که مقایسه‌ها به پیش برویم و بهتر شویم. البته سؤال اینجاست که به کجا و کدام سمت برویم؟ ما می‌خواهیم به یک شرکت خدماتی که محصولات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تولید می‌کند تبدیل شویم. تجربه مشتري در ایجاد یک رابطه تجاری گسترده بر مبنای اعتماد و تجربه نقش بسزایی دارد. این کتاب پاسخ سؤال تمام شرکت‌هایی است که مانند ما هستند. شرکت‌هایی که تمام سعی‌شان را کرده‌اند و هنوز خستار ورود به مرحله جدیدی از تجربه مشتري در بالاترین سطح خود هستند. مثل همیشه کالین^۲، ریان^۳، همیلتون^۴ و اعضای گروه «ورای فلسفه» به کار خود ادامه می‌دهند تا حد و مرزهای پیشرفت را در هم بشکنند و مرحله جدیدی از تجربه مشتري را برای شرکت‌هایی مثل ما به ارمغان بیاورند. با توجه به فهم احساسات مشتري که اولین بار در کتاب کالین در سال ۲۰۰۲ مطرح شد، می‌توان دریافت که با کمک این مفاهیم شرکت ما توانست به پیشرفت‌های چشمگیری دست یابد. اما یکجا ماندن و عدم پیشروی به جلو کار نامناسبی است. به شرکت‌های بزرگی چون بلاک باستر^۴، کداک^۵، سیرکت سیتی^۶ و سایر

^۱ Earning Per Share

^۲ Colin Shaw

^۳ Rayan Hamilton

^۴ Blockbuster

^۵ Kodak

^۶ Circuit city

برندهای معتبر که تقریباً از بازار حذف شده‌اند، نگاهی بیندازید! این لیست بی‌پایان است و برای جلوگیری از دچار شدن ما به چنین وضعی، من به عنوان مدیرعامل این شرکت موظفم با نگاهی به امروز و آینده زمینه لازم را برای پیشرفت روزافزون شرکت فراهم کنم. همان‌طور که در این کتاب خواهید دید، توجه به احساسات مشتری امری است که منجر به پیشرفت دوچندان می‌شود. البته هنوز برخی از شرکت‌ها در حال آزمایش این مباحث هستند. برای آن دسته از شرکت‌ها که به این امر واقف‌اند، همیشه یک سؤال مطرح است: «احساسات چگونه شکل می‌گیرند؟» چیزی که کالین و رایان در این کتاب بدان می‌پردازند، وجود نیروهای غیرارادی و روان‌شناختی است که منجر به بروز رفتار مشتری می‌شود. این مبحث زیرمجموعه دانش اقتصاد رفتاری است. این‌ها مباحثی کلیدی برای من به شمار می‌آیند. اگر متوجه شویم چرا مشتری‌ها رفتار خاصی بروز می‌دهند، آن‌گاه می‌توان خدمت‌رسانی بهتری به آنان کرد. گاهی اوقات این بدان معناست که قبول کنیم انسان‌ها حیواناتی پیچیده و مرسوزند.

در این کتاب بسیاری از مباحث روان‌شناختی که سالیان متمادی است در دانشگاه‌ها تدریس می‌شوند و برای قشر ناشکرمی بسیار جدیدی نیستند، ارائه شده است. اما علی‌رغم مقبولیت این اصول در بین دانشگاهیان، تعداد اندکی از شرکت‌های تجاری این مباحث را قبول نموده‌اند و بدان عمل می‌کنند. بعد از خواندن این کتاب، مثلاً قبول خواهید کرد که این مباحث میدان نبرد تجاری بعدی هستند. الان زمان آن رسیده مشتریان خود را از منظری بررسی کنید و مورد توجه قرار دهید که قبلاً این کار را انجام نمی‌دادید. البته باید گفت که نظریه یک چیز است و عمل کردن بدان چیز دیگری است. کالین و رایان اصول و مبانی عمیقی را در این کتاب به ما معرفی می‌کنند که برای پیشرفت در کارمان به آن‌ها نیازمندیم. همچنین مجموعه‌ای از راه‌آزمین و دستورات به ما ارائه می‌شود که برای بهبود روند تجربه مشتری در شرکت و سازمان ما بسیار به کار می‌آیند.

پس حتی وقتی که میزان شاخص خالص ترویج‌کنندگان را طی سه ماه ۳۴ درصد ارتقا دادیم، هنوز به نتیجه مطلوب نرسیده‌ایم و باید تلاش کنیم. به نظر من ما باید بیشتر و عمیق‌تر مشتریانمان را بشناسیم. بیشتر حجم کار تقسیم نمودن دیدگاه کلی ما با گروه است. رسیدن به این نتیجه که جدا از رتبه و مقام، پیشرفت برای تمام قسمت‌های سازمان و شرکت لازم و ضروری است، چون به لطف گروه «ورای فلسفه» آموختیم که ایجاد یک تجربه مشتری خاص، وظیفه تک‌تک ماست.

گلن لاورتی^۱

رییس کل و مدیرعامل شرکت ریکو کانادا